



Balanced Scorecard

Mehr als ein Kennzahlensystem
Von Herwig R. Friedag und Walter Schmidt
Haufe © 1999, 262 Seiten

Fokus

Führung

Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
Technologie
Produktion & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen & Regionen
Karriereplanung
Ihre Finanzen
Selbst-Management
Ideen & Trends

Take-Aways

- Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlen-Tableau – sie ist eine Methode zur Erarbeitung und zur unternehmensweiten Kommunikation von Mission, Vision und Strategie.
- Mit dieser Methode finden Sie einprägsame, anspruchsvolle, präzise formulierte und motivierend visionäre Zielsetzungen für Ihr Unternehmen.
- Leiten Sie durch die Bestimmung von Kennzahlen, die für alle Beteiligten fassbar sind, aus der Vision eine Strategie ab.
- Jede konkrete Balanced Scorecard eines Unternehmens ist ein Unikat!
- Gestalten Sie ein funktionierendes Informations-, Berichts- und Auswertungssystem.
- Analysieren Sie die bedeutsamen Prozesse, um die massgeblichen Frühindikatoren identifizieren und durch geeignete Kennzahlen konkretisieren zu können.
- Verknüpfen Sie die ausgewählten Kennzahlen in ihrem logischen Zusammenhang.
- Legen Sie für alle Kennzahlen Soll und Ist sowie Massnahmen und Verantwortlichkeiten zur Zielerreichung fest und verankern Sie sie entsprechend in den operativen Budgets.
- Leiten Sie in einem Top-down-System die strategische Orientierung der einzelnen Unternehmensbereiche ab.
- Schliessen Sie mit allen Mitarbeitern Zielvereinbarungen ab, die für die Einzelnen nachvollziehbar mit den Kennzahlen der Balanced Scorecard verbunden sind.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
9	8	9	9

Rezension

Balanced Scorecard

Die beiden Autoren erbringen den Nachweis, dass Unternehmensführung mit nur materiellen Kennzahlen allein heute nicht mehr funktioniert. Sie stellen aber auch eine Anleitung zur Verfügung, wie man mit strategischen immateriellen Kennzahlen erfolgreich sein kann und so vor der Konkurrenz bleibt. Ein sehr notwendiges und erfrischend praxisorientiertes Buch mit konkreten, motivierenden Handlungssträngen und anschaulichen Beispielen zu jedem Kapitel. Darüber hinaus ist es in einer anschaulichen und einleuchtenden Sprache geschrieben. *getAbstract.com* empfiehlt das Buch allen Unternehmern und Führungskräften wie auch Studenten, die an einer modernen, umsetzbaren und gleichermaßen zukunftsorientierten Unternehmensführung interessiert sind.

Abstract

Was ist, was will eine Balanced Scorecard?

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen als Zuschauer eines olympischen Zehnkampfs in einem riesigen Sportstadion. Es prasseln so viele Einzelergebnisse auf Sie ein, dass Sie sehr schnell den Überblick über die wesentlichen Ereignisse verlieren. In diesem Moment bemerken Sie, dass auf der Anzeigentafel des Stadions die entscheidenden Resultate online angezeigt werden. Bei der Balanced Scorecard handelt es sich gleichfalls um die Anzeigentafel – für Ihr Unternehmen. Aber „balanced“ muss sie sein, ausgewogen bezüglich der Darstellung des Unternehmens, der Berücksichtigung aller wesentlichen Organisationseinheiten und der Kommunikation mit allen Mitarbeitern. Die Balanced Scorecard ist ein Führungsinstrument, das es erlaubt, Ihre Unternehmensplanungen allen Mitarbeitern verständlich zu machen und die Strategien im Alltag zu verankern. Denn diese Kennzahlen können Bestandteil Ihrer operativen Systeme werden. Die Absichten der Balanced Scorecard konzentrieren sich dabei auf fünf Punkte:

1. Sie stellt komplexe Zusammenhänge verständlich dar. Die Darstellung der Unternehmensfaktoren darf sich nicht mehr auf die ergebnisorientierten finanzwirtschaftlichen Grössen beschränken. Sondern sie muss auch die wirklich wichtigen nichtmonetären Verursacherfaktoren wie Kunden, Mitarbeiter, Kommunikation, Aufbau- und Ablauforganisation usw. darstellen. Das erleichtert das Handeln.
2. Sie macht strategische Ziele messbar. Hier liegt der „Knackpunkt“: Die Darstellung der Erfolg verursachenden Faktoren bleibt nutzlos, solange Sie deren Inhalte nicht messen, um daraus Ziele ableiten zu können. Meist wird nur im operativen Bereich gemessen mit der Argumentation, dass strategische Werte nicht messbar seien. Sobald Sie aber strategische Werte wie etwa die Kundenzufriedenheit als wichtig erkennen, werden Sie sie auch messbar machen.
3. Sie kommuniziert strategische Ziele. Das ist das Herzstück der Balanced Scorecard: Die Kommunikation mit all jenen Personen, welche unsere Gedanken, unsere Visionen und Strategien umsetzen müssen. Das ist zwar keine neue Erkenntnis. Trotzdem wird die Kommunikation sträflich vernachlässigt. Einerseits ist zwischenmenschliche Kommunikation kein maschinentechnischer Begriff. Andererseits sind die meisten Unternehmen „misstrauensbasierte Organisationen“, d.h. die Kommunikation ist auf Kontrolle ausgelegt statt auf Innovation.

„Eine Balanced Scorecard fasst jene Informationen eines Unternehmens zusammen, die für die strategische Entwicklung wirklich wichtig sind.“

„Die Balanced Scorecard soll uns helfen, Strategien fassbar zu machen. Fassbar mit Hilfe von Kennzahlen.“

„Wenn das Management allein an operativen Zielen gemessen wird, ist es keine Überraschung, dass die Erreichung strategischer Ziele unwahrscheinlich ist.“

„Das Neue, das über den Modetrend hinaus Bleibende – eben das eigentliche Potenzial der Balanced Scorecard, besteht in den in dieser Weise bisher nicht gegebenen Möglichkeiten zur Kommunikation strategischer Ziele sowie zur Verknüpfung von Visionen und strategischen Zielen mit der täglichen Betriebspraxis.“

„Wir kommunizieren zu wenig! Zwischenmenschliche Kommunikation ist eben kein maschinentechnischer Begriff.“

„Kommunikation und Vertrauen sind die Grundlage der Arbeit mit der Balanced Scorecard.“

4. Sie verankert die Strategien im Budget. Es gibt einen methodischen Bruch zwischen den Brainstorming-Workshops und dem Alltag mit seinen Budgets. Strategien haben Veränderungen zum Inhalt, Budgets haben das Bestehende zum Inhalt. Strategien werden verbal formuliert, Budgets leben von harten Fakten. Mit der Scorecard verbinden Sie diese beiden Perspektiven, indem Sie nicht nur die „harten“ Indikatoren budgetieren, sondern auch die „weichen“ im Sinne strategisch orientierter Frühindikatoren einbeziehen.
5. Sie passt Strategien permanent den sich ändernden Lebensumständen an. Das Leben fügt sich nicht unbedingt Ihrem Willen. Eine heute seriös entwickelte Strategie kann schon morgen überholt sein. Sie müssen deshalb verhindern, dass Ihre Strategien veralten, bevor sie umgesetzt sind. Sie müssen Mittel finden, um sie den veränderten Einflüssen anpassen zu können: Entwickeln Sie die Balanced Scorecard mit den Leuten, die sie umsetzen müssen.

Unternehmensführung mit Kennzahlen

Zuerst gilt die Unterscheidung zwischen materieller und informeller (immaterieller) Welt. Beide sind gleichwohl untrennbar miteinander verbunden. Denn jede materielle Bewegung erzeugt Informationen, und die informelle Welt wirkt aktiv auf die materielle Welt zurück.

Wir kennen die materielle Welt nicht. Wir kennen nur ihre informelle Seite. Und auch diese nur beschränkt. Die erste Beschränkung entsteht durch die Zeit, durch das „Ursprungsdatum“ einer Information. Die zweite Beschränkung besteht in den vier Filtern, welche die Informationen durchlaufen: dem Filter der Wahrnehmungsfähigkeit, dem Filter der Verarbeitungsfähigkeit, dem Auswahlfilter und dem Verständnisfilter. Wir können also die wirtschaftlichen Prozesse nicht direkt erfassen, sondern nur deren verfügbare Informationen. Dabei messen wir nur jene Informationen, denen wir instinktiv oder bewusst grössere Priorität einräumen. Entscheidend ist die Basisdatenerfassung. Keine Kennzahl kann genauer sein als die Genauigkeit der Erfassung und aktueller als die Aktualität der zugrunde liegenden Basisdaten. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der Informationsgehalt von Kennzahlen den Aufwand für deren Erfassung rechtfertigen muss.

Messen Sie die Informationen, die Sie wirklich brauchen. Auch hier geht es darum, nicht nur die Dinge richtig zu tun, sondern auch die richtigen Dinge zu tun. Können Sie Zukunft messen? Dieser Frage wird oft zu wenig Bedeutung beigemessen. Und damit werden die Potenziale vergeben, um Ihr Firmenschiff sicherer und zielgerichtet in die Zukunft zu steuern. Messen Sie deshalb auch die „weichen“, die immateriellen Erfolgspotenziale, sonst vergeben Sie Führungsmöglichkeiten.

Die praktische Arbeit mit der Balanced Scorecard

Steigen Sie in die praktische Arbeit ein und bedenken Sie dabei, dass jedes Unternehmen seine eigene Balanced Scorecard erarbeiten muss. Setzen Sie zwei Rahmenbedingungen konsequent durch: Kommunikation aller Beteiligten und gegenseitiges Vertrauen. Also müssen alle, die Verantwortung tragen, an einen Tisch, wenn auch nicht alle gleichzeitig. Zweckmässigerweise beginnen Sie – pro Geschäftsbereich – mit der obersten Führungsebene, die die Mission und Vision entwickelt, Ziele setzt und die Wege zur Zielerreichung definiert. Und schliesslich sollen mit allen Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen werden.

„Mit Kennzahlen lassen sich nicht nur finanzielle, sondern auch nichtfinanzielle Prozesse darstellen. Die finanziellen Kennzahlen bezeichnen wir üblicherweise als ‚harte‘, die nichtfinanziellen als ‚weiche‘ Kennzahlen.“

„Besonders zukunftsorientiert sind Kennzahlen für Produkt- und Service-Eigenschaften, für die Qualität und Beständigkeit der Kundenbeziehungen und für das Image der Produktmarken, die Reputation des Unternehmens.“

„Wir haben unsere Marktberechtigung, weil wir einzigartig, weil wir besonders sind, deshalb haben wir auch eine einzigartige Balanced Scorecard.“

Die Balanced Scorecard unterstützt Ihren Zielfindungsprozess. Jeder Mensch und jedes Unternehmen braucht Ziele. Nur dann können wir, können Mitarbeiter bewusst Werte schaffen. Kurzfristige, „operative“ Ziele umfassen einen Zeithorizont von höchstens zwei Jahren, langfristige, „strategische“ einen von wenigstens fünf Jahren. Die strategischen und die operativen Ziele müssen nun miteinander in Zusammenhang gebracht werden. Dazu eignet sich das Leitbild. Es besteht aus der Mission (externe Sicht), der Vision (interne Sicht) und der Strategie:

- Ihre Mission: Wie wollen Sie gesehen werden?
- Ihre Vision: Wie sollen die Mitarbeiter ihr Unternehmen sehen?
- Ihre Strategie: Wege zur Zielerreichung.

Das Missverhältnis zwischen Strategie und Budget ist nur ein Hindernis auf dem Weg zur zielführenden Firmenphilosophie. Viele Führungskräfte kennen nicht einmal die Vision, geschweige denn die Strategien. So kann das Management natürlich keine Verbindung zwischen Strategie und Budget herstellen. Damit werden auch die erfolgsabhängigen Gehaltsanteile des Managements mit den operativen Zielen verknüpft und nicht mit den strategischen. Wenn die Ziele, also Mission und Vision, gemeinsam erarbeitet und deshalb akzeptiert, getragen und gelebt werden, führt dies auch zu einem Schub für die Kommunikation und die Motivation: Die erarbeiteten strategischen Prozesse werden zielgerichteter durchgeführt. Das ist das A und O der Balanced Scorecard.

Messen Sie die Zielerreichung. Machen Sie Ihre Gedanken durchschaubar durch die Konkretisierung in Form von Kennzahlen. Kennzahlen verlangen mehrere Dinge von Ihnen. Erstens müssen sie definiert werden, die materiellen wie die immateriellen. Zweitens müssen die entsprechenden Basisdaten ausgewählt werden. Drittens gilt es, aktuelle Ist-Werte zu ermitteln und konkrete Soll-Zielsetzungen zu entwickeln. Viertens sind die Verantwortlichen für die einzelnen Kennzahlen zu bestimmen. Fünftens ist festzulegen, wie die Vergütung des Verantwortlichen an die Entwicklung der Kennzahl gebunden werden soll. Sechstens müssen die Kennzahlen auf der Zeitschiene zum Budget in Verbindung gebracht werden. Dazu unterscheiden wir zwischen Frühindikatoren und Spätindikatoren.

Kennzahlen für die Kundenperspektive

Mit den Kennzahlen der Kundenperspektive messen Sie die Indikatoren aus der Sicht der Kunden. Eher als Spätindikatoren der Kundenperspektive zu betrachten sind Kennzahlen, die die Kundenzufriedenheit, die Kundentreue usw. messen – Frühindikatoren sind Produkt- und Serviceeigenschaften, Kundenbeziehungen, Image und Reputation.

Kennzahlen für die Geschäftsprozessperspektive

Mit diesen Kennzahlen werden die wesentlichen strategischen Punkte der folgenden Hauptfaktoren bewertet: Identifikation und Umsetzung von Kundenwünschen (Innovationsprozess), betriebliche Leistungserstellung vom Einkauf über die Fertigung bis zu Absatz und Kundendienstaktivitäten, die über die reine Gewährleistung hinausgehen, sowie Kommunikation nach innen und aussen.

„Das Controlling verändert auf diese Weise seinen Charakter. Das Controlling erhält die Funktion einer sozialen Informationsverarbeitung.“

„Wer im Controlling nicht verkümmern will, sollte versuchen, dem Trend vom ‚Berichterstatter‘ zum ‚internen Berater und Anstifter‘ zu folgen.“

„Dem modernen Controller ist diese Rolle wie auf den Leib geschnitten. Also sollte er die Initiative ergreifen getreu der Devise: Wer, wenn nicht wir, und wann, wenn nicht jetzt!“

Kennzahlen für die Mitarbeiterperspektive

Diese Perspektive ist für alle Unternehmen von besonderer Bedeutung wegen ihrer langfristigen Wirkungen. Spätindikatoren sind etwa Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität. Frühindikatoren sind hier z. B. Aus- und Weiterbildung, Mitarbeitermotivation, Verbesserungs- und Vorschlagswesen, Teamfähigkeit, informelle Infrastruktur des Unternehmens.

Kennzahlen für die Finanzperspektive

In der Praxis arbeiten Sie mit einer Vielzahl von Finanzkennzahlen. Für die Balanced Scorecard wählen Sie jene mit strategischem Gewicht aus. Diese Kennzahlen werden mit den anderen Perspektiven der Balanced Scorecard verknüpft. Dabei muss bedacht werden, dass die Finanzen nicht nur Ressourcen, sondern auch Resultatfaktoren sind. Die entsprechenden Kennzahlen können sogar Frühindikatoren sein wie etwa für bestimmte Entwicklungen im Mitarbeiterbereich.

Kennzahlen für weitere Perspektiven

Jedes Unternehmen hat eine einzigartige Balanced Scorecard mit den entsprechenden Perspektiven. Es müssen nicht nur die erwähnten vier sein. Je nach strategischer Zielsetzung können hinzukommen: Lieferantenperspektive, Kreditgeberperspektive, öffentliche Perspektive, Kommunikationsperspektive, Organisationsperspektive, Einführungsperspektive u. a. m.

Die Balanced Scorecard strebt die ganzheitliche Unternehmensführung an. Deshalb ist es unerlässlich, diejenigen Kennzahlen herauszufiltern, die sich gegenseitig beeinflussen.

13 Regeln für den Erfolg mit der Balanced Scorecard

1. Arbeiten Sie im Team. 2. Beginnen Sie top-down. 3. Teilen Sie Mission und Vision mit Ihren Mitarbeitern. 4. „Verpflanzen“ Sie auch die Strategien in Kopf und Bauch. 5. Setzen Sie anspruchsvolle wie auch realistische Ziele. 6. Nutzen Sie ausschliesslich strategisch orientierte Kennzahlen. 7. Beachten Sie: Weniger ist mehr. 8. Verknüpfen Sie Kennzahlen mit Verantwortung. 9. Steuern Sie mit Vertrauen und erreichen Sie so Feedback. 10. Verbinden Sie die Scorecards der Unternehmensebenen mit der Scorecard des Gesamtunternehmens. 11. Fassen Sie Ihre Scorecard auf einer Seite zusammen. 12. Reagieren Sie auf Veränderungen. 13. Finden Sie Ihre eigene Handschrift.

Über die Autoren

Herwig R. Friedag, Diplomvolkswirt, ist selbstständiger Consultant und veranstaltet Praxis-Workshops zum Thema „Balanced Scorecard“. Dr. Walter Schmidt ist Bereichsdirektor der ICG Investitions-Consultant GmbH Berlin. Als Management- und Strategieberater ist er zuständig für konzeptionelle Planungsaufgaben.

Schlagwörter

Balanced Scorecard / Ganzheitlichkeit / Kennzahlen / Kommunikation / Mission / Perspektiven / Praxis / Strategie / Unternehmensführung / Vertrauenskultur / Vision