

Balanced Scorecard

Viele Unternehmen befassen sich zurzeit mit ausgewogenen und auf den Unternehmensprozess fokussierenden Steuerungsansätzen. Dabei kommt vermehrt die Balanced Scorecard als Modell einer durchgängig wertorientierten Unternehmenssteuerung ins Spiel. Die Balanced Scorecard¹ wurde erstmals 1992 von Robert S. Kaplan und David P. Norton in ihrem Artikel „The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance“ in der Harvard Business Review einem breiteren Publikum vorgestellt. In ihrem Artikel geben die beiden Autoren als einen der wichtigsten Anlässe für die Einführung der BSC die Unzulänglichkeit finanzwirtschaftlichen Leistungsmaßstäbe für die unternehmerischen Herausforderungen der Zukunft an. Nicht dass finanzwirtschaftliche Maßstäbe überhaupt keinen Sinn machen würden. Jedoch ist es gefährlich, sie als ausschliessliches Kriterium für den unternehmerischen Erfolg zu nehmen.

Die Leistung einer Organisation wird in einer BSC als Gleichgewicht („Balance“) zwischen vier Perspektiven auf einer übersichtlichen Anzeigetafel („Scorecard“) abgebildet. Die BSC ist mehr als nur ein neues Kennzahlensystem - sie kann den strategischen Handlungsrahmen für den Managementprozess bilden.

Die Ausgewogenheit, die den Namen des Konzepts mitbestimmt, kommt wie folgt zustande:

Es werden sowohl monetäre als auch nicht monetäre Ziele in die Scorecard einbezogen

Es werden sowohl nachlaufende als auch vorlaufende Indikatoren herangezogen.

Perspektiven der BSC

Die BSC stellt als Handwerkszeug ein Grundgerüst von vier Perspektiven zur Verfügung. Neben der traditionellen finanzwirtschaftlichen Perspektive soll auch die Kundenperspektive, die betriebsinterne Perspektive sowie die Innovations- und Wissensperspektive gleichermassen betrachtet werden. Jede dieser vier Perspektiven enthält Ziele: Was soll erreicht werden? Jedem dieser Ziele ist ein Leistungsmaßstab zugeordnet. Er dient als Gradmesser für die Zielerreichung bzw. als Steuerungskenngrösse für den Zeitraum bis zur Zielerreichung.

Die Ursache-Wirkungs-Kette in einer BSC

In einer gut definierten BSC steht keiner der Leistungsmaßstäbe für sich alleine sondern ist Teil einer Ursache-Wirkungs-Kette (integriertes System).

Die Leistungsmaßstäbe der BSC

Die Kunst besteht darin, die für die BSC notwendigen Daten herauszufiltern. Die Leistungsmaßstäbe müssen beeinflussbar sein.

¹ In deutschen Übersetzungen wird auch der Begriff ausgewogener Berichtsbogen benutzt.

Die BSC hilft, eine Vision bzw. eine Strategie in zielführende Aktivitäten zu übersetzen und die gesamte Organisation auf die Vision bzw. Strategie auszurichten.

Der Entwicklungs- und Einführungsprozess einer BSC in einem Unternehmen hängt von verschiedenen Faktoren ab, so z.B. der Unternehmenskultur, der Führungs- und Zusammenarbeitskultur, der Branche oder den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die Praxis zeigt, dass vier verschiedene Phasen zu durchlaufen sind:

Klärung und Vermittlung von Vision, Leitbild und/oder Strategie Die Vision bzw. Strategie dient als Orientierung für das gesamte Unternehmen. Vision/Strategie beantwortet Fragen wie: Was ist unser Kerngeschäft? Wie wollen wir in den Augen unserer Kunden dastehen? Wie wollen wir bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dastehen? etc.

Die formulierte und von der Geschäftsleitung verabschiedete Vision/Leitbild/Strategie ist das „Leuchtfeuer“, an dem sich die gesamte Organisation zukünftig ausrichtet.

Kommunikation und Verknüpfung der strategischen Ziele mit Massnahmen Die Vision/das Leitbild und die daraus abgeleitete Strategie werden im gesamten Unternehmen kommuniziert. Die Strategie liegt bereits in Form einer BSC vor.

Formulierung von Vorgaben und Abstimmen der Initiativen Die BSC dient ein einer Top-down-Vorgehensweise als Grundlage für die Entwicklung von Scorecards für die einzelnen Einheiten des Unternehmens. Bei der Formulierung ist diesbezüglich besonders auf die BSC der nächst übergeordneten Einheit zu richten. Welchen Beitrag können wir leisten, die dort formulierten Ziele zu erreichen? Welche Ziele müssen wir dann für uns formulieren und welche Aktivitäten ergreifen?

Idealer- und notwendigerweise fällt die dritte Phase zeitlich mit der Planung des Jahresbudgets zusammen. Denn was nützen die besten zielführenden Aktivitäten, wenn die benötigten Ressourcen nicht zur Verfügung stehen.

Strategisches Feedback und Lernprozess Es ist wichtig - im Sinne eines kontinuierlichen strategischen Feedback- und Lernprozesses - die Strategie wenigstens einmal jährlich zu überprüfen. Sind wir nach wie vor auf dem richtigen Weg?

Wirken sich veränderte Rahmenbedingungen auf unsere Strategie aus? An welcher Stelle müssen wir ändern bzw. weiterentwickeln? Haben die damaligen Annahmen weiterhin Gültigkeit? Wenn nicht, was ist anders? Was bedeutet das für uns?

Das Ergebnis der vierten Phase dient als Ausgangspunkt für den Wiedereinstieg in die erste Phase.

Der Gesamtprozess, wenn er zum wiederholten Mal durchlaufen wird, wird nicht mehr so viele Ressourcen binden, wie beim ersten Mal. Das ursprüngliche Konzept lässt sich bei Bedarf auch modifizieren. Die BSC liefert zunächst nur einen Denkraum, der bezüglich Perspektivenwahl (vgl. oben) unternehmensspezifisch flexibel gestaltbar ist. Eines der wichtigsten BSC-Prinzipien lautet jedoch, die Zahl der Messgrößen auf nur 4 - 7 Größen je Perspektive zu beschränken. Dies sichert die Konzentration auf die wichtigsten Schlüsselgrößen des Geschäfts und schirmt das Management vor der Gefahr ab, in einer Datenflut unterzugehen.

Unternehmen nutzen das Konzept nicht nur zur Steuerung nach innen, sondern auch gegenüber ihren Anspruchsgruppen. Darüber hinaus ist nicht zu unterschätzen, dass der iterative Prozess der Erarbeitung einer BSC mindestens so wertvoll ist wie die resultierende Scorecard selbst.