

Balanced Scorecard

"Der große Erfolg des BSC-Ansatzes ist nicht überraschend: Er unterstützt das Management bei der Priorisierung der strategischen Themen und beim Einsatz interner Ressourcen im Sinne der Unternehmensstrategie. Mit einem Wort: Die Strategieumsetzung wird wahrscheinlicher."

Torsten Schuhmacher, FAZ, 12.02.2001

Die Balanced Scorecard (BSC) hat ihre Wurzeln im Performance Measurement. Es handelt sich um ein sehr innovatives Managementinstrument. Balanced Scorecard heißt wörtlich übersetzt „ausgewogene Kennzahlentafel“ und wurde von den beiden amerikanischen Professoren Kaplan und Norton von der Harvard Business School in Boston entwickelt.

Kompakt

- Balanced Scorecard
- Managementinstrument
- Strategieumsetzung

Autor

Luis Holzner
Beratungsschwerpunkte:
• Controlling
• Finanzmanagement

Literatur / Quellen

Vorlesungsskript Prof. Dr. Schindlbeck –
FH Deggendorf

Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) hat ihre Wurzeln im Performance Measurement. Es handelt sich um ein sehr innovatives Managementinstrument. Balanced Scorecard heißt wörtlich übersetzt „ausgewogene Kennzahlentafel“ und wurde von den beiden amerikanischen Professoren Kaplan und Norton von der Harvard Business School in Boston entwickelt.

Die Idee der Methode ist, dass die Steuerungssysteme von Firmen zu finanzlastig sind. Vom Return on Investment bis zum Shareholder Value zieht sich die Dominanz finanzieller Größen wie ein roter Faden. Jährliche Gewinne werden als wichtiger angesehen als strategische Potentiale. Diese herkömmliche Vorgehensweise ist besonders für zukunftsorientierte Unternehmen unzureichend und führt zu Unterinvestitionen in zukunftsorientierte immaterielle Bereiche wie Produkt- und Prozeßinnovation, Mitarbeiterfähigkeiten und Kundenzufriedenheit.

Das innovative an dem Konzept von Kaplan und Norton ist, daß sie an die Seite von monetären Größen eine Vielzahl von nicht monetären Größen, sog. Leistungstreiber stellen. Diese Indikatoren bilden jene Fakten ab, die dem Erfolg des Unternehmens „vorangehen“, d.h. relativ frühzeitig aufzeigen, wie sich das Unternehmen entwickelt. Außerdem wird in dem BSC-Konzept deutlich, daß es viele Abhängigkeiten, z.B zwischen den einzelnen strategischen Zielen innerhalb einer Perspektive gibt. Beispielsweise muß jedes Unternehmen, das sich auf den Markt erfolgreich behaupten will, Kunden an sich binden. Diese sehr wichtige Kundenbindung gelingt am ehesten, wenn ein Unternehmen seine Kunden zufriedenstellt. Dies bedeutet, daß Kundenzufriedenheit ein wesentlicher „Leistungstreiber“ ist.

Die Qualifizierung „balanced“ bedeutet in diesem Zusammenhang, daß es im Kennzahlensystem eines Unternehmens ein Gleichgewicht geben muß zwischen den quantitativen Finanzkennzahlen und den nicht quantitativen bzw. weichen Faktoren, soweit sie zu den Leistungstreibern zählen.

Die Steuerung des Unternehmens nach rein finanziellen Größen ist, als ob man sein Auto durch den Rückspiegel lenken würde. Diese finanziellen Größen geben nur die Vergangenheit an. Jeder Unternehmer ist jedoch sehr daran interessiert, sich abzeichnende negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um geeignete Maßnahmen einleiten zu

können. Die weichen Faktoren eignen sich dafür in besonderem Maße. Sie stellen also sehr wichtige Frühwarnindikatoren dar.

Ein sehr wichtiger weiterer Grund für die Einführung der BSC war, daß es vor deren Einführung kein Instrument gab, mit der die im Rahmen der Unternehmensstrategie erarbeiteten strategischen Ziele in operative Teilzeile aufgespalten werden konnten.

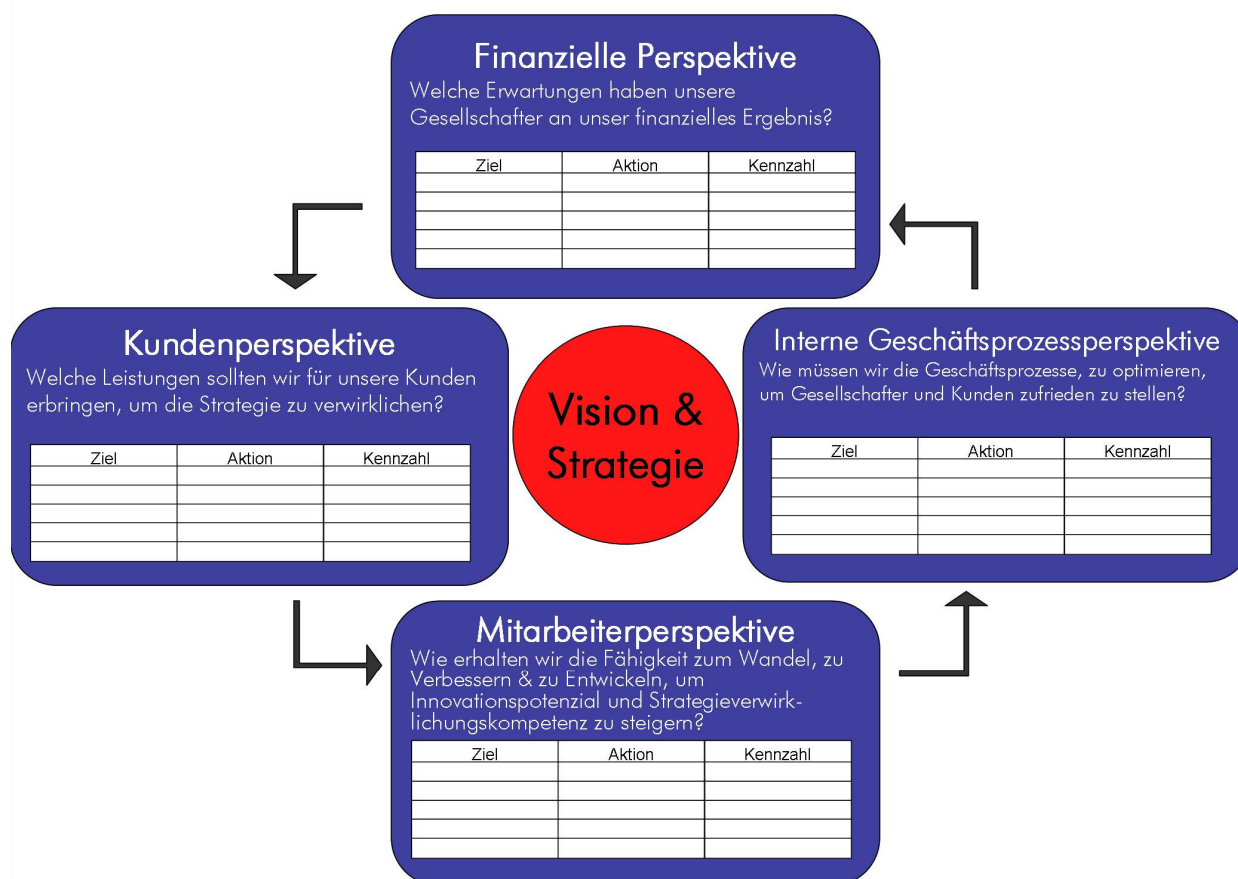
Mit der BSC existiert also erstmals ein Bindeglied zwischen der strategischen Planung und dem operativen Budget.

Die Steuerung eines Unternehmens auf Basis der BSC erfolgt folgendermaßen:

Zunächst muß auf Basis einer Vision und eines Leitbildes die Unternehmenstrategie festgelegt werden. In einem zweiten Schritt ist die Strategie gegenüber den Mitarbeitern zu kommunizieren, die strategischen und operativen Ziele auf mehrere Perspektiven zu verteilen und mit einem Anreizsystem, etwa einer leistungsorientierten Entlohnung, zu verbinden. Dann ist den einzelnen Maßnahmen zur Zielerreichung das Budget zuzuordnen. Schließlich ist die Strategie, falls erforderlich, anzupassen. Durch die ständige Rückkopplung mit dem Management wird automatisch die Möglichkeit einer lernenden Organisation geschaffen.

Die BSC wird in einem Tableau dargestellt. Darin werden die strategischen Ziele in unterschiedliche Perspektiven unterteilt. Dabei wird zwischen der Finanz-, Kunden-, Prozeß- und Lernperspektive unterschieden. Die strategischen Ziele der einzelnen Perspektiven lassen sich nur dann formulieren, wenn vorher eine Unternehmensstrategie festgelegt wurde. Wichtig ist auch, daß nur solche strategischen Ziele Eingang in dieses Tableau finden, die gemessen werden können und bei denen ein Handlungsbedarf besteht. Damit ist gemeint, daß nur solche Ziele aufgenommen werden, wo sich das Unternehmen auch verbessern will. Wenn beispielsweise ein Unternehmen eine sehr geringe Fluktuation hat, ist es nicht notwendig, die Verbesserung der Fluktuation als Ziel in das Tableau der BSC mit aufzunehmen.

Jeder dieser vier Perspektiven werden ca. 4 – 5 strategische Ziele zugeordnet.



Beispielsweise könnte ein Ziel der Prozeßperspektive lauten „Verkürzung der Produktentwicklungszeit“. Für jedes dieser strategischen Ziele werden nun Meßgrößen, mit deren Hilfe die Umsetzung des strategischen Ziels operativ gemessen werden kann, festgelegt. Auf Basis dieser Meßgrößen werden operative Ziele und die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele formuliert.

Zwischen den einzelnen Perspektiven bestehen Ursache-/Wirkungs-Zusammenhänge. Beispielsweise führt die Erhöhung der Mitarbeiterqualifikation dazu, daß die Prozesse besser beherrscht werden. Die bessere Prozeßbeherrschung hat eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit und damit der Kundenloyalität zur Folge. Eine höhere Kundenloyalität führt zu einem höheren Gewinn und damit zu einem höheren Return on Capital Employed.

Zum Verbreitungsgrad der BSC in der Praxis ist zu sagen, daß es sich noch um ein relativ neues Managinstrument handelt und deshalb insbesondere in mittelständischen Firmen noch nicht so verbreitet ist, wie man sich das wünschen würde. Große Firmen sind hier schon deutlich weiter.

Der Aufbau einer BSC in der Praxis erfordert als erstes eine klare Unternehmensstrategie und Grundkenntnisse des Konzepts. Der Arbeitsprozeß startet mit der Festlegung der Organisationseinheit, auf die sich die BSC beziehen soll. Da die BSC eine strenge Strategieorientierung vorsieht, empfiehlt sich ein Top-down-Vorgehen. Dies ist insbesondere bei einem mehrstufigen Konzern relevant.

Bewährt hat sich in der Praxis außerdem, daß die Federführung beim Aufbau einer BSC häufig beim Controlling liegt. Wichtig für den Aufbau ist auch, daß eine Führungspersönlichkeit der obersten Ebene die Patenschaft für das Projekt übernimmt. Dadurch können z.B. politische Konflikte zwischen den beteiligten Abteilungen vermieden werden. Im Rahmen der Workshops und Einzelinterviews der Beteiligten darf nicht aus dem Auge verloren werden, daß der iterative Prozeß der Erarbeitung der BSC mindestens so wertvoll ist, wie die resultierende Scorecard selbst. Nicht unterschätzt werden darf, daß es häufig ein schwieriger Prozeß ist, die teilweise sehr unterschiedlichen Meinungen der Führungskräfte bezüglich der Zielausrichtung des Unternehmens auf einen Nenner zu bringen.