

Seit einiger Zeit beschäftigen sich auch deutsche Unternehmen mit einem Management Tool aus den USA - der **Balanced Scorecard**. Was ist eine Balanced Scorecard, wie ist sie entstanden und wo findet man nähere Informationen zu diesem Thema? Diese Fragen sollen im folgenden beantwortet werden.

Entstehung

Seit der Veröffentlichung eines Artikel mit dem Titel „Balanced Scorecard – Measures that driven Performance“ in der Harvard Business Review 1992 findet dieses neue Konzept starke Beachtung in der Wirtschaft. In den USA arbeiten bereits 60 % der Fortune-1000 Unternehmen mit der Balanced Scorecard. In Deutschland ist der Anteil zwar wesentlich geringer, aber auch hier steigt das Interesse zunehmend.

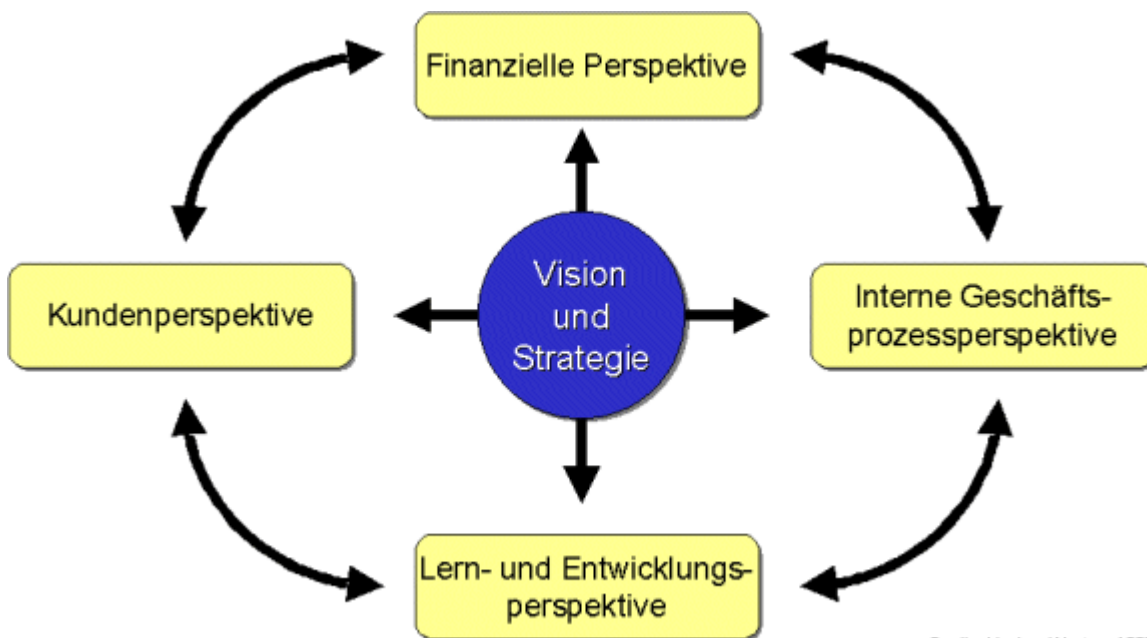
Anfang der neunziger Jahre arbeiteten Robert S. Kaplan, Professor of Accounting an der Harvard Business School, und David P. Norton, Präsident und Gründer der Consulting Firma Renaissance Solutions, an einem Forschungsprojekt mit 12 US-amerikanischen Unternehmen. Auf dem Hintergrund, dass die bisherigen Kennzahlensysteme überwiegend aus finanzwirtschaftlichen Messgrößen bestanden und zumeist vergangenheitsorientiert waren, wurde nach einem neuen Konzept gesucht. Als Resultat ihrer Arbeit entstand das Konzept der Balanced Scorecard (Abkürzung: BSC), was mit „ausbalancierte“ oder „ausgeglichene Kennzahlentafel“ übersetzt werden kann. Dabei handelt es sich nicht um ein Informationssystem mit neuen Kennzahlen. Vielmehr ist die BSC als strategisches Managementsystem bzw. Führungsinstrument zu sehen. Es werden dabei neben den bekannten finanziellen Kennzahlen weitere Perspektiven (Kunden-, interne Geschäftsprozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive) in die Betrachtung mit einbezogen, um ein ausgewogeneres Bild der Situation des Unternehmens aufzuzeigen.

Unternehmen, die am heutigen Markt bestehen bleiben möchten, müssen ihre Kunden mit innovativen Produkten begeistern und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter entsprechend ausgebildet und motiviert sind. Zur Steuerung von komplexen Systemen und Prozessen reichen die finanziellen Kennzahlen des traditionellen Rechnungswesens nicht mehr aus. Diese sind zum einen vergangenheitsorientiert und informieren so mit einem Zeitverzug, zum anderen lassen sich nur eingeschränkte Aussagen über die Ursachen von Entwicklungen machen. Für eine zukunftsorientierte Unternehmenssteuerung müssen folglich weitere Perspektiven in die Betrachtung einbezogen werden.

Perspektiven

Aus diesen Gründen haben Kaplan und Norton mit der BSC nicht mehr nur die finanzielle Sicht eines Unternehmens im Fokus, sondern ziehen noch drei weitere Perspektiven in ihre Betrachtung mit ein. Die vier von ihnen betrachteten Perspektiven lauten wie folgt:

- **Die finanzielle Perspektive**
Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?
- **Die Kundenperspektive**
Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?
- **Die interne Geschäftsprozessperspektive**
In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?
- **Die Lern- und Entwicklungsperspektive**
Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?



Für jede dieser Perspektiven werden Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen in einer Tabelle definiert. Damit erreicht man das Herunterbrechen der Vision und Strategie auf Maßnahmen und Kennzahlen, die dann als Arbeitsplan für die einzelnen Mitarbeiter dienen. Auf Grund der Tabelle haben die Mitarbeiter immer die Ziele vor Augen und können mit Hilfe der Kennzahlen den Zielerreichungsgrad erkennen. Die Kennzahlen der Kunden-, internen Prozess-, sowie Lern- und Entwicklungsperspektive sind grundsätzlich über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden, wie in der Abbildung **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** durch die Pfeile zu erkennen ist.

Voraussetzungen

Voraussetzung für die Einführung der BSC ist eine gemeinsam erarbeitete und von allen Unternehmensteilen getragene Vision und Strategie. Die ganzheitliche Abbildung der Unternehmensphilosophie muß allen Beschäftigten des Unternehmens vermittelt werden, damit diese zielgerichtet in ihrer organisatorischen Einheit arbeiten können. Die strategischen Ziele und die daraus resultierenden Maßnahmen werden miteinander verknüpft und im Unternehmen publiziert.

Es genügt nicht, dass jeder Mitarbeiter die Vision des Unternehmens und die Ziele seines Bereichs kennt, er sollte sich auch mit ihnen identifizieren können!

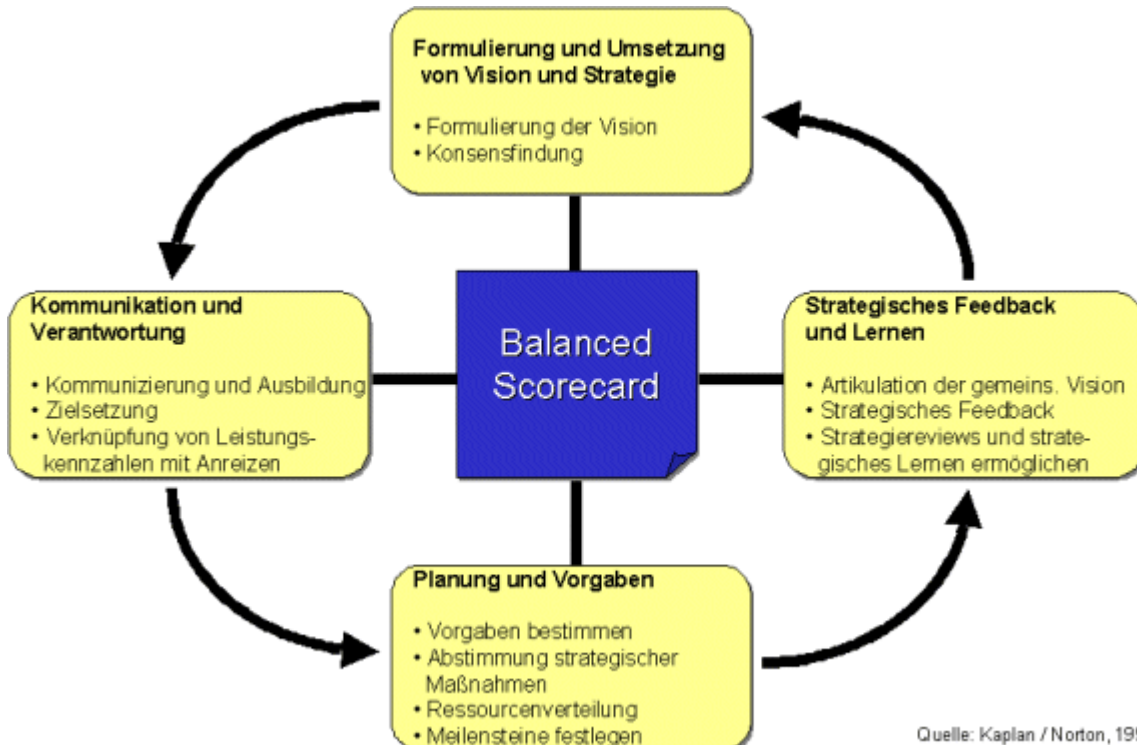
Die Balanced Scorecard ist eine Methode der Kommunikation der Vision und Strategie. Sie leistet einen Beitrag zu deren transparenten Darstellung im Unternehmen.

Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

Aus der Studie von Kaplan und Norton geht hervor, dass es derzeit noch erhebliche Defizite bei der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung gibt, wie z. B.:

- Visionen und Strategien sind momentan nicht umsetzbar.
- Es gibt keine Verknüpfung der Strategie mit den Zielvorgaben der Abteilungen, der Teams und der Mitarbeiter.
- Es gibt keine Verknüpfung der Strategie mit der Ressourcenallokation.
- Es wird ein „taktisches“, nicht ein „strategisches“ Feedback gegeben.

Wie diese „Hindernisse“ durch den Einsatz der BSC überwunden werden sollen, zeigt das folgende Schaubild **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**:



Die BSC stellt also ein Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung dar. Gleichzeitig ist sie aber auch ein neuer Messrahmen zur Integration strategischer Maßnahmen in die tägliche Arbeit.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die BSC fünf Intentionen besitzt:

- Sie erfasst die Komplexität des Betriebsgeschehens und reduziert diese auf für alle Mitarbeiter transparente Teilaspekte,
- Visionen und daraus abgeleitete strategische Ziele werden messbar gemacht,
- sie bringt jedem Mitarbeiter die strategischen Ziele nahe,
- die Strategien werden im Unternehmensalltag (Budget) verankert und
- die Strategien werden den sich ändernden Lebensumständen angepasst.

Dies ist nur ein kurzer Einblick in das umfassende Thema Balanced Scorecard. Wer mehr darüber erfahren möchte, der kann sich auf folgenden Internetseiten informieren:

<http://www.balancedscorecard.de> - Die Balanced Scorecard in der Praxis
<http://www.balanced-scorecard.de> - Das Portal zur Balanced Scorecard
<http://www.balancedscorecard.com> - Die Balanced Scorecard in den USA
<http://www.bscol.com> - The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

Eine Literaturempfehlung zu diesem Thema sind die beiden folgenden Bücher:

Das Praxisbuch:

Balanced Scorecard -

Mehr als ein Kennzahlensystem

von Herwig R. Friedtag und Dr. Walter Schmidt:



Der Autor, Herwig R. Friedtag:

In unserer Arbeit mit der Balanced Scorecard haben wir das Potential dieses nun wahrlich nicht neuen Managementsystems kennengelernt: Nutzen auch Sie die Möglichkeiten, Ihr Unternehmen strategisch zu führen - alle Mitarbeiter werden mitziehen, denn mittels der Balanced Scorecard vermitteln Sie strategische Zielerreichung! und die Vision von Ihrem Unternehmen kann erreicht werden!

Das Theoriebuch:

Balanced Scorecard -

Strategien erfolgreich umsetzen

aus dem amerikanischen von Péter Horváth



Klappentext:

Dieses Buch liefert die Begründung für die Notwendigkeit von Balanced Scorecard. Neben dem Aufbau des Systems wird die Integration von Balanced Scorecard in die Planung und Steuerung des Unternehmens aufgezeigt. Hierbei nehmen Implementierungsfragen einen breiten Raum ein, dabei zeigen zahlreiche Unternehmensbeispiele den erfolgreichen Einsatz dieses Systems.
(Übersetzung des Originals von Kaplan & Norton)