

Geheimnis Balanced Scorecard (BSC) ca. 4.500 Zeichen

Nur eine Modeerscheinung?

Sie geistert seit einigen Jahren durch unsere Managementetagen. Ehrfürchtiges Schweigen, wenn jemand den Begriff Balanced Scorecard in den Raum wirft. Von Umsetzungen hört man aber eher sporadisch. Ist dies nun eine neue Unternehmensführungsstrategie oder nur ein Modebegriff aus den Vorstandsetagen. Wir haben diesbezügliche Erfahrungen mit Konzepten und Theorien wie Outsourcing, Change Management, Lean Management oder Business Reengineering gemacht, die entweder wild wuchern oder von denen man heute nicht mehr viel hört.

Ein Instrument zur Unternehmensstrategie

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, mit dem eine Unternehmensstrategie in ein Kennzahlensystem übersetzt wird. „Erfinden“ wurde das Instrument bzw. Konzept von den beiden Harvard-Professoren Kaplan und Norton, die 1997 das gleichnamige Buch schrieben. Sie ist also erst oder schon 9 Jahre alt. Kaplan und Norton begründen die neue Sichtweise eines Betriebes damit, dass bisher stets finanzwirtschaftlich orientiert geführt wurde. So wie auch kein Kapitän sich nur einem Instrument anvertrauen würde, behaupten sie, dass neben der Finanzsicht eben auch Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Prozesse gleichwertig für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens seien. Ausschlaggebend sei dabei die Ausgewogenheit der Zielerreichungen der verschiedenen Gruppierungen.

Neue Kennzahlen braucht das Land

Das ist nicht neu, denn Kennzahlen sind uns im Alltagsgeschäft vertraut. Neu ist, dass neben den bekannten Kennzahlen aus dem Bereich Finanzen wie Umsatz, Kosten, Gewinn oder Shareholder Value Kennzahlen aus den Bereichen Kunde, Lieferant, Mitarbeiter oder Arbeitsprozesse einfließen. Die Balanced Scorecard verhilft damit zu der Erkenntnis, dass auch diese Faktoren wichtig für den Unternehmenserfolg sind. Das war bisher sicher auch schon bekannt, aber die BSC fordert Kennzahlensysteme, die diese Faktoren auch messbar machen. Dies sind zum Beispiel Faktoren wie Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifizierung und Kompetenz von Mitarbeitern, Kundenrentabilität, -verlust oder -neugewinnungsrate. Aber Zahlen kommen auch aus dem Bereich der Prozessvorgänge wie Durchlaufzeiten, Lieferzeiten, Serviceverfügbarkeit, Innovationskraft, Reklamationshäufigkeit oder Reklamationshandling.

Nicht zuviel und nicht zuwenig

Für diese Faktoren müssen Kennzahlen definiert und verglichen werden. Definiert bedeutet hierbei entwickelt, nicht angeordnet von der Vorstandsetage. Dabei hängt die Umsetzbarkeit der Balanced Scorecard entscheidend von der Implementierung ab. Wie bei jedem Projekt müssen die Mitarbeiter an der Entwicklung beteiligt sein, deren Tätigkeit sich später in den Zahlen widerspiegelt. Grundlage für die Kennzahl ist die Messung des Ist-Zustandes. Bei dieser Messung müssen zur Definition und Ermittlung schon manchmal einige größere Hürden überwunden werden. Dabei sollte man darauf achten, dass nur die Zahlen ermittelt werden, die man wirklich braucht. Besser mit wenigen Kennzahlen beginnen, die bei Bedarf später ausgebaut werden können.

Ansätze zur Unternehmensentwicklung

Die Kunst besteht nun darin, die Zahlen der verschiedenen Bereiche ins richtige Verhältnis zu setzen. So kann eine Qualifizierung der Mitarbeiter zu einem schnelleren homogenen Workflow, zu kürzeren Lieferzeiten, schnellerem Lagerumschlag und zu schnellerer Rechnungslegung führen. Auch kann eine Steigerung der Kundenzufriedenheit bei stagnierenden Umsätzen strategische Empfehlungen für zukünftige Marketingaktivitäten geben. Gibt man hierzu die Daten der wettbewerbsorientierten Benchmark-Analysen, so sieht man deutlich, wo Ansatzpunkte für die Unternehmensentwicklung sind.

Langfristige Perspektive

Wichtig sind für die Einführung einer Balanced Scorecard im Unternehmen 2 Dinge: Zum einen muss die Geschäftsleitung hinter diesem Konzept stehen, zum anderen ist die BSC ein Konzept, das durch ein Projekt eingeführt wird. Projekte sind irgendwann abgeschlossen, aber Konzepte gehören zu einer Unternehmensphilosophie, die gelebt werden müssen. Dies bedeutet, dass nach Projektbeendigung die BSC kontrolliert, ggf. korrigiert und weiterentwickelt werden muss. Das Team muss am Ball bleiben. Nur so ist ein langfristiger Erfolg gewährleistet. Hier sehen wir sicher das Hauptproblem, warum Konzepte wie Outsourcing, Change Management, Lean Management oder Business Reengineering heute wild und unkontrolliert wuchern oder in der Versenkung verschwunden sind.