

Kurzbeschreibung Balanced Scorecard

Definition

Balanced Scorecard (wörtlich: ausgewogene Bewertungskarte) ist ein ganzheitliches Kennzahlensystem zur Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Es ist daher primär als Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung geeignet. Das resultierende unternehmensweite Kennzahlenmodell dient jedoch allen Führungskräften als Entscheidungshilfe und löst auf diese Weise ein uneffizientes Berichtswesen vollständig ab.

Bei der Strategie fängt es an

Jedes Unternehmen hat (bzw. sollte unbedingt haben) eine Strategie, die die längerfristige Unternehmensentwicklung bestimmt. Diese umfasst das Selbstverständnis (Wie wollen wir am Markt gesehen werden?) und generelle Aussagen zur Unternehmenstätigkeit:

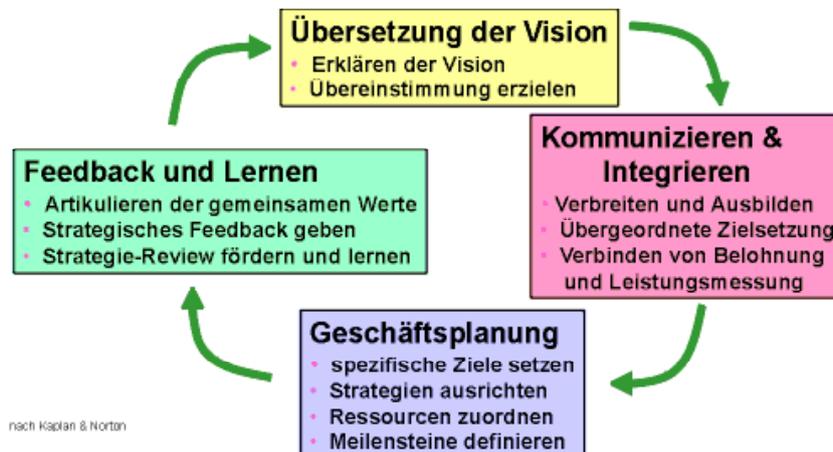
- Mit welchen Produkten/Dienstleistungen machen wir unseren Umsatz?
- Welche Kunden in welchen Branchen bedienen wir damit?
- Gegen welche Wettbewerber treten wir an?
- Auf welchen Märkten (regional) sind wir präsent?
- Welche Vertriebswege nutzen wir?
- ...

Strategische Ziele beschreiben, wie die grundlegenden Produkt-Markt-Potentiale erreicht werden sollen. Diese sind die Basis für eine erfolgreiche operative Tätigkeit.

Die strategischen Ziele werden in der Geschäftsleitung festgelegt – top down. Die operative Planung und vor allem die tägliche operative Umsetzung und Steuerung erfolgt in tieferen Hierarchieebenen, die Geschäftsleitung erhält nur noch die Zusammenfassung (bottom-up).

Die Verbindung zwischen Strategie und operativer Umsetzung ist oftmals schwierig.

Gesucht wird also ein Instrument, mit dem sowohl eine integrierte Planung als auch eine integrierte Steuerung möglich ist. Geeignet hierfür ist die Balanced Scorecard.



Warum Balanced Scorecard?

Wie beschrieben kann das betriebswirtschaftliche Instrument der Balanced Scorecard (BSC) sinnvoll eingesetzt werden, wenn die Umsetzung strategischer Ziele sichergestellt werden soll. Dies wird um so wichtiger, je kürzer die Zyklen der strategischen Planung werden. In vielen Unternehmen wird heute schon jährlich die Strategie angepasst, in einigen High-Tech-Unternehmen noch öfter. Damit verschmelzen strategische und operative Planung und man braucht ein System, um beides integriert zu steuern.

Aber auch andere Gründe können Auslöser der Entscheidung für BSC sein. Externe Anforderungen (z.B. die gesetzlichen Anforderungen des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich, schreibt ein Risikomanagement bei großen Unternehmen vor), Börse, Banken, Aktionäre, etc).

Die generelle Unzufriedenheit mit dem bestehenden Berichts- und Informationssystem im Unternehmen kann zur Entscheidung für BSC führen.

Auf das Wesentliche kommt es an

Die Auswahl der Kenngrößen, die die tatsächlichen Erfolgsfaktoren beschreiben, ist insbesondere bei der Beschreibung der Strategie, aber auch im operativen Bereich von besonderer Bedeutung.

In vielen Unternehmen werden umfangreiche Berichte erzeugt, oftmals in reiner Listenform unkommentiert den Führungskräften übergeben. Die Inhalte dieser Berichte beschränken sich überwiegend auf finanzielle Kenngrößen. Aus solchen Berichten sind keine soliden Entscheidungsvorbereitungen ableitbar.

Neben der finanziellen Sicht sind auch andere Sichtweisen auf das Unternehmen notwendig. So sind die Kunden und deren Sicht sehr wichtig. Die Mitarbeiter und deren Sicht des Unternehmens lassen Rückschlüsse auf Qualität, Motivation, etc. zu. Auch die Organisation im Sinne der Geschäftsprozesse und der Aufbauorganisation ist eine wichtige Betrachtungsweise. Zudem müssen neben den quantitativen Größen auch qualitative Größen stehen. Image, Qualität, Loyalität, etc. beschreiben erfolgskritische Sachverhalte und müssen daher in wichtige Unternehmensentscheidungen einbezogen werden.

Relevant für die Erreichung der strategischen Ziele sind nicht alle verfügbaren Daten des Hauses, sondern nur wenige ausgewählte Kennzahlen.

Das Prinzip der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard sieht nun vor, das Unternehmen ganzheitlich aus allen relevanten Sichtweisen zu betrachten und für jede Führungsebene die geeigneten und entscheidungsrelevanten Kenngrößen aus diesen Sichtweisen möglichst kompakt dazustellen, um die richtigen Entscheidungen zur Erreichung der strategischen Ziele zu initiieren. Welche Sichten im Unternehmen relevant sind, ist individuell verschieden und abhängig von der Strategie, der Branche u.a. Klassisch unterscheidet man folgende Sichten:

- die Finanzsicht
- die Kunden- bzw. Marktsicht
- die Prozesssicht und
- die Mitarbeitersicht (Lernen, Entwicklung)



Dabei werden die Zusammenhänge zwischen den Kenngrößen und zwischen den Sichten ermittelt und bei Planung und Ist-Ermittlung der Kenngröße berücksichtigt.

Beispiel:

Die Kundenzufriedenheit ist eine wichtige Kenngröße der Kundensicht. Die Anzahl der bearbeiteten Reklamationen ist eine Größe aus der Prozess-/Organisationssicht. Verständlicherweise besteht ein Zusammenhang zwischen diesen Größen. So sollte sich der Wert der Kundenzufriedenheit verändern, wenn die Reklamationsquote steigt.

Wenn das Netz der Kenngrößen über die Hierarchien und Sichten hinweg vorliegt, kann in diesem Kennzahlensystem die Unternehmensplanung erfolgen (strategisch-operativ-integriert) und im selben System das Berichtswesen. Somit ist die Durchgängigkeit des Berichtswesens sowie die permanente Strategieorientierung sichergestellt. Alle Ebenen erhalten die für sie geeignete Detaillierungsstufe.

BSC als Steuerungsinstrument

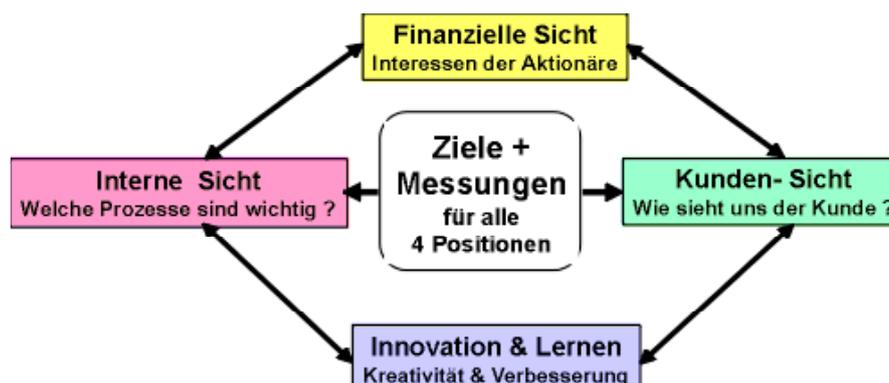
Die Balanced Scorecard soll dem Entscheidungsträger als Steuerungsinstrument dienen. Steuern kann man nur auf ein Ziel hin. Das Ziel ist mit der strategischen Planung, im Einzelfall heruntergebrochen in die operativen Ziele, klar definiert.

Nun müssen Ist-Werte ermittelt und diese den Plan-Werten gegenübergestellt werden. Es ergeben sich Zielerreichungsgrade, Abweichungswerte, etc.

Diese für sich genommen erlauben jedoch auch noch keine wirkliche Steuerung. Aus der Vorscheurechnung ergeben sich die Auswirkungen der Ist-Situation ohne Maßnahmen. Kommentare zu Ursachen und möglichen Maßnahmen geben zusätzliche Informationen.

Erst damit sind fundierte Entscheidungen, ist eine zielorientierte Steuerung möglich.

Für die BSC ergibt sich daraus, dass neben den Zielwerten regelmäßig im selben Schema Ist-Werte ermittelt werden müssen. Dafür müssen die Datenquellen und die Ermittlungsmethoden klar sein. Es gibt Verantwortliche für die Datenlieferung und die Aufbereitung und das für alle Sichten der BSC. Wenn die Messbarkeit der Kennwerte einer BSC nicht vollständig gegeben ist, ist das Gesamtsystem in Frage gestellt („If you can't measure it, you can't manage it!").



Visualisierung der BSC

Um den Grad der Zielerreichung optimal darstellen zu können, müssen alle unternehmens-/bereichskritischen Kennwerte dargestellt werden.

In vielen Fällen werden die Kennzahlen nicht (nur) in absoluten Zahlen dargestellt, sondern auch als Verhältniszahlen und in Bandbreiten, die z.B. mit einem Ampelsystem beschrieben werden. Insbesondere die oberste Geschäftsleitung erhält also zunächst nur Aussagen rot – gelb – grün pro Kennwert. Bei gelb oder rot muss es ggf. weitere Informationen geben.

Oft ist es für die Führungskraft oft gar nicht interessant, ob der Zielerreichungsgrad 92,5% oder 93,2% beträgt. Eine Aussage „im grünen Bereich“ reicht meist aus.

Viel wichtiger ist dagegen, bei Abweichungen Kommentierungen zu geben, die die Ursache, die Auswirkungen in der Zukunft (Vorschaurechnung) und die bereits eingeleiteten Maßnahmen mit Termin, Verantwortlichem und erwarteter Auswirkung darstellen. Die Balanced Scorecard nutzt ein breites Spektrum von Visualisierungsmöglichkeiten, um empfängerorientiert die wesentlichen, die entscheidungsrelevanten Informationen zu geben.

Integrierte Unternehmenssteuerung mit BSC

Viele Managementinstrumente betrachten das Unternehmen jeweils aus einer speziellen Blickrichtung. Viele dieser Instrumente überschneiden und beeinflussen sich inhaltlich, z.B. Qualitätsmanagement (TQM) und Risikocontrolling. Das Unternehmen ist ein vernetztes System.

Diese Abhängigkeiten darzustellen ist der Kern einer Balanced Scorecard. Dieses Instrument ist daher besonders geeignet, die vernetzten Wirkungen verschiedener Führungsansätze darzustellen.

Beispiel:

Umfassendes Qualitätsmanagement geht weit über ISO 9000 hinaus. Es lässt sich gut mit dem EFQM-Modell (European Foundation of Quality Management) visualisieren. Umfassende Qualität lässt sich jedoch nicht in reinen (Finanz-)Zahlen messen und beschreiben, sondern drückt sich in den „weichen“ Faktoren aus.

Risikomanagement (z.B. aufgrund des KonTraG) ist kaum für einzelne Unternehmensbereiche denkbar, sondern ist nur effektiv bei bereichsübergreifender Betrachtung. Manche Risiken lassen sich in klaren Fakten (Zahlen) ausdrücken, manche eher in Bandbreiten (wieder die „weichen“ Faktoren).

Neben der klassischen finanzorientierten Unternehmenssteuerung gibt es noch diverse weitere Instrumente und Methoden, die im Unternehmen angewandt werden, z.B.

- Benchmarking
- Personalentwicklung
- Knowledge Management
- Shareholder Value

Zur Erfolgskontrolle jeder dieser Methoden benötigt man eine Dokumentation, einen Bericht. Dadurch entstehen Qualitätsberichte, Risikoberichte, Finanzberichte, Personalberichte, etc. Für die Management-Ebene ist jedoch interessant, wie der (vernetzte, integrierte) Gesamteffekt dieser Methoden ist. Zusätzlich soll schnell ein Überblick gegeben werden. Weniger ist hier oft mehr!

Die Balanced Scorecard vereinigt das Wesentliche aus allen Bereichen und allen Sichtweisen und gibt einen schnellen Überblick. Sie ist das Informationsinstrument, das oft die vielen Einzelberichte ablösen kann.

Die Umsetzung der BSC im Unternehmen

Sowohl die Sichten auf das Unternehmen wie deren Ausgestaltung mit den relevanten Kenngrößen ist nicht generell „als Rezept“ festzulegen. Vielmehr kann eine BSC nur unternehmensindividuell sein.

Wie realisieren wir als FA Consulting konkret die BSC in Ihrem Unternehmen?

Unsere Vorgehensweise wird sich grds. in folgenden Schritten vollziehen:

- Beschreibung der Unternehmensstrategie
Dies kann von der Übernahme der vorhandenen Strategie bis hin zur kompletten Neuplanung reichen

- Definition der Sichten des Unternehmens
Abhängig von der Bedeutung für die Erreichung der Strategie und für das Unternehmen allgemein
- Festlegung der Aggregationsstufen der BSC
Je nach Hierarchie-Struktur und Informations-Philosophie im Unternehmen müssen empfängerbezogen mehrere Aggregationsstufen erstellt werden.
- Bestimmen der möglichen und Auswahl der relevanten Kenngrößen
Aus der großen Sammlung werden je nach Bedeutung für die Zielerreichung einzelne Größen pro Sicht ausgewählt
- Analyse und Darstellung der Abhängigkeiten der Kenngrößen
In Workshops müssen diese horizontalen und vertikalen Verbindungen ermittelt werden.
- Festlegen der Darstellung der Kenngrößen
Ampelsystem oder Tachometer, grafisch oder die nackte Zahl? Generelle und empfan- gerorientierte Festlegungen müssen getroffen werden.
- Umsetzung in ein EDV-System
Auswahl des EDV-Systems und die Integration aller Datenströme für eine Automati- sierung der Erstellung der BSC. Alternativ kann auch eine manuelle Lösung realisiert werden.

Es ist nicht sinnvoll, eine dieser Schritte zu vernachlässigen. Anfangs ist sicherlich viel Basis- arbeit erforderlich. Die Ergebnisse erlauben jedoch eine sehr flexible und erweiterbare Lö- sung. Zudem hängt die Qualität der Aussagen von der Qualität der Kennwerte ab. Die gründ- liche Vorbereitung lohnt sich also.

Zusätzlich muss zumindest die ausreichende Betriebsdatenerfassung und eine BSC-geeignete operative Planung sichergestellt sein. Im Bedarfsfall unterstützen wir hier ebenfalls.

Besonderen Wert legen wir auf eine professionelle Durchführung des Projektes. Projektmana- gement setzt eine klare Projektorganisation voraus, klare Entscheidungs- und Handlungsver- antwortlichkeiten. Ein detaillierter Projektplan ist der rote Faden des Projektes.

Es ist grundsätzlich möglich, in Teilbereichen des Unternehmens zu beginnen und später ggf. andere Bereiche „nachzuziehen“. Auf diese Weise werden schnell sichtbare Erfolge erzielt. Diese dienen als Referenz, als Beispiel für die anderen Bereiche und fördern die Akzeptanz der Mitarbeiter.