

Balanced Scorecard

Die BSC übersetzt die Vision und die Strategie in Ziele, Kennzahlen und Aktionsprogramme. In einer BSC soll die Strategie eines Unternehmens oder Unternehmensbereiches operationalisiert werden und mittels entsprechender Messgrößen zu überprüfbar sein.

„Balanced“ bedeutet, dass vier wichtige Perspektiven gleichberechtigt betrachtet werden: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive der Mitarbeiter und der Organisation. Diese vier Perspektiven sollen für ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen wirtschaftlichen Zielen und langfristigen Zielen zum Potenzialaufbau sorgen.

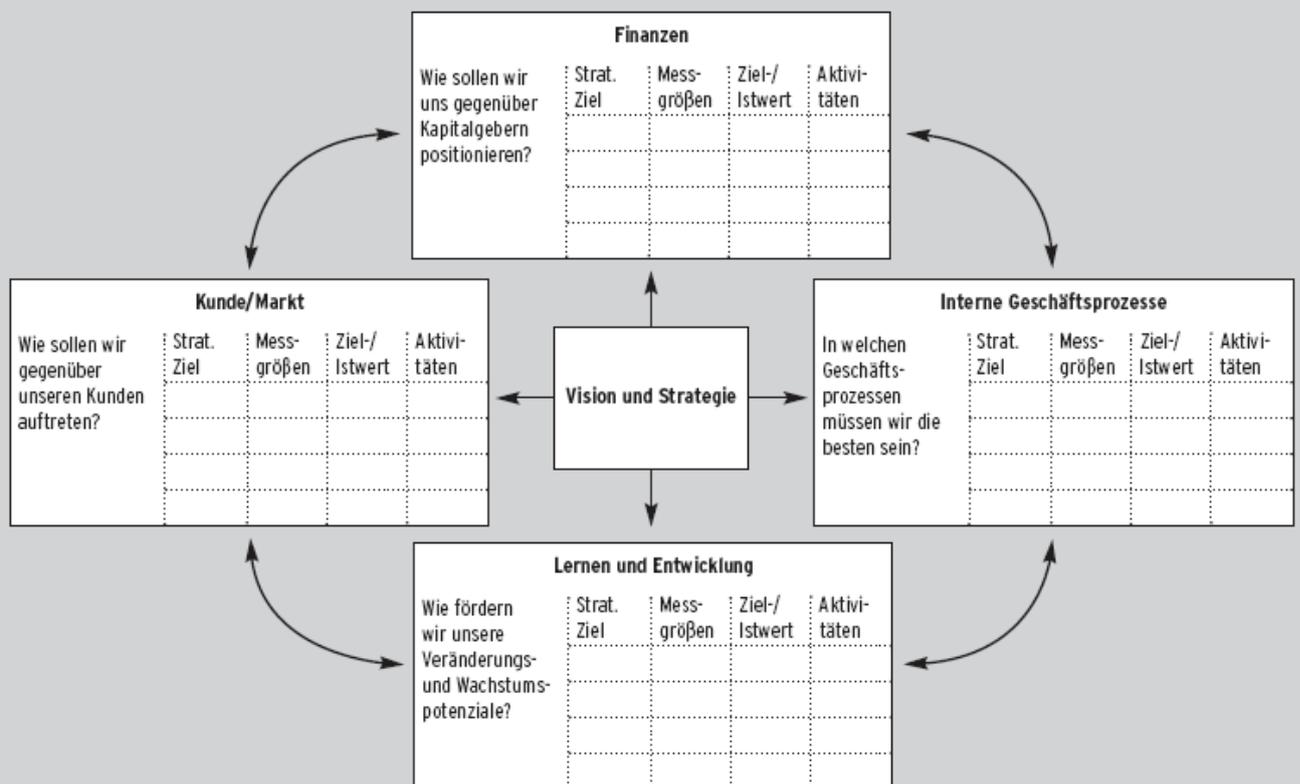
„Scorecard“ steht für die Operationalisierung der strategischen Ziele mittels entsprechender Kennzahlen. Dabei werden die inhaltlichen Ziele in jeder der vier Perspektiven erfasst. Finanzielle Kennzahlen und solche der Kundenperspektive erfassen dabei die eigentlichen Ergebnisse der Unternehmensaktivitäten. Kennzahlen zu den Leistungstreiber-Perspektiven (Prozesse sowie Lernen und Entwicklung) bilden dabei Frühindikatoren. Schlechte Ergebnisse in diesen Kategorien wirken sich häufig erst nach einer gewissen Zeitverzögerung finanziell aus.

Abbildung 1

Die BSC als Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Vorgaben

(orientiert an Kaplan R.S., Norton D.P., 2001, S. 70)

In 4 Perspektiven ein ausgewogenes («balanced») und überprüfbares Zielsystem («Scorecard»)



Beispiel : Ein Pizzalieferservice wird Stammkunden nicht sofort verlieren, wenn die Lieferung sich einmal verzögert (= Schwäche im Kernleistungsprozess) oder der liefernde Mitarbeiter sich verrechnet oder Kundenbeschwerden nicht gut behandelt (= Schwäche in der Mitarbeiterausbildung). Wenn dies mehrmals vorkommt und Beschwerden nichts verändern, dann sind der Kunde und der Umsatz dauerhaft verloren. Die Erfassung und Messung von Beschwerden und der Beseitigung ihrer Ursachen kann daher zeitlich deutlich früher signalisieren, ob ein Finanzziel, z.B. ein bestimmtes Umsatzwachstum, erreicht werden wird.

Die finanzwirtschaftliche Perspektive : Die Strategie wird hier aus der Perspektive der Anteilseigner betrachtet. Die inhaltliche Strategie gibt Antwort auf die Frage, wie ein Unternehmen gegenüber den Kapitaleignern auftreten möchte. Kennzahlen zu Wachstum (Umsatz, Marktanteile etc.), Rentabilität (Gewinn, Kapitalrenditekennzahlen etc.) und Risiko sowie weitere Kennzahlen zum Beispiel zu Liquidität, Finanzierung und Bonität machen diese strategische Perspektive messbar.

Die Kundenperspektive : Diese Strategieperspektive erfasst die spezifische Form der Wertgenerierung und Differenzierung aus dem Blickwinkel des Kunden. Mit welchem wettbewerbsdifferenzierendem Produkt- und Leistungsportfolio wollen wir für welche Kunden- und Marktsegmente erfolgreich sein ? In dieser Dimension werden daher meist allgemeine und segmentübergreifende Kennzahlen wie Kundenzufriedenheitsparameter, Marktanteil, Kundenakquisition oder Kundenrentabilität sowie spezifische Kennzahlen für das jeweilige Segment wie Geschwindigkeit, Pünktlichkeit, besonders innovative Produkte oder maßgeschneiderte Lösungen identifiziert.

Die interne Prozessperspektive : Mit dieser Perspektive hat die Organisation jene kritischen Prozesse im Blick, die den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der Kunden und den Erfolg des Unternehmens haben. Im Unterschied zu traditionellen Messsystemen richtet die BSC ihr Augenmerk nicht nur auf die Optimierung bestehender Prozesse, sondern mehr auf neue Prozesse, die ein Unternehmen aufbauen sollte, um mit wachsenden Erwartungen Schritt halten zu können. Eine diesbezügliche Überlegung könnte beispielsweise lauten : Was müssten wir tun, welche Schlüsselprozesse müssten wir verbessern, wenn unsere Kunden erwarten würden, dass wir unsere Leistungen künftig in der Hälfte der bislang zur Verfügung stehenden Zeit erbringen ?

Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die besondere Betrachtung von Innovationsprozessen. Um langfristig erfolgreich zu sein, kann es erforderlich werden, völlig neue Produkte und Dienstleistungen zu »erfinden«. Es geht auch aus dieser Perspektive der BSC um die Frage „Tun wir die richtigen Dinge ?“ und weniger um den Optimierungsfokus „Tun wir die Dinge richtig ?“.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive : Sie beachtet in besonderem Ausmaß die langfristige Unternehmensperspektive: Durch den raschen Wandel ergibt sich ein besonderer Anpassungsbedarf bei Mitarbeitern, Systemen und Prozessen. Um diesen zu bewältigen, muss häufig in Weiterbildung, in Informationstechnologie und unterstützende Systeme investiert werden. Ebenso wie aus der Kundenperspektive werden auch aus der Lern- und Entwicklungsperspektive allgemeine Kennzahlen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter, zur Weiterbildung, zur Fluktuation, zu Teamleistungen und spezielle im Wettbewerbsfeld wichtige neue Fähigkeiten, wie neue Mitarbeiterkompetenzen, Verfügbarkeit und Nutzung von Wissen und Expertise, neue technologische Infrastruktur und ähnliches mehr identifiziert und beobachtet.

Die BSC ist allerdings mehr als ein reines Kennzahlensystem. Sie bildet den inhaltlichen Rahmen für einen Managementprozess, in dem die Strategie umgesetzt wird. Durch die Verknüpfung der in der BSC erfassten strategischen Ziele, Messgrößen und Aktionsprogramme mit Budgets und individuellen Zielen wird strategieorientiertes Handeln im täglichen Geschäft sichergestellt. Ein Managementprozess, in dem die strategischen Indikatoren in der BSC regelmäßig diskutiert werden, dient dem Feedback zum Stand der Strategieumsetzung und dem Lernen über das eigene System.

Neben der Operationalisierung der Strategie durch die Hinterlegung mit Kennzahlen und Aktivitäten ist die Übersetzung der Strategie in eine „Strategy Map“ das zweite zentrale Element einer Balanced Scorecard. Die strategischen Ziele eines Unternehmens oder Unternehmensbereichs werden dabei den vier Perspektiven zugeordnet und miteinander in so genannten Ursache- / Wirkungsketten verknüpft.

Beispiel : In einem Mobilfunkunternehmen wurde als eines der Schlüsselemente zur Erreichung der Marktanteilsziele und dem damit verknüpften Umsatz (Finanzen) die Erhöhung der Kundenloyalität (Kundenperspektive) identifiziert. Ein in dieser Branche gewonnener Kunde ist erst nach einiger Zeit profitabel, da der Anfangsaufwand (subventioniertes Handy, administrativer Aufwand, etc.) nicht sofort gedeckt ist. Als eines der wesentlichen Ziele zur Erhöhung der Loyalität wurde eine Verbesserung im Serviceprozess (Prozessperspektive) identifiziert. Wer nicht nachvollziehbare Rechnungen erhält oder bei Problemen zu lange / zu oft in der «Warteschleife» hängt bzw. keine ausreichende Lösung erreicht, wechselt eher zum Wettbewerber als Kunden, die sich gut betreut fühlen. Um diesen Prozess zu optimieren, wurde entschieden, sowohl in die Ausbildung der Servicemitarbeiter als auch in die technische Ausrüstung zu investieren, die für die Erbringung der Serviceleistungen notwendig sind (Lern- und Entwicklungsperspektive).

