

NIMA MOSHIRIAN

OS7A



Definition

"Was nicht gemessen wird, lässt sich nicht managen!"

Balanced Scorecard (ausbalanciertes Kennzahlensystem) ist eine Management-Methode, mit der Sie ein Unternehmen mit Hilfe von wenigen, aber entscheidenden Kennzahlen strategisch, flexibel und effektiv führen.

Ziel der Balanced Scorecard ist es, der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern einen ständigen Überblick über den Kurs des Unternehmens und der einzelnen Verantwortungsbereiche zu geben. Sie ist damit mit dem Cockpit eines Flugzeugs vergleichbar, in dem alle notwendigen Informationen über den Zustand des Flugzeugs und den Kurs angezeigt werden, die wichtig sind, um das Ziel zu erreichen.

Mit der Balanced Scorecard können Sie Ihre Strategien im Unternehmen bekannt machen und leichter umsetzen. Die Mitarbeiter sollen sich mit ihrer Hilfe voller Motivation für den Erfolg des Unternehmens engagieren.

Sicherlich nutzt man schon heute einige Kennzahlen, welche über die Entwicklung des Unternehmens informieren. In vielen Fällen sind diese Kennzahlen aber "Spätindikatoren", die unsere Entscheidungen erst mit langer zeitlicher Verzögerung abbilden. Beispielsweise spiegelt sich die Kunden(un)zufriedenheit erst nach einiger Zeit in der Gewinnentwicklung wieder. Die Balanced Scorecard lenkt das Augenmerk verstärkt auch auf "Frühindikatoren".

Möglicherweise arbeitet man nur mit Finanzindikatoren wie Umsatz, Gewinn, Rendite, Zahlungsreichweite. Sie geben keine direkte Auskunft darüber, wie man seine Prozesse beherrscht, wie die Kunden einen sehen oder wie engagiert die Mitarbeiter sind. Diese Faktoren beeinflussen aber maßgeblich die finanzielle Situation.

Voraussetzung für die Balanced Scorecard ist, dass man sie in den strategischen Planungsprozess integrieren. Er muss ihr vorausgehen.

Kennzahlen

Die Balanced Scorecard stellt Kennzahlen aus folgenden Bereichen zusammen:

1. **Finanzielle Dimension:** Klassische finanzielle Kennzahlen vor allem für Anteilseigner.
2. **Markt- und Kundendimension:** Bilden die Kundenmeinung und Kundeneinstellung gegenüber dem Unternehmen ab.
3. **Prozess- und Ressourcendimension:** Beschreiben, wie gut oder schlecht interne Prozesse bezüglich Zeit, Qualität, Kosten ablaufen.
4. **Innovations- und Mitarbeiterdimension:** Beschreiben, wie sehr das Unternehmen auf die zukünftigen Entwicklungen ausgerichtet ist und wie es auf die eigenen Mitarbeiter und ihr Engagement wirkt.

Dann erfahren Sie mit Hilfe der Balanced Scorecard Antworten auf folgende Fragen:

1. Wie sieht uns unser Kunde? Können wir ihm unsere Vision verständlich machen?
2. Erreichen wir unsere Ziele? Welche Geschäftsprozesse sind verantwortlich, wenn wir die Ziele nicht erreichen?
3. Tragen alle Mitarbeiter zur Zielerreichung bei? Werden sie ausreichend durch die Informationssysteme unterstützt?
4. Können unsere Anteilseigner mit dem Unternehmen zufrieden sein? Wie beschreiben wir unseren Erfolg gegenüber Banken?

Einbettung in die strategische Unternehmensplanung

Es ist nicht sinnvoll, mit großem Aufwand Daten zu sammeln und Kennzahlen zu ermitteln, wenn nicht klar ist wofür!

Deshalb ist es notwendig, dass die Kennzahlen der Balanced Scorecard eingebettet und abgeleitet sind von der strategischen Unternehmensplanung. In kleineren Unternehmen kann dies nur auf Unternehmensebene erfolgen. Größere Unternehmen können auch für einzelne Geschäftsbereiche oder Abteilungen Strategien und eine Balanced Scorecard entwickeln.

Elemente

Als Elemente der strategischen Planung sind dabei wichtig:

Mission: Sie beschreibt in wenigen Worten, was Sie darstellen wollen oder wie Ihr Unternehmen von anderen gesehen werden soll. Wenn Sie keine formulierte Mission haben, sollten Sie diese zuvor entwickeln.

Vision: Sie beschreibt in wenigen Worten, was Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren erreichen wollen. Wenn Sie keine formulierte Vision haben, sollten Sie diese zuvor entwickeln.

Strategie: Sie fasst die Wege zusammen, die Sie gehen müssen, wenn Sie Ihre Vision erreichen wollen. Wenn Sie keine formulierten Strategien haben, sollten Sie diese zuvor entwickeln.

Ermittlung der Kennzahlen

Wenn Sie Ihre Strategien formuliert haben, müssen Sie diese transparent machen. Sie müssen konkret werden. Konkret werden Sie durch Kennzahlen. Dabei sind folgende Aspekte sehr wichtig:

1. Kennzahlen müssen definiert werden, und allen muss klar sein, was die Kennzahl bedeutet. Ihr Inhalt muss klar bestimmt sein.
2. Kennzahlen lassen sich danach unterscheiden, ob sie ein Frühindikator oder ein Spätindikator sind.
3. Sie müssen sich darauf verständigen, nach welcher Methode Sie die Basisdaten erfassen, die zu einer Kennzahl werden sollen. Es können auch mehrere Basisdaten zu einer Kennzahl kombiniert werden.
4. Sie müssen das aktuelle IST der Kennzahl erarbeiten und sich über das SOLL abstimmen.
5. Für jede Kennzahl muss es genau einen Verantwortlichen in Ihrem Unternehmen geben.
6. Sie müssen ein für die Mitarbeiter akzeptables Verfahren entwickeln, wie Sie die Vergütung der Verantwortlichen an die Entwicklung der Kennzahl koppeln. Wie kann eine Anerkennung für den Mitarbeiter aussehen, wenn er die Kennzahl deutlich verbessert?

Diese Punkte werden in den folgenden Bausteinen zum Thema Balanced Scorecard näher erläutert und konkret umgesetzt. An dieser Stelle weisen wir noch auf einige allgemeine Punkte hin, die für Kennzahlen wichtig sind.

Frühindikatoren: Sie sind auf den Beginn oder eine frühe Phase eines Prozesses ausgerichtet. Sie messen jene Vorgänge, die heute sicherstellen sollen, dass Sie in fünf Jahren jenen Gewinn oder Cashflow erreichen.

Spätindikatoren: Sie werden am Ende eines Prozesses ermittelt und zeigen im Nachhinein auf, wie gut oder schlecht der Prozess ablief.

Ob eine Kennzahl ein Früh- oder ein Spätindikator ist, hängt davon ab, aus welcher zeitlichen Position Sie einen Prozess betrachten. Ihre Aussagen gelten also nur relativ. Seien Sie sich dessen bewusst, scheuen Sie aber dennoch nicht die Einstufung als Früh- oder Spätindikator.

Wahrscheinlich liegen nicht alle für die Balanced Scorecard wichtigen Kennzahlen in Ihrem Unternehmen vor. Wenn die Kennzahl wirklich wichtig ist, sollten Sie sich nicht davor scheuen, diese zu erheben. Beurteilen Sie selbst: Wie viele Kennzahlen werden in Ihrem Unternehmen erhoben, aber nicht genutzt? Beschränken Sie sich auf die wirklich wichtigen Kennzahlen.

Wahrscheinlich sind einige Ihrer Kennzahlen nicht so genau, wie Sie es sich wünschen. Der Aufwand, diese Zahlen genau zu erheben, ist aber kaum zu betreiben. Diesem Problem können Sie nicht entgehen. Sie sollten sich dessen nur bewusst sein. Akzeptieren Sie die Unschärfe. Sie werden dann realistischer. Lassen Sie aber nicht nach in der Konsequenz der Ermittlung der Kennzahlen! Seien Sie ehrlich zu sich selbst! Machen Sie dies auch allen Ihren Mitarbeitern klar!

Kennzahlen für Geschäftsprozesse

Die Ermittlung der Kennzahlen für die Geschäftsprozessperspektive folgt dem gleichen Schema wie für die Kennzahlen der Kundenperspektive. Hier erhalten Sie die Unterlagen dennoch gesondert für diese Perspektive, damit Sie unabhängig arbeiten können.

Die Kennzahlen der Geschäftsprozessperspektive beschreiben die Güte Ihrer zentralen Prozesse im Unternehmen zur Erstellung einer Leistung. Nur wer seine Prozesse beherrscht, kann Leistungen schnell, in bester Qualität und zu akzeptablen Kosten erbringen. Folgende Prozesse sollen unterschieden werden:

1. Identifikation und Umsetzung von Kundenwünschen (Innovationsprozess)
2. Betriebliche Leistungserstellung (vom Einkauf über die Fertigung bis zum Absatz)
3. Kundendienstaktivitäten, wenn sie zu Ihren Produkten zusätzliche Serviceaktivitäten anbieten
4. Kommunikation nach innen und außen (Informations- und Kommunikationsprozesse)

Umsetzung und Betrieb der Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard können Sie nicht allein entwickeln und in Ihrem Unternehmen umsetzen. Sie müssen mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeiten. Letztlich müssen alle Mitarbeiter eingebunden sein, die über das Werkzeug Balanced Scorecard zum Erfolg des Unternehmens beitragen sollen.

Kennzahlen für die Kundenperspektive

Die Kennzahlen der Kundenperspektive sollen die Sicht des Kunden auf das Unternehmen beschreiben. Was nützen Höchstleistungen und hervorragende Prozesse, wenn diese vom Kunden nicht benötigt werden? Deshalb müssen Sie sich an dieser Stelle in Ihren Kunden versetzen, um dessen Anforderungen zu identifizieren. Hierfür kann das Kundencoaching hilfreich sein.

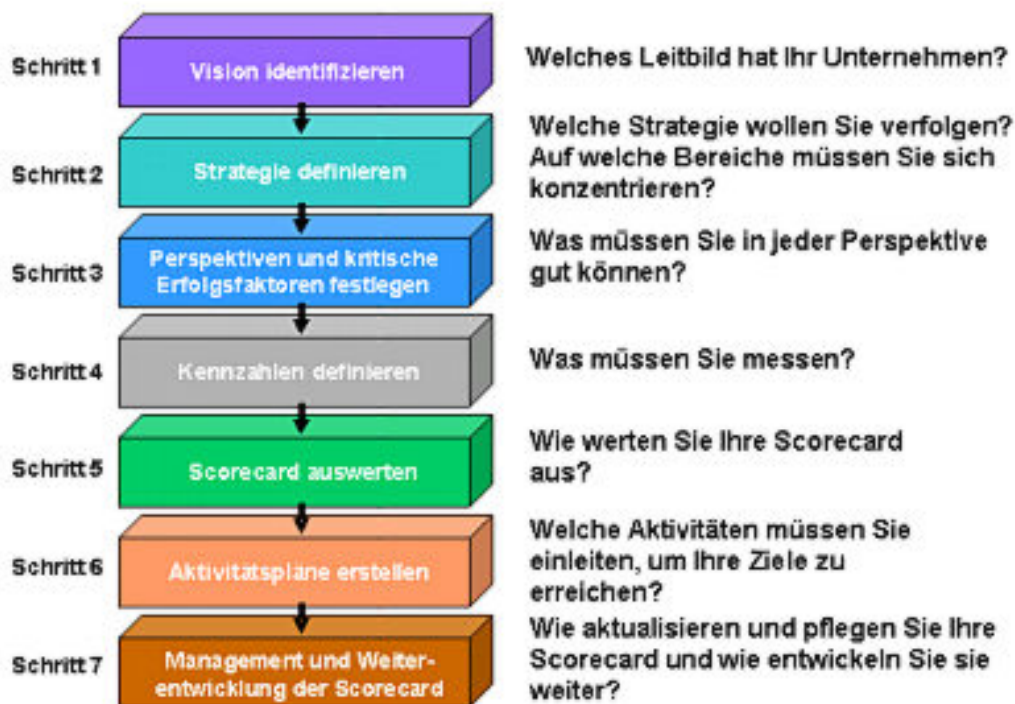
Im folgenden erläutern wir die wichtigsten Schritte zur Umsetzung.

Die Balanced Scorecard ist auch ein Baustein der strategischen Unternehmensplanung. Es ist wichtig, dass vor dem Start zur Einführung die Mission, Vision und die strategische Stoßrichtung klar sind.

Die Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard ist Team- und Projektarbeit.

- **Entwicklung einer Balanced Scorecard**

Zunächst gilt es eine Vision zu identifizieren: wohin soll sich das Unternehmen entwickeln? Mit der Definition einer Strategie legen Sie dann fest, wie Sie dieses Ziel erreichen wollen. Im nächsten Schritt definieren Sie Perspektiven und kritische Erfolgsfaktoren, indem Sie sich fragen, welches Ihre Ziele in den einzelnen Perspektiven sind. Daran anschließend stellen Sie sich die Frage, wie Sie die Erreichung dieser Ziele messen können. Zur Auswertung Ihrer Scorecard müssen Sie sodann sicherstellen, dass das Richtige gemessen wird. Auf dieser Basis sollten Sie Maßnahmenpläne erstellen sowie Management und Betrieb Ihrer Scorecard planen. Schließlich ist zu entscheiden, an wen berichtet werden soll und wie diese Berichte gestaltet sein sollen.



• Beispiel einer Balanced Scorecard

Diese Abbildung zeigt ein allgemeines Beispiel einer Scorecard. Die Vision: Wohin wollen wir uns entwickeln? Wir werden den Markt beherrschen. Strategie: Wie wollen wir das erreichen? Durch Fokussierung auf Kosteneffizienz und Qualität und durch Investition in neuen Technologien. Perspektiven: In welchen Perspektiven müssen wir uns wodurch auszeichnen? Definition kritischer Erfolgsfaktoren und Kennzahlen. Aktivitäten: Welche Maßnahmen sind durchzuführen? Definition von Verantwortlichen und Aktivitätsplänen, um die Zielwerte zu erreichen. Es ist relativ leicht, eine Scorecard zu entwickeln, aber der Aufbau einer handlichen Scorecard ist bei weitem nicht so einfach!



Der Nutzen

Der Nutzen der Einführung einer Balanced Scorecard kann wie folgt zusammengefasst werden:

- Eine Balanced Scorecard hilft Ihnen kritische Erfolgsfaktoren an einer Strategie auszurichten, und zwar auf allen Ebenen Ihres Unternehmens.
- Eine Balanced Scorecard vermittelt dem Management ein umfassendes Bild der Geschäftstätigkeit.
- Die Methode der Balanced Scorecard vereinfacht die Kommunikation und das Verständnis von Geschäftszielen und Strategien auf allen Ebenen einer Organisation.
- Das Balanced Scorecard Konzept ermöglicht strategisches Feedback und Lernen.

Eine Balanced Scorecard unterstützt Sie, durch Fokus auf das Wesentliche, bei der Reduktion der gewaltigen Informationsmengen, welche Ihnen von den IT-Systemen zur Verfügung gestellt werden.

Typische Fehler

Die **Balanced Scorecard-Methode** führt zwar dazu, dass ein Unternehmen für die wichtigsten Prozesse seines Handelns **Kennzahlen** entwickelt, die sich regelmässig beobachten lassen. Wichtiger jedoch ist es, das BSC-Verfahren als **Management-Methode** zu begreifen, eine Methode, die dazu verhelfen soll, dass die Ziele des Unternehmens auf allen seinen Ebenen - bis hinunter zu den einfachen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern - kontrolliert verfolgt werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass charakteristische Fehler den Erfolg des Verfahrens gefährden. Die wichtigsten dieser Fehler sind:

Zeitdruck

Es hat keinen Zweck, das Verfahren über die Gebühr zu beschleunigen. Von unverzichtbarer Wichtigkeit ist es, dass die Ziele auf den jeweiligen Ebenen so lange erarbeitet werden, bis sie von allen Beteiligten auch mit Überzeugung vertreten werden können. Die Balanced Scorecard muss ein gemeinsam vertretbares Ergebnis sein.



Mangelnde Kommunikation

Die BSC ist zwar eine Top-Down-Methode, aber nicht darauf angelegt, das Geheimnis von Geschäftsführung oder Vorstand zu bleiben.

Verwechslung von Massnahmen und Zielen

Das BSC-Verfahren sieht vor, für seine vier verschiedenen Ebenen Ziele zu formulieren. Aus diesen Zielen werden dann einerseits Massnahmen abgeleitet, die beschreiben sollen, durch welche konkreten Handlungen die Ziele erreicht werden sollen. Auf der anderen Seite sollen für die Ziele Kennzahlen gefunden werden, die den Fortschritt bei der Zielerreichung messen sollen. Oft werden Kennzahlen auf Massnahmen und nicht auf Ziele bezogen.



Unrealistische Ziele

Ziele dürfen durchaus anspruchsvoll und herausfordernd sein, müssen aber für die jeweils betroffenen Akteure auch erreichbar sein. Sie müssen Aktivitäten beschreiben, die auch im Kompetenzbereich der betroffenen Personen liegen - es hat keinen Zweck, den Hausmeister für die Umsatzsteigerung verantwortlich zu machen.

Zielkonflikte



Die einzelnen Ziele widersprechen sich, oder einzelne Ziele sind nur auf Kosten anderer Ziele zu erreichen. Oft finden sich auch Widersprüche zu anderen, zum Teil gesetzlichen Regelungen (z.B. zum Betriebsverfassungsgesetz, wenn mit Führungskräften mitbestimmungspflichtige Tatbestände als Ziele ausgemacht werden).

Mangelnde Objektivität bei der Zielerreichung

Über die Beurteilung der Zielerreichung darf in dem betroffenen Personenkreis kein Dissens möglich sein. Wenn es sich nicht um messbare Größen handelt, müssen objektivierbare Bewertungsverfahren gefunden werden. Ziele der Form, den Prozentsatz der Mitarbeiter mit Verkaufsorientierung zu erhöhen, sind so lange problematisch, wie nicht allen Betroffenen klar ist, was erstens Verkaufsorientierung ist und zweitens wie man diese feststellt.

Weisungen statt Spielregeln

Verordnete Ziele werden von den Mitarbeitern als von aussen auferlegter Zwang betrachtet und kaum mit Überzeugung und Initiative verfolgt. Was zu tun ist, muss für alle Beteiligten eher in Form von Spielregeln einer gemeinsamen Aktion erscheinen, die von selbstverantwortlichen Subjekten getragen und nicht von Befehlempfängern durchgeführt wird.

.

Vorschnelle Suche nach Software-Lösungen

Die meisten anwendenden Unternehmen können es nicht lassen. Her mit einer Software, die das Verfahren unterstützt. Und schwupps landet man bei SAP's Business Information Warehouse oder anderen überdimensionierten Datengräbern. **Software taugt nicht dazu, das fehlende Einschalten der kleinen grauen Zellen zu ersetzen.** Die Folge ist garantiert eine Überbetonung der vergangenheitsorientierten Kennzahlen, die leicht messbare Vorgänge beschreiben. Auf der Strecke bleiben dann die zukunftsorientierten Indikatoren, die das aktuelle Handeln leiten sollen.