

Grundlagen der Balanced Scorecard - Teil 1

Thema des Monats Oktober 2001

Ein Beitrag von Prof.Dr.-Ing. Rainer Kämpf, Ariane Hinkel, Olga Katzelnik, Andrea Weigel

1.Einführung

1.1 Kurzdefinition der Balanced Scorecard

"Multikriterielles, ausgewogenes Kennzahlensystem -und damit Zielsystem- das in einem Managementprozess zur Implementierung, Steuerung und Kontrolle (Controlling) der Strategie eingesetzt werden kann. Die BSC enthält wesentliche Kennzahlen, die den "ganzheitlichen" Erfolg aus strategischer, aber auch auf operativer Ebene abbilden und sichern."*(Begriffsbestimmung nach Boston Consulting Group (BCG))*

1.2 Die Idee der Balanced Scorecard

Seit der Veröffentlichung des ersten Artikels im Harvard Business Review 1992 findet das Konzept der Balanced Scorecard, entwickelt von den beiden Harvard-Professoren Kaplan und Norton, in den USA und auch in Deutschland starke Beachtung.

Im Unterschied zu den klassischen Steuerungssystemen berücksichtigt die Balanced Scorecard nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch operationale Zielgrößen.

Diese umfassen nicht nur nachlaufende Ergebnisgrößen, sondern auch vorlaufende Indikatoren. Alle Kennzahlen sind durch verschiedene Handlungen des Unternehmens beeinflussbar und unmittelbar mit dem Unternehmenserfolg verbunden.

Insgesamt ist zu sagen, dass die Balanced Scorecard dazu dient, die jeweilige Strategie an bestimmte Kennzahlen zu knüpfen. Dies erleichtert nicht nur die richtige Strategiefindung, sondern garantiert auch den Konsens aller strategischen Ziele. Dadurch, dass die gesamte Strategie auf alle einzelnen Handlungsträger heruntergebrochen und verteilt wird, wird eine einheitliche Zielausrichtung aller Unternehmenshandlungen gefördert und eine Verknüpfung der Ressourcenallokationen mit der jeweiligen Unternehmensstrategie gewährleistet. Die Balanced Scorecard dient somit als Kommunikationsmittel und ist eng an "weiche treibende Faktoren" wie Weiterbildungs- und Kommunikationsprogramme geknüpft.

Weiterhin können diverse Anreizsysteme direkt nach ihren Vorgaben ausgerichtet werden.

Das bedeutet, dass die Balanced Scorecard auch als "Strategisches Feedback" fungiert, da durch die einfache Messbarkeit aller Zielgrößen eine unmittelbare Erfolgsermittlung möglich ist. Dieses Feedback kann zu kollektivem Lernen führen;

das heißt, dass man feststellen kann, welche treibende Faktoren mit welcher zeitlichen Verzögerung welchen Erfolg bringen.

Durch kontinuierliche Datenanalyse kann man auch die sich schnell ändernden Rahmenbedingungen rascher erfassen und die Strategie diesen dann unverzüglich anpassen, so dass die Formulierung neuer Initiativen und auch die Neu-Allokation der Ressourcen rechtzeitig erfolgen kann und somit eine permanente Validierung und Anpassung der Strategie an die jeweilig veränderten Rahmenbedingungen gewährleistet ist.

2. Charakteristika der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard, als Managementmethode, setzt voraus, dass das Unternehmen eine bestimmte Vision oder auch Mission vor Augen hat und zu ihrer Umsetzung bereits eine vernünftige Strategie entwickelt hat. Diese Strategie wird dann in einzelne Unterziele und die jeweils dazugehörigen Kennzahlen übersetzt. Diese Kennzahlen lassen sich dabei den vier folgenden Perspektiven zuordnen, zwischen denen – mehr oder weniger ausgeprägt – Ursache und Wirkungszusammenhänge bestehen:

die wirtschaftliche /finanzielle Perspektive

die Kundenperspektive

die interne Prozessperspektive

die Lern- und Entwicklungsperspektive

Die sich aus diesen vier Perspektiven ergebenden Kennzahlen dienen somit dazu, die Vision und Strategie bis auf eine für alle Mitarbeiter handlungsrelevante Ebene herunterzubrechen und ihnen somit ihren jeweiligen Standpunkt bzw. Fortschritt innerhalb eines langfristigen Planes zu verdeutlichen. Dies schafft ein gemeinsames Modell des gesamten Unternehmens und hält durch die zu entwickelnden Kennzahlen eine Balance

einerseits zwischen extern orientierten Messgrößen für Anteilseigner/Teilhaber und Kunden und internen Messgrößen für kritische Geschäftsprozesse, Innovation, Lernen und Wachstum, andererseits zwischen Messgrößen der Ergebnisse vergangener Tätigkeiten und den Kennzahlen, welche zukünftige Leistungen antreiben sollen. (Kaplan, Robert S. und David P. Norton: *Balanced Scorecard*, Stuttgart 1997)

3. Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC)

Definition:

Wesentliche Kennzahlen, die den „ganzheitlichen“ Erfolg auf strategischer und operativer Ebene abbilden und sichern

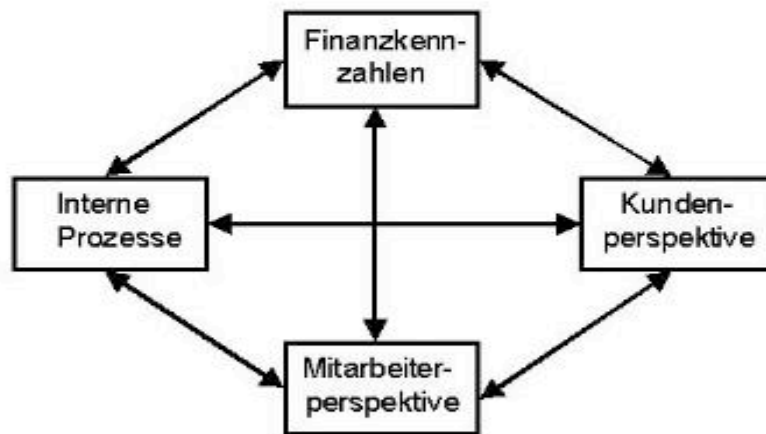


Abbildung 1: Die 4 Perspektiven der Balanced Scorecard

3.1 Die finanzielle Perspektive

Das Ziel eines jeden Unternehmens ist es, seinen Wert zu steigern, indem es Gewinne verbucht. Denn ohne Gewinn bzw. Rentabilität ist ein Unternehmen nicht handlungs- und somit existenzfähig.

Das geeignete Maß für den betrieblichen Erfolg ist somit monetärer Art. Anhand der Finanzen lässt sich leicht überprüfen, ob die Implementierung einer Strategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Kennzahlen der finanziellen Perspektive sind z.B. die Eigenkapitalrendite oder der Economic Added Value.

Die finanziellen Kennzahlen definieren zum einen die vollbrachte finanzielle Leistung, zum anderen ist ihre Optimierung das Endziel für alle anderen Faktoren der Balanced Scorecard. Nur wenn eine Optimierung der Kennzahlen der anderen Perspektiven, also die der Kunden-, der Prozess- und der Lern- und Entwicklungsperspektive sich positiv auf die finanziellen Kennzahlen auswirkt, ist diese auch tatsächlich erwünscht und sinnvoll. Das bedeutet, dass zwischen den drei letzteren Perspektiven und der finanziellen Perspektive grundsätzlich eine Ursache-Wirkungsbeziehung bestehen muss.

Die langfristigen finanzwirtschaftlichen Zielen, die an erster Stelle stehen, müssen folglich mit dem notwendigen Handlungsablauf für Kunden, internen Prozessen und schließlich mit Mitarbeitern und Systemen zur Erreichung der langfristigen ökonomischen Leistung verbunden werden.

Je nach Phase, in welcher das Unternehmen sich befindet, können sich die finanzwirtschaftlichen Ziele stark unterscheiden. Man kann die folgenden Phasen betrachten:

Wachstum

Anfangsphase des Lebenszyklus. Entwicklung und Förderung neuer Produkte und Dienstleistungen erfordern beachtliche Ressourcen. Umsatzwachstum in neuen Märkten und mit neuen Produkten, Dienstleistungen und Kunden steht im Vordergrund.

Reife

Der Marktanteil wird weiter ausgebaut, mindestens aber gehalten. Der Fokus liegt auf der Überbrückung von Engpässen, Kapazitätserweiterungen und kontinuierlicher Verbesserung. Dies alles unter Bedingungen hoher Rentabilität.

Ernte

Hier steht die Erwirtschaftung einer exzellenten Rendite aus dem verfügbaren Kapital im Vordergrund. Es gibt kaum noch Ausgaben für Forschung und Entwicklung oder Kapazitätsausweitungen.

Für jede dieser drei Phasen gibt es drei der jeweiligen Geschäftsstrategie zugrundeliegenden finanzwirtschaftlichen Themen:

Ertragswachstum und -mix

Kostensenkung und Produktivitätsverbesserung

Nutzung von Vermögenswerten/Investitionsstrategie

Im folgenden werden aus diesen Themen abgeleitete finanzwirtschaftliche Ziele den verschiedenen Unternehmensphasen zugeordnet:

Wachstumsphase

Reifephase

Erntephase

Ertragswachstum und -mix

Hohe Umsatzwachstumsrate und hoher Marktanteil pro Zielregion, Zielmarkt und Zielkundenkategorie

Gänzlich neue Produkte und Dienstleistungen, messbar durch den jeweiligen Prozentsatz der Erträge Neue Anwendungsgebiete für bereits bestehende Produkte, messbar durch den Umsatz in diesen Gebieten. Absatz existierender Produkte an neue Kunden und Märkte.

Rentabilität von Produkten, Dienstleistungen und Kunden steigern.

Prozentualen Anteil unrentabler Produkte, Kunden... senken.

Steigerung des Kooperationsertrags über Geschäftseinheiten hinweg (neue Formen von Zusammenarbeit)

Anheben der Preise für Produkte, Dienstleistungen und Kunden, wo die Erträge die Kosten nicht decken

Kostensenkung und Produktivitätsverbesserung

Steigerung des Ertrags pro Mitarbeiter; Konzentration auf Produkte und Dienstleistungen mit größerer Wertschöpfung.
 Kostensenkungsstrategien v.a. durch Automatisierung und Standardisierung von Prozessen stehen meist noch im Widerspruch zur Flexibilität von Kundenwünschen und Dienstleistungen in neuen Marktsegmenten Senkung der Einheitskosten für den Output:

Steigerung der Rentabilität, verbesserter Return On Investment, Erreichung eines wettbewerbsfähigeren Kostenniveaus, Kontrolle der Gemeinkosten

 Verbesserung der Kommunikationskanäle

Ermutigung von Kunden u. Zulieferern, kostspielige manuelle Abläufe durch kostengünstigere elektronische Transaktionsablaufmöglichkeiten zu ersetzen

 Senkung der allgemeinen Vertriebs- und Verwaltungskosten

Vermögensverwendung und Innovationsstrategie

Hohe Investitionen (Prozentanteil am Umsatz)

Hoher Forschungs- und Entwicklungsanteil

 Günstiger Cash-to-Cash-Zyklus

(Lagerdauer - Umschlagsdauer von Forderungen + Umschlagsdauer von Verbindlichkeiten -> höhere Effizienz des working capital managements)

 Verbesserung des Nettoumlaufvermögens; insbesondere bei langen

Produktionszyklen Durchsetzung von zeitigen Fortschrittszahlen für bereits geleistete Arbeiten

 Steigerung des Return On Capital Employed (ROCE) pro

Hauptvermögenskategorien

 Hohe Anlagennutzungsrate

 Amortisation

 Durchsatz

Kostensenkung und Produktivitätsverbesserung	
Steigerung des Ertrags pro Mitarbeiter; Konzentration auf Produkte und Dienstleistungen mit größerer Wertschöpfung. Kostensenkungsstrategien v.a. durch Automatisierung und Standardisierung von Prozessen stehen meist noch im Widerspruch zur Flexibilität von Kundenwünschen und Dienstleistungen in neuen Marktsegmenten	Senkung der Einheitskosten für den Output: Steigerung der Rentabilität, verbesserter Return On Investment, Erreichung eines wettbewerbsfähigeren Kostenniveaus, Kontrolle der Gemeinkosten
	Verbesserung der Kommunikationskanäle Ermutigung von Kunden u. Zulieferern, kostspielige manuelle Abläufe durch kostengünstigere elektronische Transaktionsablaufmöglichkeiten zu ersetzen
	Senkung der allgemeinen Vertriebs- und Verwaltungskosten

Wachstumsphase	Reifephase	Erntephase
Ertragswachstum und -mix		
Hohe Umsatzwachstumsrate und hoher Marktanteil pro Zielregion, Zielmarkt und Zielkundenkategorie		
Gänzlich neue Produkte und Dienstleistungen, messbar durch den jeweiligen Prozentsatz der Erträge	Neue Anwendungsgebiete für bereits bestehende Produkte, messbar durch den Umsatz in diesen Gebieten. Absatz existierender Produkte an neue Kunden und Märkte.	
	Rentabilität von Produkten, Dienstleistungen und Kunden steigern. Prozentualen Anteil unrentabler Produkte, Kunden... senken.	
	Steigerung des Kooperationsertrags über Geschäftseinheiten hinweg (neue Formen von Zusammenarbeit)	
		Anheben der Preise für Produkte, Dienstleistungen und Kunden, wo die Erträge die Kosten nicht decken

Vermögensverwendung und Innovationsstrategie		
Hohe Investitionen (Prozentanteil am Umsatz)		
Hoher Forschungs- und Entwicklungsanteil		
	Günstiger Cash-to-Cash-Zyklus (Lagerdauer - Umschlagsdauer von Forderungen + Umschlagsdauer von Verbindlichkeiten -> höhere Effizienz des working capital managements)	
	Verbesserung des Nettoumlaufvermögens; insbesondere bei langen Produktionszyklen Durchsetzung von zeitigen Fortschrittszahlen für bereits geleistete Arbeiten	
	Steigerung des Return On Capital Employed (ROCE) pro Hauptvermögenskategorien	
	Hohe Anlagennutzungsrate	
		Amortisation
		Durchsatz

Abbildung 2: finanzwirtschaftliche Ziele in den verschiedenen Unternehmensphasen (Kaplan, Robert S. und David P. Norton: *Balanced Scorecard*, Stuttgart 1997)

Viele Unternehmen verwenden auch Kennzahlen für das Risikomanagement, beispielsweise die Verringerung der Differenz zwischen Prognosen und Ist-Ergebnis.

Bei der Repräsentation der wirtschaftlichen Perspektive in einer Balanced Scorecard ist darauf zu achten, dass Indikatoren, die den Stand des Unternehmens in traditionellen Reporting-Größen anzeigen, wie z.B. der ROI (Return on Investment) gemischt werden mit Indikatoren, die auf eine Beschreibung des Marktwertes zielen, wie z.B. der ROCE (return on capital employed), und damit eher das Potential der Firma für die Zukunft im Visier haben. Insofern lässt sich der [Shareholder-Value-Ansatz](#) integrieren, als Korrektiv für eine zu sehr am Buchwert des Unternehmens orientierte Betrachtung (vgl. dazu die Entwicklung der IBM in den Achtziger Jahren).

(wird fortgesetzt)