

Balanced Scorecard als Steuerungs- und Führungsinstrument

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrumentarium zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Unternehmensvision wird in Ziele, Steuerungsgrößen und Maßnahmen übersetzt. Damit stellt sie die immens wichtige Verbindung von Strategieplanung und Aktionsplanung her.

Der Balanced Scorecard liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass eine alleinige Steuerung auf Basis monetärer Kennzahlen ein Unternehmen eher an zukünftigen wertschöpfenden Aktivitäten hindert. Sie integriert deshalb in hohem Maße auch nicht monetäre Größen, wie z. B. die Kundenzufriedenheit oder die Prozessqualität, in die Unternehmenssteuerung. Durch die Kombination nicht monetärer und monetärer Steuerungsgrößen bietet sie ein ausgewogenes Performancebild. Es soll transparent werden wie sich ein Unternehmen mittel- und langfristig entwickeln wird.

Balanced Scorecard soll die Strategien und Ziele in messbare Größen, Indikatoren und Kennzahlen übertragen. Ausgewogen (balanced) ist diese Methode deshalb, weil verschiedene Kennzahlen miteinander verknüpft werden. Für ein Unternehmen können verschiedene Perspektiven relevant sein, um zukünftig erfolgreich zu agieren: angefangen von finanziellen Aspekten (z.B. Kapitalrendite) über Kundenbeziehungen (z.B. Kundenzufriedenheitsindex), prozessbezogene Aspekte (z.B. Durchlaufzeiten) bis hin zur Lern- und Innovationsperspektive (z.B. Weiterbildungstage pro Mitarbeiter). Die jeweiligen Perspektiven und Kennzahlen müssen unternehmensindividuell zugeschnitten sein.

Perspektiven der BSC:



Quelle: Kaplan/ Norton 1997

Nach dem Grundsatz „Weniger ist mehr“ werden pro Perspektive lediglich drei bis fünf Steuerungsgrößen mit Zielwerten und Maßnahmen zur Zielerreichung festgelegt.

Wesentlich ist, daß Balanced Scorecard nicht ausschließlich ein Instrument des Top-Management ist, sondern daß es als Abteilungs- oder Mitarbeiter-Balanced Scorecard bis auf die untersten Ebenen des Unternehmens heruntergebrochen werden kann.

Beispiel einer Balanced Scorecard: Die Konkretisierung reicht bis auf Maßnahmenebene

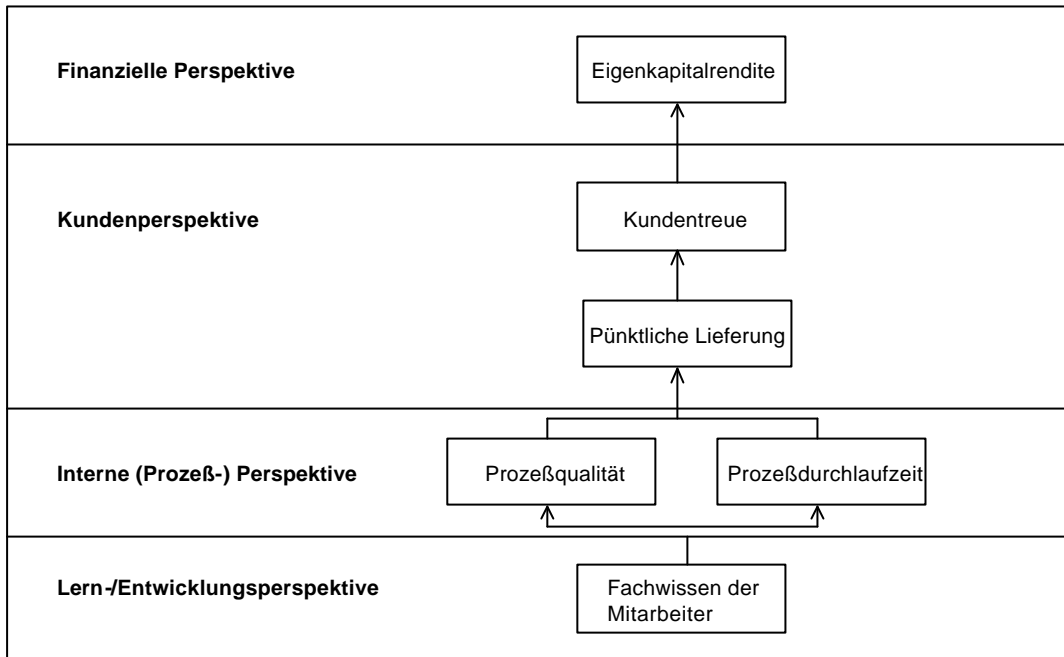
Unternehmensvision: International führender Anbieter von Dentalgeräten				
Strategie	Ziel	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Börsengang	Steigerung der Profitabilität	CFROI	+5%Punkte	Intensivierung d. Marketing-aktivitäten im Export
	Umsatzwachstum	Umsatz	+15%	Verbesserung der Distributions- u. Produktionsabläufe
Globalisierung	Erhöhung d. Exportanteils	Marktanteil	+25%	

Scorecard: Bereich Vertrieb				
Perspektive	Ziel	Kennzahl	Zielwert	Maßnahmen
Finanzen	Steigerung der Profitabilität	Deckungsbeitrag/ Mitarbeiter	+10%	Intensivierung d. Marketing-aktivitäten im Export
Markt	Erhöhung Marktanteil Export	Marktanteil-Export	+25% Start 10/2000	Kauf/Integration Wettbewerber Werbung internat. Vertriebspartner Kundenbefragungen
	Verbesserung Kundenservice	Zufriedenheitsindex		
Prozesse	Schnelle Lieferung Verbesserte Kommunikation	Lieferzeiten Einhaltungsgrad Um- stellung	-50% Startz 9/2000	Einführung regionaler Zwischenlager Vertriebssystem Intranet-Anbindung an Produktion
Mitarbeiter	Ausweitung Vertriebs- mitarbeiter	Anzahl Vertriebsmit- arbeiter/Region	+20%	Training der Vertriebsmitarbeiter Integration internat. Vertriebspartner

Quelle: in Anlehnung an Kiesel/ Renninger 1999

Wichtig ist, dass jede Steuerungsgröße, die für eine Balanced Scorecard gewählt wird, Element einer Ursache-Wirkungsbeziehung ist. Die Steuerungsgrößen werden durch Ursache-Wirkungsbeziehungen verbunden, so daß die Stellhebel des Unternehmenserfolgs deutlich werden.

Beispiel einer Ursache-Wirkungskette:



Quelle: Weber/Schäffer 1998

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Implementierung einer BSC folgende Phasen beinhaltet:

1. Vereinbarung einer Unternehmensstrategie
2. Konkretisierung der Vision durch Beschreibung der strategischen Ziele
3. Abbildung der strategischen Ziele in einem Ursache-Wirkungs-Modell
4. Vereinbarung von Steuerungsgrößen und Maßnahmen

Wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Durchführung ist die Kommunikation sowohl auf allen Hierarchieebenen als auch eine horizontale Kommunikation zwischen Geschäfts- und Funktionsbereichen. Zur Sicherstellung eines optimalen Gesamtunternehmererfolges sollte die Ableitung der Strategie nach dem Top down Prinzip erfolgen, d.h. die Strategie wird von der Unternehmensleitung festgelegt und auf untergeordnete Bereiche heruntergebrochen.

Um den Gedanken des BSC im gesamten Unternehmen zu etablieren, hat es sich bewährt die finanziellen und nicht-finanziellen Steuerungsgrößen mit variablen Vergütungselementen zu verbinden. Dies setzt allerdings ein bereits funktionierendes BSC-System voraus.

Quellen:

Ederer, Franz: Thema: Balanced Scorecard. Wirtschaft und Unterricht, vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Jahrgang 25/ Nr. 8.

Horváth Péter: Richtig verstanden ist Balanced Scorcard das künftige Management System, in FAZ 30.8.1999.

Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorcard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

Kiesel, M./Renninger, W.: Roots of the Corporate Success. Balanced Scorecard als Trainingsprogramm für den Unternehmenserfolg? 1999.

Weber, Jürgen/ Schäffer, Utz: Advanced Controlling, Balanced Scorecard, Band 8, Vallendar 1998.