

Die Balanced Scorecard als neue Managementstrategie

Die Balanced Scorecard –der ausgewogene Berichtsbogen –ist als ein neues Instrument zur Leistungsmessung Anfang der neunziger Jahre bekannt geworden. Dieses System von „Punktetafeln“ betrachtet das Unternehmen aus vier verschiedenen Perspektiven. Der Name deutet bereits auf eine gewisse Ausgewogenheit - Balance - hin, nämlich zwischen kurzfristigen und langfristigen, monetären und nichtmonetären Kennzahlen, zwischen Frühindikatoren und Spätindikatoren sowie internen und externen Perspektiven im Unternehmen. Jedoch ist die Balanced Scorecard kein neues Kennzahlensystem, das auch nichtfinanzielle Kennzahlen integriert, sondern es soll als umfassendes Managementsystem gesehen werden, das zwar finanzielle Ziele verfolgt, aber gleichzeitig den Fortschritt im Auge behält, indem Kompetenzen gefördert und immaterielle Vermögenswerte als Grundlage für zukünftiges Wachstum geschaffen werden. Die Urheber der Balanced Scorecard Robert S. Kaplan und David P. Norton wollen mit ihrem Managementsystem vor allem dem veränderten Wettbewerbsumfeld des Informationszeitalters gerecht werden, das gekennzeichnet ist durch funktionsübergreifendes Arbeiten, schnellen Technologiewechsel, Globalisierung, und einer Neudefinition der Rolle der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund versucht die Balanced Scorecard den gesamten Planungs-, Steuerungs-, und Kontrollprozeß des Unternehmens (neu) zu gestalten. Sie setzt sich zum Ziel die folgenden vier Perspektiven zu vernetzen, Synergien zwischen ihnen zu finden und in Zukunft zu nutzen.

Die finanzwirtschaftliche Perspektive :

Es lassen sich drei strategische Elemente der finanzwirtschaftlichen Perspektive finden, die für fast jede Geschäftsstrategie von besonderer Bedeutung sind:

- Ertragswachstum und - mix
- Kostensenkung und Produktivitätsverbesserung
- Nutzung von Vermögenswerten / Investitionsstrategie

Beispiel Ertragswachstum und - mix:

Eine Möglichkeit der Ertragssteigerung besteht in der Kooperation von Geschäftseinheiten um Synergien bei der Entwicklung neuer Produkte und deren Verkauf zu nutzen. Als Ziel im Rahmen einer Balanced Scorecard könnte dabei „der Kooperationsertrag über Geschäftseinheiten hinweg“ formuliert werden. Aufgabe einer Meßzahl wäre es dabei , den Zuwachs an den durch die Zusammenarbeit gewonnenen Umsätzen aufzuzeigen.

Die Kundenperspektive

In der Kundenperspektive geht es darum, die Segmente des Marktes und der Kunden zu spezifizieren, in denen ein Unternehmen tätig sein will. Hauptergebniskennzahlen sind dabei Kundenzufriedenheit, -treue, -erhaltung, -gewinnung und Kundenrendite. Um die Strategie auf der Kundenebene der Balanced Scorecard umzusetzen, müssen Manager von Geschäftseinheiten spezielle kundenbezogene Ziele formulieren und umsetzen. Das setzt zunächst eine Marktsegmentierung voraus.

Die interne Prozeßperspektive

Die interne Prozeßperspektive im Sinne der Balanced Scorecard umfaßt eine vollständige Wertschöpfungskette, die mit dem Erreichen der Kunden- und Anteilseignerziele im Einklang steht. Diese Kette besteht aus dem Innovationsprozeß , bei dem aktuelle und zukünftige Kundenwünsche identifiziert werden und Lösungen gesucht werden, dem Betriebsprozeß, der auf existierende Kunden abstellt und dem Kundendienst, Dienstleistungen nach dem Verkauf, die der Kundenzufriedenheit dienen und die Kommunikation mit dem Kunden fortsetzen. Der grundlegende Unterschied zwischen herkömmlichen Performance-Measurement-Ansätzen und der Balanced Scorecard besteht darin, daß sich herkömmliche Ansätze auf Verbesserung und Überwachung existierender Teilprozesse in den einzelnen Abteilungen beschränken. Dagegen versucht der Balanced Scorecard-Ansatz, den Fokus auf den gesamten Geschäftsprozeß zu richten.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Fähigkeit, ehrgeizige Vorgaben für finanzielle , interne und Kundenziele zu verwirklichen hängt ursächlich vom Lern- und Entwicklungspotential eines Unternehmens ab. Dieses Potential wird von drei „Quellen“ gespeist: den Mitarbeitern (Maßzahlen: Mitarbeitertreue Mitarbeiterproduktivität und Mitarbeiterzufriedenheit), den Informationssystemen (schnelles, genaues und termingerechtes Feedback über das gerade erzeugte Produkt)

und der Ausrichtung aller Prozesse an den Unternehmenszielen. Die Lern- und Entwicklungsperspektive stellt gewissermaßen die Infrastruktur zur Erreichung hoher Ziele dar.

Die Verknüpfung der Zahlen der Balanced Scorecard mit der Unternehmensstrategie

Zur erfolgreichen Umsetzung einer Balanced Scorecard gehört es, die Kennzahlen aus den vier Perspektiven nicht willkürlich zusammenzustellen.

Das Ziel des Kennzahlensystems ist es, alle Mitarbeiter eines Unternehmens „from top to bottom“ zu motivieren, eine Strategie erfolgreich umzusetzen.

Eine Strategie im Sinne der Balanced Scorecard ist ein Katalog von Hypothesen über Ursache und Wirkung. Ist eine Balanced Scorecard einmal in einem Unternehmen etabliert, so kann mittels Simulationen frühzeitig geprüft werden, ob die Strategien, Ziele und Kennzahlen den vorher gesteckten Erwartungen entsprechen. In sogenannten Reviews können nach einiger Zeit neue Erkenntnisse, die gewonnen wurden, in den Prozeß der Strategieentwicklung eingebracht werden. Dabei kann und sollte es sogar zu Korrekturen bei den durchgeführten Programmen kommen. Durch diese Einflußmöglichkeit erhält das Management ständig Feedback und öffnet sich die Möglichkeit des double-loop-Lernens,

	Strategische Ziele	Meßgröße	Konkrete Ausprägung
Finanzen <i>Wie sollten wir aus Kapitalgeber-sicht dastehen ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE über dem Branchendurchschnitt 	<ul style="list-style-type: none"> • Return on Capital Employed (ROCE) 	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE über 24%
	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller als der Markt wachsen • Cash-flow steigern 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum • Discounted Free-C.-F. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsrate >13% • Zuwachs von 15% p.a.
Kunden <i>Wie sollten wir aus Kundensicht dastehen ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Innovator-Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstl. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil von Leistungen, die jünger als 2 Jahre > 60%
	<ul style="list-style-type: none"> • Preis-Leistungs-verhältnis hervorragend • Vorzugslieferant sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzanteil durch Stammkunden • Kundenbewertung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nummer eins bei mind. 60% der Kunden • Anteil über 50%
Prozeßper-Spektive <i>bei welchen Prozessen müssen wir Hervor-leisten ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Frühes Einwirken auf Kundenanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung der Kunden vor Eröffnung des Angeb. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anstieg um 5% p.a.
	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung des Regionalmarktes A 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Neukunden In Region A 	<ul style="list-style-type: none"> • Anstieg um 30% p.a.
	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Hardware-Installation 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitstage zwischen Auftragser-teilung und Hardware-installation 	<ul style="list-style-type: none"> • 90% unter zehn Arbeitstagen
Mitarbeiter <i>Wie können wir flexibel und verbesserungsfähig bleiben?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Überrasingendes Projekt-management 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil Projekte ohne Kostenüberschreit. 	<ul style="list-style-type: none"> • 90%
	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierl. Verbesser. 	<ul style="list-style-type: none"> • Halbwertszeitindexwert 	<ul style="list-style-type: none"> • Jährl. Verbesserung über 10%
	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Mitarbeiter-zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Index Mitarbeiter-zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheits-Index über 80%

Quelle:eigene Darstellung in Anlehnung an Horvath, P./ Kaufmann, L. „ Die Balanced Scorecard“, 1998 S.43

Literatur :

- Horvath, P./ Kaufmann, L. „ Die Balanced Scorecard“, in Harvard Business Manager 5/1998
- Kaplan, S. Robert / Norton, P. David „Balanced Scorecard“, Stuttgart 1997



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>