

KENNZAHLENSYSTEM

Unternehmenssteuerung mit der Balanced Scorecard

Ob gefordertes Qualitätsmanagement oder immer wieder neue Richtlinien für Banken-Rating – Unternehmen brauchen ein System, das ihnen hilft, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen reichen da nicht aus, weil diese in der Regel vergangenheitsorientiert sind. Dagegen bietet die Balanced Scorecard Methode eine Möglichkeit, ein zukunftsorientiertes System im Unternehmen zu integrieren.

FRANK SLAWIK

Seit vielen Jahren schon ist das Thema Balanced Scorecard (BSC) bekannt. In der Praxis zeigt es sich jedoch, dass dieses System in vielen Unternehmen eher nur als Gliederungsschema für die bereits vorhandenen Kennzahlen genutzt wird. Dabei lassen sich vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen mit Hilfe der Balanced Scorecard Kennzahlensysteme restrukturieren. Basis hierfür sind die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Ziele. Ursachen-Wirkungsbeziehungen werden erarbeitet und mit Hilfe eines ausgewogenen Kennzahlensystems wird die Erreichung der

Frank Slawik ist geschäftsführender Gesellschafter der miB Management Institut Bochum GmbH in 44805 Bochum, Tel. (02 34) 91 38 60, Fax (02 34) 9 13 86 29, info@mi-bochum.de

Ziele kontrolliert. Unternehmen, die bislang nur den Begriff gehört haben, fragen sich oft: Was ist eigentlich eine Balanced Scorecard? Ein Kennzahlensystem? Ein Managementsystem? Ein Berichtswesen? Oder einfach nur eine weitere Modewelle im Management? Dabei müssten sich Unternehmen nur eine einzige Frage stellen: Warum könnte eine Balanced Scorecard gerade für unser Unternehmen sinnvoll sein?

► Wir haben eine gemeinsame Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und schaffen ein besseres Verständnis beim Mitarbeiter für die Unternehmensziele.

► Wir erkennen heutige Stärken und Schwächen und können daraus für die Zukunft Maßnahmen ableiten.

► Wir schaffen eine abgestimmte Informationsstruktur unter Berücksichtigung zukunftsorientierter Leistungstreiber.

► Wir überprüfen verbindliche Vereinbarungen (Kennzahlen) im Sinne des Selbst-Controlling.

► Unser Kennzahlensystem ist aus den Unternehmenszielen abgeleitet.

► Unser Kennzahlensystem basiert auf Ursachen-Wirkungs-Beziehungen.

► Grundlage aller Kennzahlen ist eine stets aktuelle Datenerfassung. Keine Kennzahl kann allerdings aktueller und genauer sein als die entsprechende Basisdatenerfassung. Außerdem messen Unternehmen immer nur jene Informationen, von denen sie meinen, dass sie diese brauchen. Dieser historische Lernprozess hemmt oft eine Weiterentwicklung. Im Prinzip gilt aber folgendes: ich kann nur steuern, was ich auch messen kann!

Die Balanced Scorecard und ihre Perspektiven

Die BSC wurde Anfang der Neunziger Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton in den USA entwickelt. Kaplan und Norton führten eine Studie durch, die untersuchte, wie Performance Measurement Systeme in Zukunft aussehen sollten. Die wichtigste Fragestellung war hierbei, ob nur monetäre Kennzahlen ausreichen oder ob nicht monetäre Kennzahlen für die langfristige Steuerung eines Unternehmens genauso wichtig sind. Sie kamen bei ihren Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass nur ein Instrument (finanzielle Kennzahlen) zur Steuerung eines Unternehmens nicht ausreichend ist. Kaplan und Norton entwickelten daraufhin die Balanced Scorecard und schlugen vor, außer den finanziellen Kennzahlen noch drei weitere Arten von Kennzahlen zu verwenden: Auf die Kunden des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Kundenperspektive), auf die Prozesse des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Prozessperspektive) sowie auf das Lernen und die Entwicklung des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Mitarbeiterperspektive). Daraus ergaben sich folgende vier Hauptperspektiven:

Bild 1: Die Optimierung der engmaschigen Ursachen- und Wirkungsbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen darf nicht unterschätzt werden.

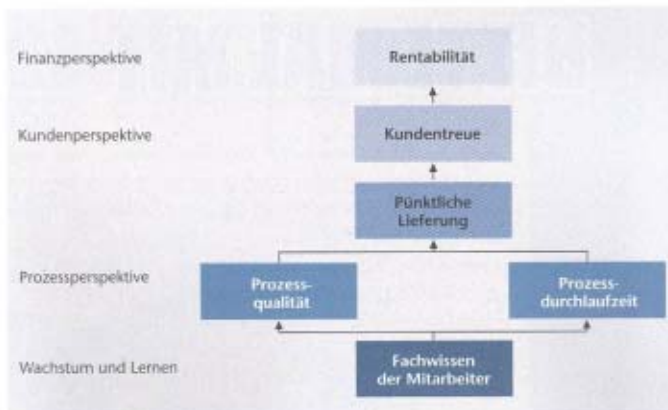


Bild: Verfasser

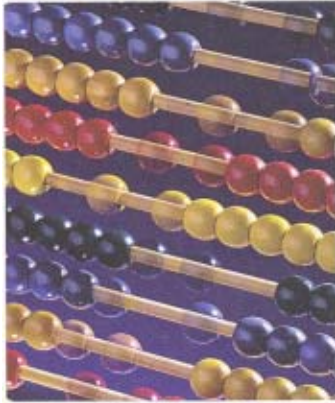


Bild 2: Basis für die Kennzahlensysteme sind die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Ziele.

- ▶ **Finanzperspektive:** Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab? Was wollen wir unseren Kapitalgebern bieten - zum Beispiel durch erhöhte Umsätze, höhere Kapitalrentabilität, Senkung des Fremdkapitaleinsatzes, geringere Kapitalbindung, Steigerung des Cash-flows, der Rendite und des Gewinns?
- ▶ **Kundenperspektive:** Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen? Was wollen wir unseren Kunden bieten - aufgrund verbesserter Termintreue, steigenden Bekanntheitsgrads, geringerer Reklamationsquote, Imagepflege und Steigerung der Wiederverkaufsrate?
- ▶ **Prozessperspektive:** Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können? Welche Prozesse müssen wir hervorragend gestalten, um unsere Strategie zu erfüllen - indem wir den Vermarktungsprozess optimieren, ein Netzwerk strategischer Partnerschaften aufbauen, die Prozessflexibilität erhöhen, die Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessern, Entwicklungszeiten verkürzen, eine Erhöhung der Kapazitäten erreichen, Durchlaufzeiten und Standzeiten verringern.
- ▶ **Lern- & Entwicklungsperspektive:** Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um den

aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein? Wie gewährleisten wir langfristig unseren Erfolg, indem wir die Altersstruktur verjüngen, Wissen verfügbar machen, Serviceorientierung der Mitarbeiter steigern, innovative Techniken verstärkt einsetzen und die Qualifikation erhöhen.

Ursache und Wirkungsbeziehungen

Bei allen Perspektiven gibt es eine deutliche Ursachen- und Wirkungsbeziehung wie folgendes Beispiel deutlich aufzeigt: Gut geschulte Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive) bedienen die Kunden effektiver. Eine schnelle Bedienung der Kunden führt zu kurzen Wartezeiten (Prozessperspektive). Kunden, die nur kurz warten müssen, werden das Unternehmen weiter empfehlen (Kundenperspektive). Dies führt zu neuen Kunden, zu mehr Umsatz und damit auch einem höheren Gewinn (Finanzperspektive). Allgemein kann dies folgendermaßen aussehen (Bild 1).

Für den Einsatz einer Balanced Scorecard sind Kennzahlen mit einem unterschiedlichen zeitlichen Bezug nötig. Man unterscheidet zwischen Frühindikatoren (Leistungstreibern) und Spätindikatoren (Ergebniskennzahlen).

Ein gutes Beispiel für einen Leistungstreiber ist die Fehlerquote eines Unternehmens. Anhand der Fehlerquote kann man zwar keine Firmenergebnisse erkennen, doch gibt sie Aufschluss über die Entwicklung der Qualität innerhalb des Unternehmens. So wie sich Mitarbeiter nur mit Führungs-Knowhow leiten lassen, kann auch ein Unternehmen nur mit einem ebenso effektiven wie effizientem Managementsystem erfolgreich geführt werden. Die Balanced Scorecard bietet eine solche Grundlage anhand eines ausgewogenen Kennzahlensystems, das alle wichtigen Bereiche im Unternehmen erfasst.

MM

www.maschinenmarkt.de

▶ Management Institut Bochum

InfoClick

188950