

4. Basler Balanced Scorecard-Forum

Plenums-Workshop: Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung und Nutzung der BSC

(Zusammenstellung der Ergebnisse)

Martin Bachmann
Claudia Eichenberger
Carmen Jeker Frei
Christine Lauper

Business Consulting Partner AG
Gartenstrasse 95
CH - 4052 Basel

Telefon +41 61 205 92 92
E-Mail martin.bachmann@bcp.ch
Web www.bcp.ch

Was gilt es beim Design eines BSC-Projektes zu beachten?

Die Voraussetzungen schaffen:

- Leitung steht hinter dem BSC-Projekt (Commitment des CEO und des Top-Managements)
- Unternehmenskultur bei der Wahl des Vorgehens berücksichtigen
- Projektziele im Projektauftrag klar definieren
- Beteiligte kennen die BSC-Theorie
- Beteiligte sind über die Projektziele im Bild und erkennen die "Notwendigkeit" der BSC
- Externe Begleitung sorgfältig auswählen
- Klar formulierte Vision / Strategie ist vorhanden

■ Das Projekt organisieren:

- Geeignete Projektorganisation definieren
- Richtige Teamzusammensetzung wählen
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Zeitplan erstellen, Termine frühzeitig setzen
- Ressourcenplanung vornehmen

■ Die Erwartungen klären:

- Welche Ziele werden mit der BSC verbunden?
- Welcher Nutzen/Mehrwert soll die BSC bringen?
- Mit welchem Ressourcenbedarf ist zu rechnen (Einführung und Betrieb)?
- Welche Risiken und Grenzen sind mit der BSC verbunden?

Wie stellen wir sicher, dass der BSC-Einführungsprozess erfolgreich verläuft?

■ Den Einführungsprozess gestalten:

- Einführungsprozess kulturabhängig gestalten
- Offenheit und Diskussionskultur fördern
- Betroffene Personen frühzeitig ins "Boot" holen
- Genügend Ressourcen bereitstellen
- Geeigneter Workshopzeitplan definieren: so viel wie nötig (Qualität sicherstellen), so wenig wie möglich (Dynamik erhalten)
- Bei Rückschlägen den Mut nicht verlieren

■ Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen:

- Aktive, sorgfältige Kommunikation
- Starke Projektleitung
- Geeignete Methodik
- Externe Begleitung

■ Die Qualität des BSC-Inhalts prüfen:

- Mut zur Entscheidung haben
- "Weniger ist mehr!"
- Komplexität möglichst gering halten
- Auf Praxistauglichkeit prüfen

Unter welchen Voraussetzungen bringen Sie die BSC nach der Projektphase zum Fliegen?

■ Die BSC ins Management-System integrieren:

- BSC mit anderen Management-instrumenten verknüpfen
- BSC und MbO verbinden (Verbindlichkeit schaffen)
- BSC ins (informatikunterstützte) Managementinformationssystem einbinden
- BSC rasch in den Planungs- und Budgetierungsprozess integrieren
- BSC in den Bereichen verankern
- BSC-prozessverantwortliche Person ernennen (Mr./Mrs. BSC)
- BSC step-by-step einführen
- Nur ein (BSC-gestütztes) Reporting betreiben (keine Parallellösungen)

■ Die Veränderung managen:

- Veränderungen als Chance sehen (aktives Change- und Kulturmanagement)
- Management muss Vorbildsfunktion wahrnehmen
- Entwicklung der BSC / Fortschritte kommunizieren (GL-Präsenz)
- BSC für die Kommunikation nach aussen nutzen

■ BSC-Reporting sicherstellen:

- Regelmässige BSC-Sitzungen planen
- Konsequente Planung und Durchführung des BSC-Reportings
- Im Rahmen des BSC-Reportings Verbindlichkeit schaffen

Wie sichern Sie mittelfristig die nachhaltige Nutzung der BSC?

■ Mit der BSC arbeiten:

- CEO und Management sind BSC-Treiber
- Akzeptanz für Ressourcenbindung sicherstellen
- Mit transparente Kennzahlen arbeiten
- Reporting "sexy" und visuell attraktiv gestalten
- Periodische, strukturierte BSC-Reportings in Abstimmung mit dem Führungsprozess durchführen
- BSC in Kadersitzungen regelmässig traktandieren

- BSC über die Aktionspläne "leben"
- Massnahmen aus den BSC-Zielen und -Indikatoren ableiten
- Kommunikation klar und transparent gestalten (z.B. Wirkung der Massnahmen aufzeigen)

■ BSC regelmässig überprüfen:

- 1 x jährlich die Grundlagen (u.a. "set of numbers") hinterfragen
- Nie erreichte Messgrössen kritisch prüfen
- Benchmarking mit anderen BSC-Anwendern betreiben