



Einführung in die **Balanced Scorecard**

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
Das Konzept der Balanced Scorecard	3
Balanced Scorecard im Unternehmen	7
Häufige Probleme bei der Einführung	9

Balanced Scorecard

1. Einführung

Kennzahlensysteme werden in der Unternehmenspraxis seit langem verwendet, als Instrument der strategischen Unternehmensführung eignen sie sich jedoch nur bedingt:

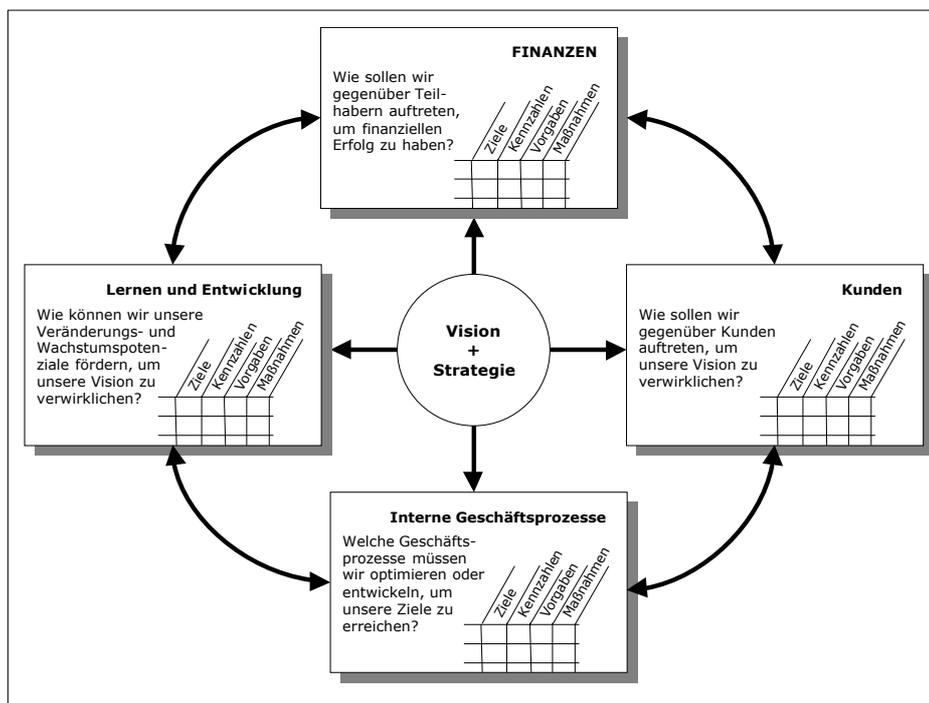
Traditionelle Kennzahlensysteme berücksichtigen in der Regel nur bereits vorhandene Daten und Größen, ohne diese in einen strategischen Kontext zu stellen. Die Definition eigener Kennzahlen zur Unternehmensführung oder Zielverfolgung findet nicht statt. Zudem werden die Größen oft nur vergangenheitsbezogen betrachtet.

In den letzten Jahren wurden deshalb neue Kennzahlensysteme entwickelt, um diesen Defiziten zu begegnen. Dabei hat sich das Balanced Scorecard System von Kaplan/Norton als besonders erfolgreich erwiesen.

Das Konzept der Balanced Scorecard

Anfang der neunziger Jahre führten Robert S. Kaplan und David P. Norton ein Forschungsprojekt mit 12 US-amerikanischen Unternehmen durch. Ziel war es, die bis dahin vorherrschende Praxis der einseitigen Finanz- und Vergangenheitsorientierung von Kennzahlensystemen zu überwinden.

Die daraus entstandene "Balanced Scorecard" erweitert die traditionellen finanziell orientierten Kennzahlen um weitere Perspektiven ("Zielfelder") zur Abbildung und Steuerung von Kundenbeziehungen, internen Prozessen sowie Lern- und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter. An die Stelle von Ergebniskennzahlen treten zukunftsorientierte Indikatoren und Leistungstreiber.



Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Balanced Scorecard

1. Einführung: Das Konzept der Balanced Scorecard

Zielperspektive: Finanzen

Die finanzielle Perspektive zeigt, ob die Verfolgung einer Strategie zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses beiträgt. Typische Kennzahlen sind hier z.B. die Eigenkapitalrendite oder die Steigerung des Unternehmenswerts. Finanzielle Kennzahlen definieren dabei zum einen die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird. Darüber hinaus dienen sie auch als Endziele der anderen Perspektiven der Balanced Scorecard. Die anderen Perspektiven sind also der finanziellen Perspektive untergeordnet, die entsprechenden Kennzahlen müssen durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sein.

Zielperspektive: Kunden

Die Kundenperspektive bildet die strategischen Ziele des Unternehmens im Bezug auf Kunden- und Marktsegmente ab. Für jedes Kunden- oder Marktsegment, auf dem das Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit ausbauen will, müssen Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwickelt werden.

Zielperspektive: Interne Geschäftsprozesse und Organisation

Hier werden die Prozesse abgebildet bzw. entwickelt, die benötigt werden, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen.

Zielperspektive: Lernen und Entwicklung

Die Kennzahlen dieses Zielfeldes beschreiben die Lern- und Entwicklungsprozesse, die benötigt werden, um die Ziele der anderen drei Zielfelder zu erreichen. Kaplan / Norton betonen dabei besonders die Notwendigkeit von Investitionen in die Zukunft, insbesondere bei der Qualifizierung von Mitarbeitern, Erhöhung der Leistungsfähigkeit des innerbetrieblichen Informationssystems sowie Steigerung der Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter.

Die Innovation bei Balanced Scorecard

Die Berücksichtigung nicht-finanzieller Faktoren in einem Kennzahlensystem ist an und für sich nicht neu. Die eigentliche Innovation bei Balanced Scorecard liegt auch eher in der strukturierten Darstellung von 20 bis 25 strategisch wichtigen Faktoren in nur vier Zielperspektiven. Dies ermöglicht eine sehr übersichtliche Darstellung und hohe Anschaulichkeit des Konzeptes und damit auch eine hohe Akzeptanz bei der Unternehmensführung und den Mitarbeitern.

hyperspace GmbH
Neuer Weg 32
31226 Peine
Fon 051.71.591.900
Fax 051.71.591.901
E-Mail info@hyperspace.de
<http://www.hyperspace.de>

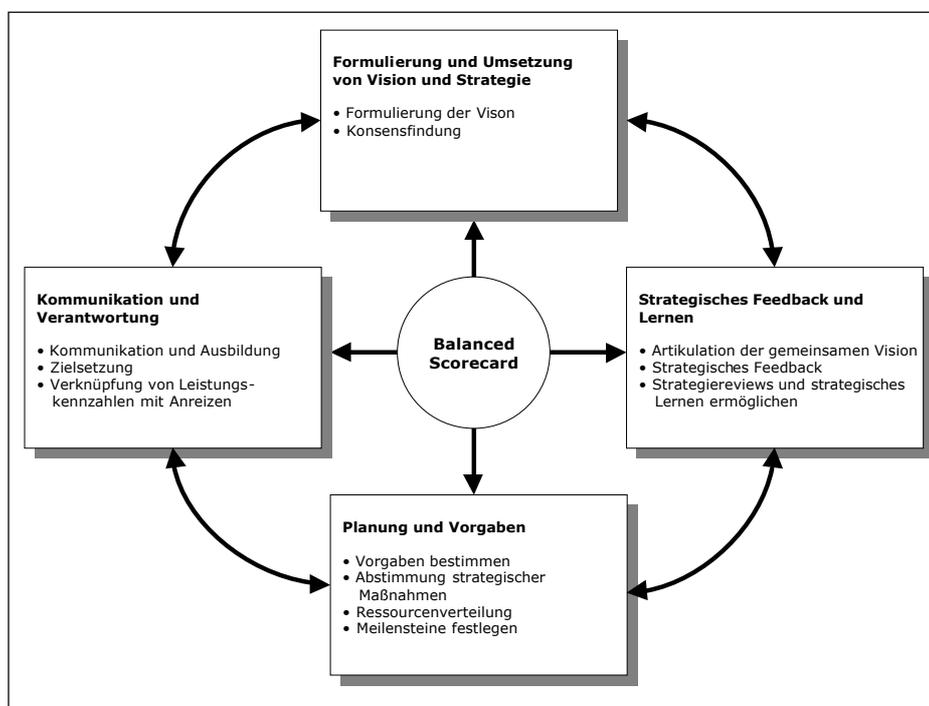
<http://www.hyscore.de>

Balanced Scorecard

1. Einführung: Das Konzept der Balanced Scorecard

Durch die Beschränkung auf einige wesentliche Kennzahlen und der sie verbindenden Ursache-Wirkungsbeziehungen erzwingen Kaplan/Norton eine Abbildung der wesentlichen Faktoren der betrieblichen Wertschöpfungskette in den vier Zielfeldern der Balanced Scorecard - und damit gleichzeitig eine Fokussierung der Unternehmensstrategie unter Einbeziehung aller Ressourcen!

Die Balanced Scorecard dient dabei als Bindeglied zwischen der Entwicklung der Unternehmensstrategie und ihrer Realisierung bzw. definiert den Handlungsrahmen für die Umsetzung der Strategie:



BSC ist das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und ihrer Realisierung

- ➔ Die Entwicklung der Balanced Scorecard soll bei der Unternehmensführung zur Klärung und zum Konsens bezüglich der strategischen Ziele führen. Dabei sollen alle Organisationbereiche des Unternehmens in der einen oder anderen Form an der Formulierung der Strategie und Zielfindung beteiligt werden.
- ➔ Die Balanced Scorecard soll die Ziele der Handlungsträger im Unternehmen einheitlich ausrichten. Dies geschieht zum Einen durch die Kommunikation der Ziele selbst, die Verknüpfung der Kennzahlen mit konkreten Zielen für einzelne Personen und Teams und damit verbundene Anreizsysteme, zum Anderen durch konkrete Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme. Selbst die gemeinsame Erarbeitung der konkreten Ziele auf Teamebene erweist sich bereits als kommunikationsfördernd.

Balanced Scorecard

1. Einführung: Das Konzept der Balanced Scorecard

- Auch finanzielle und materielle Ressourcen müssen auf die Strategie des Unternehmens hin ausgerichtet werden. Dies geschieht in vier Schritten:
1. die Formulierung hochgesteckter, aber realistischer Ziele;
 2. Auswahl bzw. Entwicklung strategischer Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele;
 3. Auswahl der kritischen unternehmensweiten Maßnahmen und Projekte;
 4. Festlegen der Verantwortlichen, Zuweisen der Ressourcen und Budgetierung für diese Maßnahmen und Projekte.

Balanced Scorecard als Wegweiser hin zum „Lernenden Unternehmen“

Bei der Strategieformulierung und -implementierung ermöglicht die Balanced Scorecard innerhalb jeder Organisationseinheit eine direkte Rückkopplung zwischen Maßnahmen, Ergebnissen und der Unternehmensstrategie.

Die Einführung der Balanced Scorecard hilft deshalb dabei, Mitarbeiter mit mehr Verantwortung auszustatten, damit diese ihre Arbeitsprozesse selbst steuern und ständig nach Verbesserungen streben können. Diese systematisch in den Arbeitsprozess integrierte Suche nach Verbesserungen fördert den Entwicklungsprozeß von Mitarbeitern und Teams: Aus dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung entspringt das Wollen, Fehler aufzuspüren, zum Thema zu machen und zu beseitigen.

Im Idealfall entsteht daraus ein unternehmensweiter Lernprozess, ein erster Schritt hin zum "Lernenden Unternehmen".

2. Balanced Scorecard im Unternehmen

- ➔ Voraussetzung für die Nutzung der Balanced Scorecard als strategisches Steuerungsinstrument ist eine einheitliche Unternehmensstrategie und klare Vision für die Entwicklungsziele des Unternehmens. Falls es keine ausformulierte Unternehmensstrategie gibt, muß eine solche - zum Beispiel im Rahmen eines Strategie-Audits- erarbeitet und klar formuliert werden. Falls über die Strategie in der Unternehmensführung kein Konsens besteht, muss dieser unbedingt geschaffen werden.
- ➔ Einzelinterviews mit Führungskräften und die Analyse strategischer Dokumente (Firmenleitbild, Marketingkonzept, etc) bilden danach die Grundlage für die BSC-Workshops in den Pilotbereichen.
- ➔ In mehreren, in der Regel halbtägigen Workshop werden aus den strategischen Zielen des Unternehmens konkrete strategische Ziele für den Pilotbereich abgeleitet, operative Ziele und Kennzahlen ermittelt, der Ursprung der Daten geklärt und die Sollwerte festgelegt. Um langwierige Diskussionen und zähe Entscheidungsprozesse zu vermeiden, sollte ein Workshop aus maximal 8 Personen bestehen: Idealerweise aus dem Bereichsleiter, maximal fünf Führungskräften der gleichen Hierarchiestufe, darunter eine Person aus dem Controlling-Bereich, sowie gegebenenfalls einem Vollzeitprojektleiter und einem Betriebsratsmitglied. Während der Workshops müssen alle Mitglieder durchgehend anwesend sein. Um dies zu erreichen, sollte das Top-Management phasenweise an den Workshops teilnehmen und sich regelmäßig über den Fortschritt berichten lassen.
- ➔ Die Ergebnisse der Workshoparbeit werden parallel in drei Dokumenten dargestellt:
 1. der BSC-Matrix, d.h. die Zusammenstellung der Ziele, Vorgaben und Kennzahlen, wie sie später im EDV-System visualisiert und verarbeitet werden;
 2. die BSC-Map oder Strategie-Map, in der die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ähnlich wie in einer Mind-Map grafisch abgebildet werden;
 3. Die BSC-Story, in der die Ziele, Kausalzusammenhänge und Maßnahmen in Form einer Entwicklungsgeschichte dargestellt und erläutert werden.
- ➔ Die eigentliche Implementierung der Balanced Scorecard in hyScore BSC erfolgt nach all diesen Vorarbeiten schließlich vergleichsweise unkompliziert und schnell innerhalb weniger Stunden. Auch später können alle Änderungen der Strategie, bei Kennzahlen oder Maßnahmen sehr einfach, sicher und schnell in das System eingepflegt werden. Auch die Workshop-Dokumente (BSC-Matrix, BSC-Map und BSC-Story) können mit wenig Aufwand laufend aktualisiert werden.

Das Balanced Scorecard Konzept in Verbindung mit den EDV-SYSTEM hyScore BSC stellt somit ein leistungsfähiges Werkzeug dar, um Änderungen in der Strategie schnell zu implementieren und zügig umzusetzen.

Das Schaubild auf der nächsten Seite stellt den Entwicklungsprozeß der Balanced Scorecard anschaulich dar:

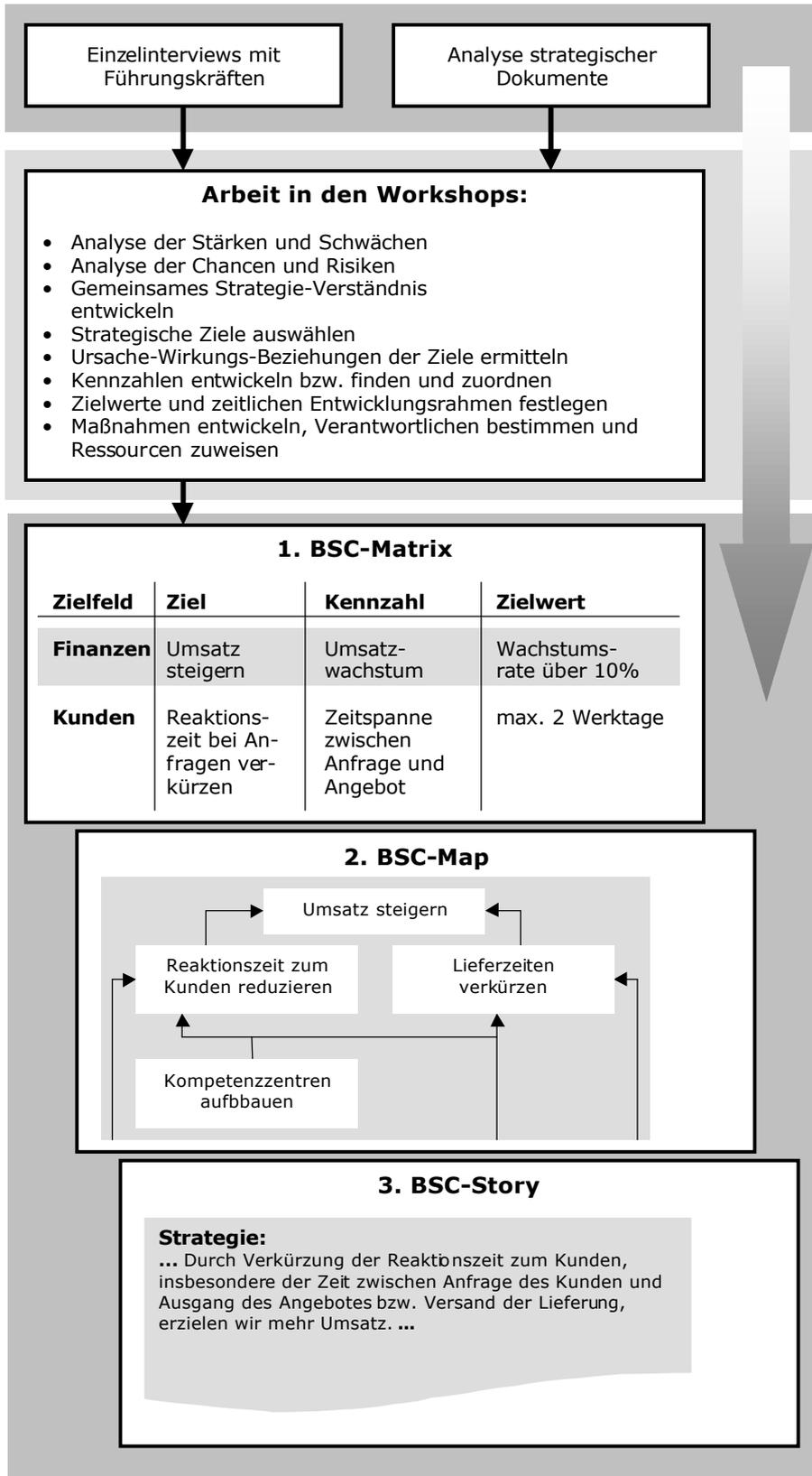
hyScore BSC verfügt über alle nötigen Funktionen, um die Unternehmensstrategie abzubilden, unternehmensweit zu kommunizieren und mithilfe des Balanced Scorecard Konzeptes umzusetzen

hyperspace GmbH
 Neuer Weg 32
 31226 Peine
 Fon 051.71.591.900
 Fax 051.71.591.901
 E-Mail info@hyperspace.de
<http://www.hyperspace.de>

<http://www.hyscore.de>

Balanced Scorecard

2. Balanced Scorecard im Unternehmen



Die Entwicklung der Balanced Scorecard

3. Häufige Probleme bei der Einführung

Das Konzept der Balanced Scorecard hat sich bereits in zahlreichen Unternehmen als wertvolles Hilfsmittel für die Umsetzung der Unternehmensstrategie bewährt.

Es gibt jedoch einige wichtige Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz der BSC, die unbedingt erfüllt werden müssen, wenn das Projekt nicht scheitern soll. Im Folgenden zeigen wir häufige Probleme und bieten Lösungsvorschläge an:

Grundvoraussetzung

Die Einführung der Balanced Scorecard muss von der obersten Führungskraft im Unternehmen deutlich und konsequent unterstützt werden. Das Top-Management des Unternehmens muss die BSC aktiv propagieren und die anderen Führungskräfte motivieren.

Probleme bei der Erstellung der BSC

Fehlende Strategie, keine ausformulierte Strategie, kein Strategie-Konsens

Unternehmensvision, Leitbild, Strategien und Ziele im Konsens erarbeiten und klar formulieren, Strategie-Audit

Aufwand für die Erstellung wird unterschätzt, es stehen keine Ressourcen für die sorgfältige Erarbeitung der BSC zur Verfügung

Genügend Ressourcen für die sorgfältige Erstellung einplanen, insbesondere für die Workshops der Pilotbereiche

Falsche Erwartungen bei Management und Mitarbeitern, fehlende Motivation der Führungskräfte
Fehlende Motivation der Mitarbeiter
„Beratungsmüdigkeit“

Top-Führungskraft aus der Unternehmensleitung muss Sachkenntnis über BSC erwerben und als Initiator / Motor wirken. Diese Führungskraft kann falschen Erwartungen entgegenreten und die Führungskräfte der Pilotbereiche in Einzelgesprächen motivieren.

Zu hohe Erwartungen und Hang zu Perfektionismus

Mitarbeitern ein professionelles Moderatorenteam zur Seite stellen. Mitarbeiter können sich bei BSC selbst einbringen, zudem liegt mit der BSC ein Konzept zur Leistungsmessung vor, das den Grad der Umsetzung dokumentiert und somit Anreize schafft.

Es liegt in der Natur des Entwicklungsprozesses, daß zunächst mit unvollständigen Daten begonnen wird und Annahmen im Laufe der Zeit revidiert werden. Klar machen, was die BSC leisten kann - und was nicht.

hyperspace GmbH
 Neuer Weg 32
 31226 Peine
 Fon 051.71.591.900
 Fax 051.71.591.901
 E-Mail info@hyperspace.de
<http://www.hyperspace.de>

<http://www.hyscore.de>

Balanced Scorecard

Häufige Probleme bei der Einführung

Probleme bei der Erstellung der BSC (Fortsetzung)

Ziele sind zu weit gefasst oder zu spezifisch formuliert

Ziele zur besseren Definierbarkeit als Vorsprungsziele (Wo sind wir besser und wie können wir diesen Vorsprung sichern?) und Aufholziele definieren (Was müssen wir tun, um wettbewerbsfähig zu werden?). Immer den Bezug zur Unternehmensstrategie herstellen. Die Erarbeitung der konkreten Ziele erfordert viel Disziplin und einen erfahrenen Moderator mit Durchsetzungsvermögen.

Ziele und Maßnahmen erscheinen isoliert und ergeben kein schlüssiges Gesamtbild, oder die BSC erscheint kompliziert und wenig nachvollziehbar

Ursache-Wirkungs-Diagramme erstellen und ausformulieren, siehe dazu den Abschnitt: Entwicklung der Balanced Scorecard.

Probleme beim Betrieb der BSC

Begeisterung für die BSC lässt nach, oder BSC wird boykottiert

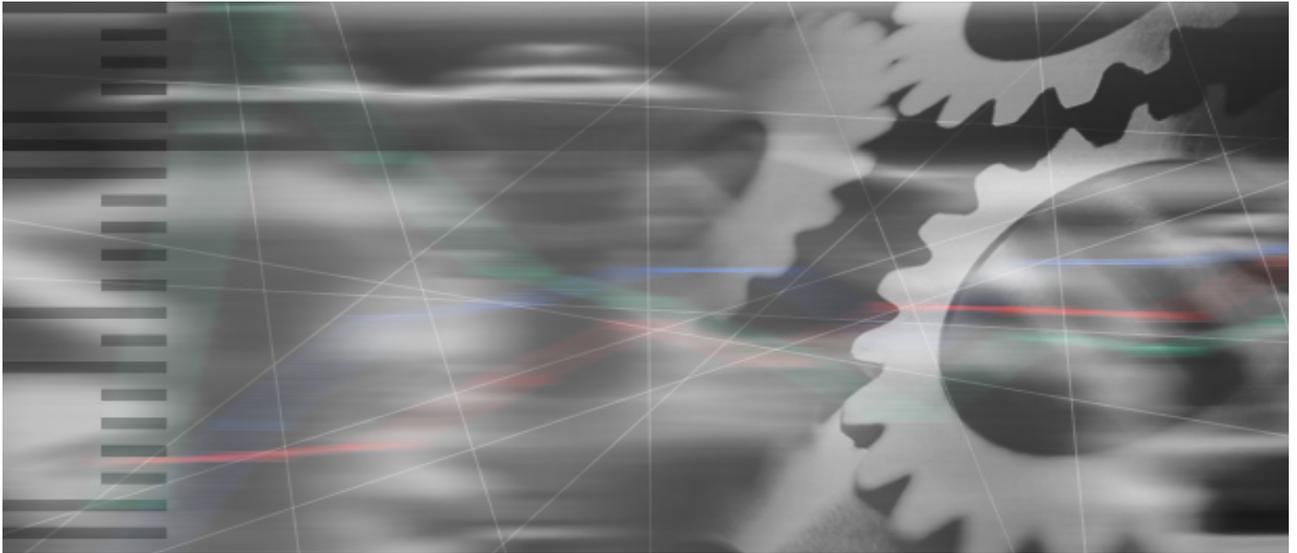
Top-Management muss langfristig hinter der Balanced Scorecard stehen und Führungsmitarbeiter immer wieder motivieren. Dabei die Vorteile herausstellen, die sich durch den Einsatz ergeben. Ängste (z.B. „Gläserne Abteilung“, „gläserner Mitarbeiter“) aufgreifen und klären. Wichtig dabei: Mitbeteiligung der Betroffenen von Anfang an: BSC kann nicht von oben verordnet werden! Außerdem muß der Betriebsrat von vornherein mit ins Boot genommen werden.

BSC wird eingestellt, sobald die finanzielle Lage schlechter wird

Problem der obersten Unternehmensführung, diese muss hier die nötige Ausdauer besitzen! Andernfalls sind die bisherigen Investitionen in die BSC verloren.

Controlling sieht BSC als Konkurrenz

Führungskräfte im Controlling frühzeitig mit einbeziehen, um Vorurteile abzubauen: BSC ergänzt das laufende Berichtswesen und ermöglicht eine detailgetreuere Abbildung der Zielerreichung in den einzelnen Einsatzbereichen. Die klassischen Controlling-Aufgaben und das Berichtswesen werden dadurch keinesfalls ersetzt oder verdrängt!



hyperspace®

...einfach die bessere Lösung!

hyperspace GmbH
Neuer Weg 32, 31226 Peine

Fon: 051.71.591.900 · Fax: 051.71.591.901
E-Mail: info@hyperspace.de
Internet: <http://www.hyperspace.de>

Mehr Infos im Internet:
<http://www.hyscore.de>