

# Balanced Scorecard - Alter Wein in neuen Schläuchen?

## Zwei Instrumente zur strategischen Unternehmensführung im Vergleich: VIVA now! und die Balanced Scorecard

„Stellen Sie sicher, DASS Ihre Mitarbeiter Ihre Ziele verfolgen. WIE sie ans Ziel kommen, entscheiden sie doch am besten selbst.“

Das Konzept der Balanced Scorecard ist seit einiger Zeit in aller Munde. Es gilt momentan wohl als **das** Erfolgsgeheimnis schlechthin. In wenigen Worten ausgedrückt soll es folgendes leisten: Auf Basis der Vision eines Unternehmens und der daraus abgeleiteten Unternehmensstrategie werden strategische Einzelziele für die vier Unternehmensbereiche Finanzen, Kunden/Markt, interne Prozesse und Mitarbeiter generiert.

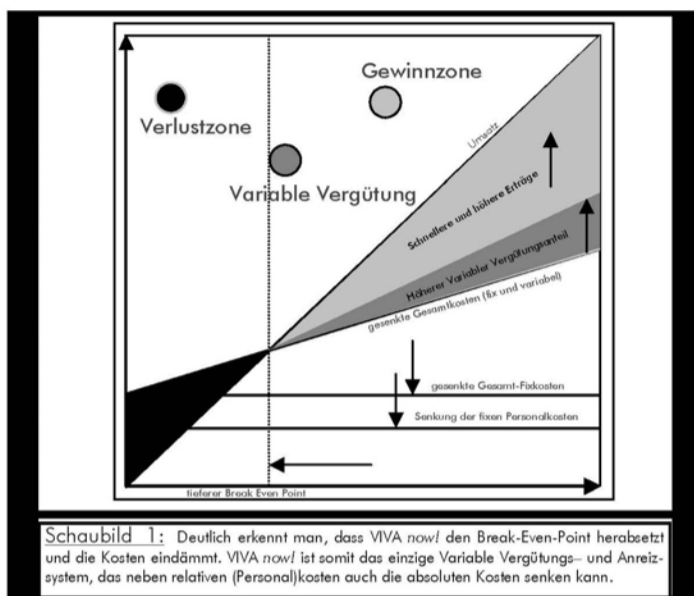
Sie werden untereinander in Beziehung gebracht und ihre Wechselwirkungen genau durchleuchtet. Diese strategischen Einzelziele sind wiederum die Bezugsgröße für die daraus abgeleiteten operativen Ziele in den vier Bereichen. Passende Messgrößen sollen den Grad der Zielerreichung objektiv erfassbar machen.

Das Neue daran soll die vernetzte Betrachtung der einzelnen Unternehmensbereiche sein, die jetzt unter Berücksichtigung der Effekte, die sie auf die jeweils anderen Bereiche haben, unter die Lupe genommen werden. Der Primat des finanzwirtschaftlichen Bereichs fällt weg, alle Bereiche sind gleichrangig.

1995 entwickelte die I.O. GROUP das Variable Vergütungs- und Anreizsystem „VIVA now!“, also ungefähr zum gleichen Zeitpunkt wie die „Balanced Scorecard“ das Licht der Geschäftswelt erblickte. Es ist im Kern ein Modell zur Implementierung der Unternehmensstrategie auf der Basis eines Variablen Vergütungssystems.

Was steckt hinter dem Modell der Wuppertaler Unternehmensberatung, was kennzeichnet dieses System im Vergleich zur BSC? Inwiefern leistet „VIVA now!“ einen Beitrag zur Umsetzung der Visionen und Strategien eines Unternehmens?

„VIVA now!“ ist kein reines Vergütungs- und Anreizsystem. Vielmehr



2

vermag es nachweislich zur Umsetzung der Unternehmensstrategie entscheidend beizutragen. Dabei geht „VIVA now!“ anfänglich ähnlich vor wie die „Balanced Scorecard“.

Aus den Visionen und Strategien der Unternehmung werden strategische Ziele für die einzelnen Unternehmensbereiche abgeleitet und auf operative Ziele einzelner Abteilungen bis hinunter zum Mitarbeiter heruntergebrochen. Strategie und strategische Ziele werden von der Unternehmensspitze top-down bis in die unteren Bereiche der Unternehmung kommuniziert.

Der entscheidende Unterschied zur Balanced Scorecard ist hierbei, dass ab jetzt der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht. Durch ihn soll sichergestellt werden, dass – jetzt als bottom-up - Prozess – die vorgegebenen strategischen Ziele erreicht werden. Das gewährleistet das Variable und Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem „VIVA now!“.

Aus den strategischen Zielen wurden operative Ziele für alle Bereiche heruntergebrochen. Diese operativen Ziele sollen nun von den Mitarbeitern bestmöglich erreicht werden. Wie erreicht man das? Sie können durch einen genial einfachen Mechanismus dazu motiviert werden, von sich aus höchstmögliche realistische Ziele zu fordern und nicht etwa die Zielvorgaben zu drücken.

Das „Wollen“ der Mitarbeiter, die mit der Führungskraft sich selbst oder dem Team gesteckte Ziele mit den verfügbaren Mitteln zu erreichen, trägt dazu noch entscheidend zur kommunikativen Vernetzung in der Unternehmung bei. Ständige Feedbacks an den Vorgesetzten stärken den Informationsstand der Leitenden bis hoch in die Führungsetagen.

Dies stellt eine ganz neue Informationsbasis dar für Karriereplanung und Nachfolgeprogramme. Interne Prozesse werden permanent überdacht und nach Verbesserungen gesucht, die die Zielerreichung sicherstellen – aus ureigenstem Interesse der Mitarbeiter heraus.

Wir sehen, „VIVA now!“ beeinflusst entscheidend die Kernbereiche der Unternehmung, ganzheitlich und vernetzt.

Dadurch, dass jeder Mitarbeiter, jedes Team und jede Abteilung für ihre persönlichen Erfolge die Unterstützung anderer Einheiten benötigt,

werden andere Mitarbeiter, Teams oder Bereiche schon vorab pro-aktiv in die Handlungskalküle mit einbezogen.

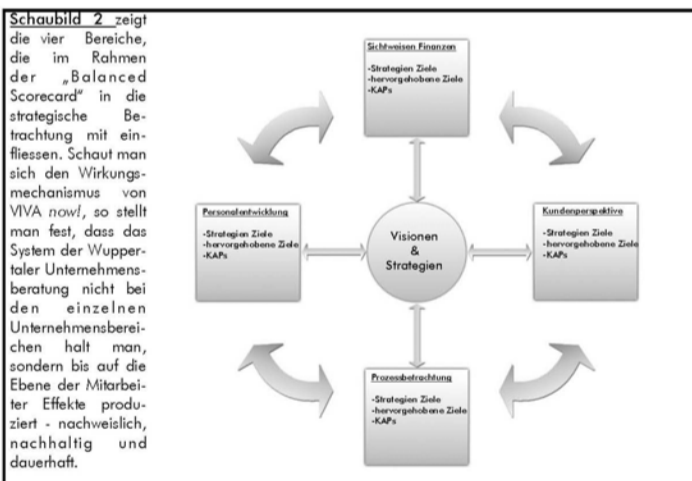
Es wird mit-geplant und mit-gedacht. Es findet eine Vernetzung des gesamten Unternehmens zwischen allen relevanten Einheiten und Personen statt.

Dies führt zu interaktiven und vernetzten Kommunikationen, kurzen Wegen, schnellen Entscheidungen und frühzeitigen Korrekturmaßnahmen. Insbesondere stellt es ein völlig neues Instrument zur Reduzierung der relativen wie auch absoluten Kosten beziehungsweise Personalkosten dar. Klar wird: „VIVA

hat es die Vergangenheit gezeigt – wieder verlassen, um von der nächsten abgelöst zu werden. Dauerhaft hält sich meist nur das, was ohnehin schon integraler Bestandteil der Systeme in der Unternehmung war. Genau hier zeigt sich der entscheidende Unterschied zwischen diesen Modellen und „VIVA now!“

Es handelt sich um keine zeitlich begrenzte oder momentane Erscheinung, sondern um ein Modell, das durch die permanente Weiterentwicklung auf Basis des Kerngedankens, der Sicherstellung der Top-Motivation der Mitarbeiter, sich selbst fortpflanzt und sich quasi von alleine weiterentwickelt. Nur so

„Wenn Sie es schaffen, dass Ihre Mitarbeiter die GLEICHEN Ziele haben wie Sie, werden sie auch in IHREM Sinne handeln.“



now!“ beinhaltet alle wichtigen Bestandteile anderer Modelle wie die des Lean Management (flache Hierarchien), des Total Quality Management (ständige Überprüfung des eigenen Tuns im Hinblick auf die Qualität des tatsächlichen Outputs) oder des Business Process Reengineering (permanente Überprüfung der Geschäftsprozesse auf Effektivität und Effizienz).

Auch die Kerngedanken der Balanced Scorecard sind vollständig integriert (strategische Ziele heruntergebrochen auf messbare operative Zielvorgaben bis zum Mitarbeiter, Vernetzung einzelner Unternehmensbereiche, Transparenz und Akzeptanz des Modells, Identifikation des Mitarbeiters mit der Unternehmung, ständige Verbesserungen und Lerneffekte – konsistent ausgerichtet auf die strategische Grundrichtung).

Moden sind Erscheinungen, die uns eine Zeitlang begleiten und – so

kommt es zu einer dauerhaften und nachhaltigen Steigerung der Wertschöpfung des Unternehmens.

Das Variable und Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem VIVA now! ist nicht notwendiger Weise als Konkurrenz zur „Balanced Scorecard“ zu sehen, „VIVA now!“ kann auch unterstützend wirken, sie zu implementieren.

Die „Balanced Scorecard“ – also doch alter Wein in neuen Schläuchen? Sicherlich sind einige Gedanken von vergangenen Modellen weiterentwickelt und an die veränderte Geschäftswelt angepasst.

Im Vergleich mit „VIVA now!“ erkennt man aber auch die begrenzte innovative Leistung der Balanced Scorecard. Welche Aspekte beinhaltet denn dieses Modell, die das Variable und Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem VIVA now! nicht schon aufweisen konnte?

3