

Balanced Scorecard – Umsetzung von Strategie in Aktionen –

1. Hypothesen

Hypothese 1:

Traditionelle Methodiken zur Leistungsmessung (Berichtswesen) und Leistungsbewertung (Controlling) berücksichtigen primär den finanziellen Erfolg einer Organisation. Hierzu werden eine Vielzahl von Kenngrößen wie Umsatz, Gewinn, Liquidität (Cash Flow) und Kapitalrendite verwendet. Den Kenngrößen ist gemein, dass sie die Erfolge oder Misserfolge der Vergangenheit beschreiben, jedoch keine Aussage über die zukünftige Leistungsfähigkeit einer Organisation zulassen.

Hypothese 2:

Die den zukünftigen finanziellen Erfolg einer Organisation bestimmenden Einflussgrößen wie die Qualifikation und das Engagement der Mitarbeiter, die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, die Effizienz der internen Geschäftsprozesse und das Wohlwollen und die Unterstützung sonstiger Einflussgruppen, finden eine unangemessene, in vielen Fällen keinerlei Berücksichtigung im Berichtswesen und im Controlling.

2. Ziele

Die Balanced Scorecard unterstützt das Management bei der konsequenten Ausrichtung einer Organisation auf ein gemeinsames strategisches Ziel. Das Ziel wird erreicht durch die Darstellung unterschiedlicher Perspektiven, die den zukünftigen Erfolg der Organisation beeinflussen, in einem „übersichtlichen Berichtsbogen“.

Die Methodik der Balanced Scorecard überwindet damit die Schwächen traditioneller Controlling Systeme, die mit einer „Flut von Kennzahlen“ ausschließlich die finanzielle Perspektive einer Organisation berücksichtigen, wobei für das Management kaum eine Unterscheidung zwischen Wesentlichem und Unwesentlichem möglich ist.

3. Beweggründe

Die Beweggründe für den Einsatz einer Balanced Scorecard sind vielfältig. In der Regel trifft zumindest einer der nachfolgenden Anlässe zu:

3.1. Klarstellung und Konsensbildung

Die Entwicklung und der Einsatz der Balanced Scorecard wird genutzt, um eine Klarstellung und eine Konsensbildung über die strategischen Ziele und die daraus abgeleiteten Strategien der Organisation zu erzielen.

3.2. Kommunikation

Die Balanced Scorecard wird genutzt, um die Strategie innerhalb der Organisation auf allen Ebenen zu kommunizieren.

3.3. Abgleich

Die Balanced Scorecard wird genutzt, um die Bereichs- / Abteilungs- und persönlichen Ziele mit der Strategie der Organisation abzugleichen. Zu diesem Zweck kann es zweckmäßig sein, für die unterschiedlichen Bereiche eigene Scorecards zu entwickeln. Durch den Abgleich der Ziele wird sichergestellt, dass die unterschiedlichen Ziele im Einklang zueinander stehen.

3.4. Verknüpfung der Leitziele

Durch den Einsatz der Balanced Scorecard wird die Verknüpfung der Leitziele (Vision) der Organisation mit den langfristigen Zielgrößen und Budgets sichergestellt.

3.5. Strategische Initiativen

Die Balanced Scorecard unterstützt die Identifizierung von strategischen Initiativen und deren Abgleich, zum Beispiel bezüglich der Verwendung verfügbarer finanzieller und personeller Ressourcen, mit konkurrierenden Aktivitäten. Dadurch wird die Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen / Projekten gewährleistet, die die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen.

3.6. Review

Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen für die Durchführung regelmäßiger und systematischer, strategischer Überprüfungen.

3.7. Feedback

Die Balanced Scorecard schafft für alle Mitarbeiter der Organisation die Voraussetzungen für einen Regelkreis zum Informations- und Erfahrungsaustausch mit dem Ziel einer kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung der Strategie.

4. Methodik

Die Balanced Scorecard ist kein reines Kennzahlensystem, das lediglich strategische Kennzahlen in unterschiedlichen Perspektiven darstellt, sondern dient der Darstellung der Strategie einer Organisation inklusive der erforderlichen Schritte zur Erreichung der strategischen Ziele.

4.1. Perspektiven

In der Balanced Scorecard werden unterschiedliche den Erfolg der Organisation bestimmende Perspektiven dargestellt. Die Anzahl und die Zusammensetzung kann den Bedürfnissen der Organisation angepasst werden. In der „klassischen“ Balanced Scorecard werden vier (4) Perspektiven berücksichtigt:

- Finanzen,
- Kunden,
- Interne Geschäftsprozesse
- Mitarbeiter (Lernen & Entwicklung, Innovation).

Andere Perspektiven, die beispielsweise für kirchliche oder soziale Organisationen, zusätzlich von Bedeutung sein können, sind:

- Kooperationen und

- Kommunalpolitik.

4.2. Vorgehensweise

Der Abschnitt beschreibt die zu durchlaufenden Projektschritte zum Aufbau und zur Institutionalisierung einer Balanced Scorecard.

4.2.1. Leitziel (Vision)

Die Formulierung des Leitzieles der Organisation gehört originär nicht zur Balanced Scorecard, ist jedoch Voraussetzung für deren Erarbeitung. Das Leitziel beschreibt basierend auf den Grundwerten der Organisation die Vision, die innerhalb eines definierten strategischen Zeitraums erreicht werden soll. Die Vision bildet damit die Rahmenbedingungen für alle Entscheidungen und Aktivitäten der Organisation.

4.2.2. Strategie

Identifikation und Formulierung des strategischen Weges (Strategie) zur Erreichung des Leitzieles der Organisation. Erfahrungsgemäß empfiehlt sich die Konzentration auf wenige Strategien, um sicherzustellen, dass der Fokus nicht verloren geht.

4.2.3. Kennzahlen

Definition von Kennzahlen für das Leitziel und die Strategie der Organisation. Die übergeordneten Kennzahlen dienen der Überprüfung der Annäherung an das Leitziel der Organisation sowie der Messung der erfolgreichen Strategieumsetzung.

4.2.4. Perspektiven

Definition und Abgrenzung der in der Balanced Scorecard zu berücksichtigenden Perspektiven. Wichtig ist es jene Perspektiven auszuwählen, die den zukünftigen Erfolg der Organisation bestimmen. Neben den „klassischen“ Perspektiven der Balanced Scorecard, wie Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse und Mitarbeiter, können individuell für die Organisation zusätzliche Perspektiven berücksichtigt werden.

4.2.5. Aktionen

Definition strategieunterstützender Maßnahmen in den zuvor festgelegten Perspektiven und deren Bündelung in Projekten. Auch hier gilt es jene Maßnahmen und Projekte auszuwählen, die unter den gegebenen finanziellen und personellen Rahmenbedingungen den größtmöglichen Beitrag zur Erreichung des Leitzieles leisten.

4.2.6. Kennzahlen für Aktionen

Definition von Kennzahlen für alle strategischen Projekte zur Konkretisierung der Ziele und Schaffung der Voraussetzungen zur Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen regelmäßiger strategischer Reviews.

4.2.7. Projektorganisation

Die erfolgreiche Umsetzung strategischer Projekte ist abhängig von einer zweckmäßigen Projektorganisation. Dies beinhaltet neben einer detaillierten Projektbeschreibung (inklusive Projektplanung) und einer eindeutigen Projektverantwortung auch die Bereitstellung adäquater finanzieller und personeller Ressourcen. Um diese Voraussetzungen zu schaffen, kann es erforderlich werden,

sonstige in der Bearbeitung oder in der Pipeline befindliche Projekte zu streichen oder zu verschieben.

4.2.8. Integration der Kennzahlen

Die Kennzahlen der Balanced Scorecard sind in das operative Berichtswesen der Organisation zu integrieren. Damit wird gewährleistet, dass keine Parallelsysteme aufgebaut werden, die unterschiedliche Ziele verfolgen.

Die Integration der Kennzahlen der Balanced Scorecard mit dem operativen Berichtswesen schafft ferner die Voraussetzungen für einen Regelkreis, der es allen Mitarbeitern ermöglicht ein besseres Verständnis für die Strategie zu entwickeln und Verbesserungen in die Strategie einfließen zu lassen.

5. Kennzahlen

Die Anzahl der Kennzahlen einer Balanced Scorecard ist nicht von Bedeutung sondern deren kausale Verknüpfung zueinander. So wird gewährleistet, dass alle Kennzahlen und die durch die Kennzahlen beschriebenen Aktionen und Maßnahmen die Vision und die Strategie der Organisation unterstützen.

Erfahrungsgemäß beläuft sich die Anzahl der in einer Balanced Scorecard verwendeten Kennzahlen auf 15 bis 25 Kennzahlen. Dabei ist eine Ausgewogenheit der Anzahl der Kennzahlen zwischen den Perspektiven anzustreben. Ferner sollte ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ergebniskennzahlen (Ereignisse der Vergangenheit) und Kennzahlen zur Beschreibung der Leistungsfähigkeit (Voraussetzungen für den Erfolg in der Zukunft) bestehen.

6. EDV Werkzeuge

Der Einsatz einer dedizierten Software für den Aufbau und den Einsatz der Methodik Balanced Scorecard ist nicht zwingend erforderlich. Die erforderliche Datenerfassung, Analyse und grafische Darstellung der Ergebnisse ist mit Standard Office Produkten möglich.

Andererseits gibt es eine Vielzahl von Softwareprodukten zur Unterstützung der Methodik, die eine Standardisierung der Prozesse zum Aufbau und dem Einsatz der Balanced Scorecard ermöglichen. Im Falle einer konsequenten Nutzung der Softwareprodukte geht dies einher mit einer Beschleunigung des Prozesses und einer Reduzierung des zeitlichen Aufwandes für die Datenerfassung, Analyse und die Darstellung der Ergebnisse.

Insbesondere für kleine und mittlere Organisationen gibt es leistungsfähige Softwareprodukte, deren Nutzung für mindestens 1 Jahr, zum Beispiel in der Aufbauphase der Balanced Scorecard, unentgeltlich möglich ist und anschließend für wenige Hundert Euro lizenziert werden können.

7. Ansprechpartner

Als Ansprechpartner für die Methodik der Balanced Scorecard im Geschäftsbereich Strategie, fungiert der geschäftsführende Gesellschafter Wolfgang Bettendorf, den Sie per E-Mail unter info@corporateadvisors.de erreichen können.