

Das Konzept der Balanced Scorecard Von der Strategie zur Balanced Scorecard

Die Notwendigkeit für Unternehmen, Ziele und Strategien zu formulieren, ist umso größer, je stärker die externen Einflüsse sind, denen sie unterliegen. Verpasst ein Unternehmen die Anpassung an die sich laufend verändernden Anforderungen, droht die Gefahr der Krise.

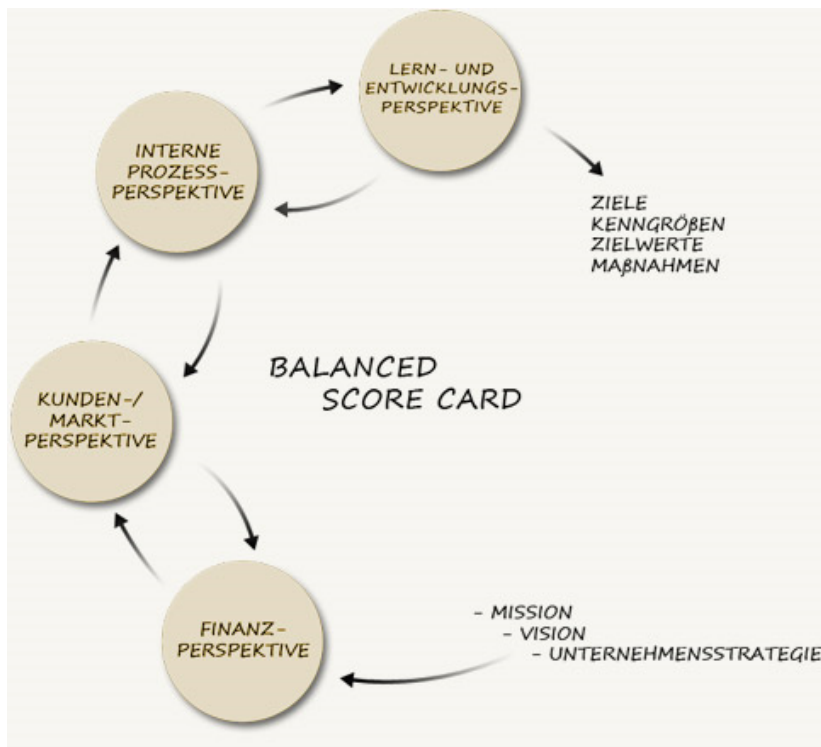
Das Unternehmen reagiert mit strategischen Überlegungen insofern nicht nur auf Veränderungen, sondern schaut in die Zukunft und überlegt im Voraus, was getan werden muss, um unter sich wandelnden Rahmenbedingungen auch noch in 5 Jahren erfolgreich zu sein. Es erarbeitet einen Plan – der für die Geschäftsleitung und die Beschäftigten gleichermaßen wichtig ist.

Die Strategie umsetzbar machen

Strategie muss operationalisiert und kontrollierbar gemacht werden. Dazu wird das Zielsystem der BSC in folgende Elemente aufgeteilt: Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen.

Beispiel:

Schema der Balanced Score Card



Die Entwicklung erfolgt in mehreren Stufen:

1. Zuerst wird die Strategie in Ziele für die Bereiche Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter herunter gebrochen. Da nur solche Ziele in die BSC aufgenommen werden, die auch Auswirkungen auf die anderen Bereiche haben, werden parallel die Ursache-Wirkungs-Beziehungen untersucht.

2. Sind die Ziele für die einzelnen Perspektiven aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, werden Messgrößen entwickelt.
3. Zielwerte für die Kennziffern werden bestimmt.
4. Die Maßnahmen, mit denen die Zielwerte erreicht werden sollen, runden das Zielsystem ab. Die beste Strategie nutzt jedoch nichts, wenn sie nicht an die stetigen Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens angepasst werden kann. Grundlegende Informationen, die schon bei der Planung erforderlich sind, dienen - in stets aktualisierter Form - im weiteren Verlauf zur Kontrolle und eventuellen Korrektur der Strategie und der Ziele. - Die BSC soll übersichtlich sein: Je Perspektive werden nur die 4 bis 5 wichtigsten Ziele, Kennziffern und Maßnahmen definiert. Eine BSC sollte auf einer Papier- oder Bildschirmseite darstellbar sein, damit sie einfach kommunizierbar ist.

Eine BSC reicht nicht aus

Im BSC-Konzept ist vorgesehen, dass das Unternehmen nicht nur eine BSC für das Gesamtunternehmen erstellt, sondern diese dann in Balanced Score Cards für sämtliche Einheiten im Unternehmen - Bereiche, Abteilungen etc. - verfeinert. Am Ende soll es für jedes Team, sogar für Einzelpersonen (Stichwort Zielvereinbarungen) eine BSC geben. Sie beschreibt, wie die Unternehmensstrategie in dieser Einheit umgesetzt werden soll.

Unternehmensweit Balanced Score Cards zu erarbeiten, ist sehr aufwändig. In vielen Unternehmen gibt es schon eine BSC für das Gesamtunternehmen und die strategischen Geschäftsbereiche, aber noch nicht für Abteilungen oder Teams.

Kommunikation und Beteiligung

Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Konzept der BSC gehören die vereinfachte Kommunikation von Unternehmensstrategie und Zielen und das Einbeziehen der Beschäftigten bei der Formulierung von geeigneten Zielen und Maßnahmen. Dies ist insbesondere bei der Prozess- und der Mitarbeiterperspektive wichtig. Schon die Entwicklung einer BSC bringt für alle Beteiligten wichtige Einsichten über die betriebliche Wirklichkeit.

Die fertige Balanced Score Card schafft Transparenz für Führungskräfte und Beschäftigte auf allen Ebenen und ermöglicht eine gute Orientierung und Positionierung. Nur wenn alle die Strategie kennen, können sie sie auch umsetzen.

Kennziffern- und Steuerungssystem

Eine Balanced Scorecard ist zum einen der übersichtliche Berichtsbogen (die "scorecard"), in dem die Ziele, Kennziffern und Maßnahmen für die vier Perspektiven festgehalten sind.

Zum anderen beschreibt die Balanced Score Card ein Gesamtkonzept zur strategischen Steuerung. Alle unternehmerischen Steuerungsfunktionen - Planung, Kontrolle, Organisation, Führung und Information - nutzen die Balanced Score Card Konzeption. Das heißt beispielsweise: alle Planungsdaten werden auf die vier Perspektiven bezogen, die Kontrolle erfolgt aufgrund der beschriebenen Ziele in der BSC, als Führungsinstrument können Zielvereinbarungen genutzt werden, die sich an der BSC orientieren.

Ihr Ansprechpartner Wolfgang Böhme, boehme@w-p.de