

Unternehmenssteuerung mit der Balanced Scorecard

Nur eine Modewelle oder das Erfolgsmodell der Zukunft?

Ob gefordertes Qualitätsmanagement oder immer wieder neue Richtlinien für Banken-Rating – Unternehmen brauchen ein System, das ihnen hilft, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen reichen da nicht aus, weil diese in der Regel vergangenheitsorientiert sind. Dagegen bietet die Balanced Scorecard-Methode eine Möglichkeit, ein zukunftsorientiertes System im Unternehmen zu integrieren.

Seit vielen Jahren schon ist das Thema Balanced Scorecard (BSC) bekannt. In der Praxis zeigt es sich jedoch, dass dieses System in vielen Unternehmen eher nur als Gliederungsschema für die bereits vorhandenen Kennzahlen genutzt wird. Dabei lassen sich vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen mit Hilfe der Balanced Scorecard Kennzahlensysteme restrukturieren. Basis hierfür sind die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Ziele. Ursachen-Wirkungs-Beziehungen werden erarbeitet und mit Hilfe eines ausgewogenen Kennzahlensystems wird die Erreichung der Ziele kontrolliert.

In der Praxis wird die BSC in vielen Unternehmen nur als Gliederungsschema für bereits vorhandene Kennzahlen genutzt

Strategieorientiertes Kennzahlensystem

Unternehmen, die bislang nur den Begriff gehört haben, fragen sich oft: Was ist eigentlich eine Balanced Scorecard? Ein Kennzahlensystem? Ein Managementsystem? Ein Berichtswesen? Oder einfach nur eine weitere Modewelle im Management? Dabei müssten sich Unternehmen nur eine einzige Frage stellen: Warum könnte eine Balanced Scorecard gerade für unser Unternehmen sinnvoll sein?

- Wir haben eine gemeinsame Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und schaffen ein besseres Verständnis beim Mitarbeiter für die Unternehmensziele.
- Wir erkennen heutige Stärken und Schwächen und können daraus für die Zukunft Maßnahmen ableiten.

- Wir schaffen eine abgestimmte Informationsstruktur unter Berücksichtigung zukunftsorientierter Leistungstreiber.
- Wir überprüfen verbindliche Vereinbarungen (Kennzahlen) im Sinne des Selbst-Controllings.
- Unser Kennzahlensystem ist aus den Unternehmenszielen abgeleitet.
- Unser Kennzahlensystem basiert auf Ursachen-Wirkungs-Beziehungen. Grundlage aller Kennzahlen ist eine stets aktuelle Datenerfassung! Keine Kennzahl kann allerdings aktueller und genauer sein als die entsprechende Basisdatenerfassung. Außerdem messen Unternehmen immer nur jene Informationen, von denen sie meinen, dass sie diese brauchen. Dieser historische Lernprozess hemmt oft eine Weiterentwicklung. Im Prinzip gilt aber Folgendes: Ich kann nur steuern, was ich auch messen kann!

Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde Anfang der 90er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton in den USA entwickelt. Kaplan und Norton führten eine Studie durch, die untersuchte, wie Performance Measurement-Systeme in Zukunft aussehen sollten. Die wichtigste Fragestellung war hierbei, ob nur monetäre Kennzahlen ausreichen oder ob nicht monetäre Kennzahlen für die langfristige Steuerung eines Unternehmens genauso wichtig sind. Sie kamen bei ihren Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass nur ein Instrument (finanzielle Kennzahlen) zur Steuerung eines Unternehmens nicht ausreichend ist. Kaplan und Norton ent-



Foto: Deutsche Börse



Grafik 1: Ursache und Wirkungsbeziehungen

wickelten daraufhin die Balanced Scorecard und schlugen vor, außer den finanziellen Kennzahlen noch drei weitere Arten von Kennzahlen zu verwenden: Auf die Kunden des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Kundenperspektive), auf die Prozesse des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Prozessperspektive) sowie auf das Lernen und die Entwicklung des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Mitarbeiterperspektive). Daraus ergaben sich folgende vier Hauptperspektiven:

1. Finanzperspektive:

Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab? Was wollen wir unseren Kapitalgebern bieten?

- Umsätze erhöhen,
- hohe Kapitalrentabilität erreichen,
- Senkung des Fremdkapitaleinsatzes,
- geringere Kapitalbindung durchsetzen,
- cash flow steigern,
- Rendite steigern,
- Gewinn steigern.

2. Kundenperspektive:

Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen? Was wollen wir unseren Kunden bieten?

- verbesserte Termintreue,
- steigender Bekanntheitsgrad,
- gesenkte Reklamationsquote,
- Image als Marktführer aufbauen,
- Großkundenanteil steigern,
- Steigerung der Wiederverkaufsrate,
- ...

3. Prozessperspektive:

Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können? Welche Prozesse müssen wir hervorragend gestalten, um unsere Strategie zu erfüllen?

- Vermarktungsprozess optimieren,
- Netzwerk strategischer Partnerschaften aufbauen,
- Prozessflexibilität erhöhen,
- Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessern,
- Entwicklungszeiten verkürzen,
- Erhöhung der Kapazitäten erreichen,
- Durchlaufzeiten verringern,
- Standzeiten verringern,
- ...

4. Lern- und Entwicklungsperspektive:

Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potentiale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein? Wie gewährleisten wir langfristig unseren Erfolg?

- Altersstruktur verjüngen,
- Wissen verfügbar machen,
- Serviceorientierung der Mitarbeiter steigern,
- Verstärkter Einsatz innovativer Techniken,
- Qualifikation erhöhen,
- ...

Ursache und Wirkungsbeziehungen

Bei allen Perspektiven gibt es eine deutliche Ursache und Wirkungsbeziehung, wie folgendes Beispiel deutlich aufzeigt: Gut geschulte Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive) bedienen die

Kunden effektiver. Eine schnelle Bedienung der Kunden führt zu kurzen Wartezeiten (Prozessperspektive). Kunden, die nur kurz warten müssen, werden das Unternehmen weiter empfehlen (Kundenperspektive). Dies führt zu neuen Kunden, zu mehr Umsatz und damit auch einem höheren Gewinn (Finanzperspektive). Allgemein aufgeführt kann dies wie in Grafik 1 dargestellt aussehen.

Früh- und Spätindikatoren

Für den Einsatz einer Balanced Scorecard sind Kennzahlen mit einem unterschiedlichen zeitlichen Bezug nötig. Man unterscheidet zwischen Frühindikatoren (Leistungstreibern) und Spätindikatoren (Ergebniskennzahlen). Frühindikatoren geben schon im Voraus einen Eindruck über den Kurs des Unternehmens; durch sie kann man erkennen, wie sich das Unternehmen entwickeln und ob es seine Ziele erreichen wird. Spätindikatoren zeigen dagegen an, ob das Unternehmen seine Ziele erreichen konnte.

Ein gutes Beispiel für einen Leistungstreiber ist die Fehlerquote eines Unternehmens. Anhand der Fehlerquote kann man zwar keine Firmenergebnisse erkennen, doch gibt sie Aufschluss über die Entwicklung der Qualität innerhalb des Unternehmens. Eine Veränderung dieses Leistungstreivers wird sich in absehbarer Zukunft auf die Ergebnisse des Unternehmens auswirken (der Gewinn wird steigen, da die Waren fehlerfrei sind und die Kunden deshalb mehr beim Unternehmen bestellen).

Ein typisches Beispiel für eine Ergebniskennzahl ist der Umsatz, denn diese Zahl zeigt im Nachhinein an, ob das Unternehmen seine Ziele erreicht hat. Diese Kennzahl sagt kaum etwas darüber aus, wie sich das Ergebnis des Unternehmens in Zukunft entwickeln wird.

So wie sich Mitarbeiter nur mit entsprechendem Führungs-Know-how leiten lassen, kann auch ein Unternehmen nur mit einem ebenso effektiven wie effizienten Managementsystem erfolgreich geführt werden. Die Balanced Scorecard bietet eine solche Grundlage anhand eines ausgewogenen Kennzahlensystems, das alle wichtigen Bereiche im Unternehmen erfasst.

Frank Slawik, mib Management Institut Bochum GmbH, 44805 Bochum