

Balanced Scorecard

Königin des Managements

Ein modernes und effizientes Managementsystem wie die Balanced Scorecard beeindruckt durch die Bandbreite ihrer Einsatzmöglichkeiten. Kleine und mittlere Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, öffentliche Verwaltungen und Institutionen der Wirtschaftsförderung können ihre Wettbewerbsfähigkeit durch den Einsatz der Balanced Scorecard steigern. Der international anerkannte BSC-Fachmann Dr. Wilhelm Peters sagt Ihnen in diesem Beitrag, wie das funktioniert.

Die Balanced Scorecard ist seit ihrer Entwicklung an der Harvard Business School und der ersten Veröffentlichung im Jahre 1992 in den USA breit eingeführt. Auch in Deutschland liegen inzwischen zahlreiche Implementierungserfahrungen vor. Das Konzept ist zwar in aller Munde, dennoch klaffen zwischen den Einführungsabsichten und einer konsequenten Umsetzung auf allen Unternehmensebenen in der Praxis oft große Lücken. Noch kaum kommt die BSC im Bereich der öffentlichen Verwaltungen und der Non-Profit-Organisationen zum Einsatz, obwohl gerade hier die Ergebnisverbesserungen besonders deutlich sind. Erfolgversprechend ist auch der Einsatz der BSC in der Wirtschaftsförderung.



Dr. Wilhelm Peters leitet im deutschen Steinbeis-Transferzentrum das Balanced Scorecard Institute

Eigentlich wurde die Balanced Scorecard in den USA erfunden, damit die Controller nicht außer Kontrolle geraten. Visionen und strategische Ziele sind Steuerungsgrößen des Unternehmenserfolgs, die mess- und kontrollierbar sind. Entscheidende Variable für den Unternehmenserfolg ist die funktionierende Verknüpfung der Geschäftsprozesse mit den Unternehmensstrategien. Wirkungsvoll umgesetzt werden jedoch nur etwa zehn Prozent aller Geschäftsstrategien, da es vor allem an geeigneten Instrumenten mangelt, um die Ausgewogenheit zwischen langfristigen Strategien und operativen Maßnahmen herzustellen.

Die Balanced Scorecard ist ein Controlling- und Managementinstrument zur ganzheitlichen und mehrdimensionalen Steuerung von Unternehmen, Organisationen und Projekten. Ihre Struktur gewährleistet dabei eine schnelle und optimierte Überführung der Unternehmensstrategie in konkrete Maßnahmen.

WIE FUNKTIONIERT EINE BALANCED SCORECARD?

Ein Unternehmen beziehungsweise eine Organisation wird aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Die Kernperspektiven sind Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Wachsen. Bei spezifischem Bedarf können weitere Perspektiven ergänzt oder andere Perspektiven ausgewählt werden. Den jeweiligen Perspektiven werden strategische Ziele zugeordnet. In der Praxis sollten dies pro Perspektive maximal fünf Ziele sein. In der Regel wird man beim Zielfindungsprozess mehr Ziele erreichen wollen. Die Konzentration auf die wesentlichen Ziele erfolgt in der Balanced Scorecard-Systematik durch die Identifizierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen allen Perspektiven und Zielen.

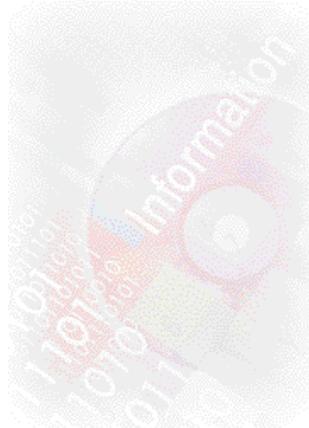
Zur Beurteilung und Bewertung des Zielerreichungsgrads strategischer Maßnahmen wird ein Kennzahlensystem benutzt, das neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen strategische und operative Kennzahlen gleichermaßen enthält. Der Sexappeal der Scorecard-Lösung liegt darin, dass sich in das gewählte Kennzahlensystem auch solche Wirkungskomponenten integrieren lassen, die sich bisher einer Quantifizierung entzogen haben. Dies ist der gesamte Bereich der soft-facts, die die eigentlichen Treiber für das Erreichen der strategischen Ziele sind.

Das „Ausgewogene“ in einer Balanced Scorecard ist die zielkonforme Orchestrierung des gewählten Kennzahlensystems. Eine gute Scorecard zeichnet sich durch eine ausgewogene Mischung von hard- und soft-facts, von Früh- und Spätindikatoren sowie von Erfolgs- und Zielerreichungssensoren aus.

Wie wird eine Balanced Scorecard nun implementiert? Dabei sind sechs Schritte zu vollziehen:

- Festlegung der wesentlichen strategischen Ziele aus der Unternehmensvision heraus
- Ermittlung von Kausalketten zur Zielerreichung
- Entwicklung eines strategieorientierten Kennzahlenmodells
- Festlegung der Maßnahmen zur effizienten Zielerreichung

WIR SIND DAVON ÜBERZEUGT, DASS SICH
MIT DEM KONSEQUENTEN EINSATZ DER
BSC DIE WIRKSAMKEIT DER WIRTSCHAFTS-
FÖRDERUNG DEUTLICH STEIGERN LÄSST



- Kommunikation und Umsetzung des Balanced-Scorecard-Steuerungssystems im Unternehmen
 - Implementierung eines Wartungskonzepts in Form eines permanenten Verbesserungs- und Lernprozesses
- Die Konzentration auf die wesentlichen strategischen Ziele und permanente Wartung der Balanced Scorecard bilden die entscheidende Basis für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmenssteuerung und -entwicklung.
- Die Gründung eines speziellen Transferzentrums für Balanced-Scorecard-Anwendungen im Steinbeis-Netzwerk war die logische Weiterentwicklung der bisherigen erfolgreichen Netzwerkarbeit.
- Seit der Gründung des Steinbeis-Netzwerks 1971 hat sich das Netzwerk auf inzwischen mehr als 600 Transferzentren mit über 4000 Mitarbeitern in 42 Ländern ausgedehnt. Das wichtigste Axiom der 10-Punkte-Philosophie der Steinbeis-Stiftung ist das Axiom des Kundennutzens. Ausgehend von der ursprünglichen, reinen Technologieorientierung deckt das Steinbeis-Netzwerk inzwischen praktisch alle Bereiche moderner Unternehmens- und Organisationsberatung ab. Zur Abrundung des Beratungsansatzes wurde mit der Steinbeis-Hochschule in Berlin auch eine akademisch orientierte Aus- und Weiterbildung in das Netzwerk integriert.
- Darüberhinaus haben zahlreiche, klassische Steinbeis-Transferzentren in ihren jeweiligen Spezialdisziplinen eigenständige Balanced Scorecard-Kompetenzen entwickelt. Dadurch ist gewährleistet, dass Steinbeis-Kunden, die die Balanced Scorecard-Systeme einführen wollen, jeweils optimal, fachspezifisch bedient werden können.

BSC IST UNKOMPLIZIERT UND PRAXISBEZOGEN

Die Balanced Scorecard lässt sich flexibel für alle Anwendungen einsetzen, wo es auf die effiziente, mehrdimensionale Steuerung komplexer Problemstellungen ankommt. „Alles ist messbar“, lautet der wichtigste Grundsatz für den Einsatz der BSC.

Balanced Scorecard für Unternehmen: Vorwiegend wird die BSC bislang in größeren Unternehmen angewendet. Diese Unternehmen haben meist effiziente Controlling- und Managementsysteme im Einsatz. Unternehmen, die über eine ausgeprägte Innovationskultur verfügen und zu den führenden in den jeweiligen Branchen gehören, setzen inzwischen BSC-Systeme ein.

Das Balanced Scorecard Institute Freiburg hat sich zur Aufgabe gesetzt, die BSC auch kleinen und mittelständischen Unternehmen und dem Handwerk zu erschließen. Unternehmen, die bislang noch nicht mit strategischen Managementsystemen geführt werden, profitieren besonders vom Einsatz einer BSC. Grund dafür ist die Unkompliziertheit und die Praxisbezogenheit der BSC.

Konkrete Projekte laufen bei Banken, in der Hotellerie und Gastronomie, für Arzt- und Zahnarztpraxen und im Handwerk. In Vorbereitung sind Konzepte für Unternehmensberater.

Balanced Scorecard in der Wirtschaftsförderung: Ist die Balanced Scorecard für die Wirtschaftsförderung geeignet? Wir können diese Frage eindeutig mit „Ja“ beantworten. Gerade an der Schnittstelle zwischen dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft kommen moderne Managementsysteme wie die Balanced Scorecard effizient zum Einsatz. In jüngster Zeit interessieren sich deshalb zunehmend Organisationen der Wirtschaftsförderung für die Balanced Scorecard, wie inzwischen zwei erfolgreich durchgeführte Spezialseminare für Wirtschaftsförderer zeigen.

Wir sind davon überzeugt, dass sich mit dem konsequenten Einsatz der BSC die Wirksamkeit der Wirtschaftsförderung deutlich steigern lässt. Die Anwendung von Balanced Scorecard-Systemen für die Wirtschaftsförderung liegt deshalb besonders nahe, weil hier marktwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Steuerungssysteme ineinandergreifen. Lassen sich in Balanced-Scorecard-Systemen hard- und soft-facts elegant kombinieren, so las-

WIR STELLEN DIE ENTWICKLUNG DER
PERSÖNLICHKEIT ALS OBERSTE PER-
SPEKTIVE IN DEN VORDERGRUND



sen sich an dieser Nahtstelle auch die unterschiedlichen Ziele und Kennzahlen zu strategischen Wirkungsketten verknüpfen.

Anwendung der persönlichen Balanced Scorecard: Unternehmen, die die BSC konsequent einsetzen, entwickeln aus der Unternehmensscorecard letztlich persönliche Scorecards. Diese können dann Grundlage eines Personalentwicklungs- und Entlohnungssystems sein. Aus dieser Erfahrung heraus, entwickelt das Balanced Scorecard Institute Freiburg die Anwendung des Balanced Scorecard-Systems für die persönliche Karriere.

Wir verwenden im Gegensatz zur klassischen BSC in diesem Bereich fünf Perspektiven, und zwar Persönlichkeit, Finanzen, Prozesse, Lernen und Wachsen sowie Ressourcen und Innovation um dem komplexen System Mensch besser gerecht zu werden. Vergessen Sie eindimensionale Time-Managementsysteme und werden Sie sich der vielfältigen Perspektiven einer Karriereplanung bewusst, in dem Sie Ihre beruflichen und persönlichen Ziele mit Hilfe einer Balanced Scorecard-Matrix in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang bringen.

Wir stellen die Entwicklung der Persönlichkeit als oberste Perspektive in den Vordergrund. Neben dieser wichtigsten Outputperspektive gehören auch geordnete finanzielle Verhältnisse in einer persönlichen BSC zum Output. Lernen und Innovation bilden die inputorientierten Ressourcenperspektiven.

Dadurch wird eine Transformationssymmetrie der beiden Outputebenen Persönlichkeit und Finanzen zu den beiden Inputebenen Lernen und Wachsen und Ressourcen und Innovation erreicht. Diese beiden Perspektiven sind wiederum über die Prozessebene miteinander verknüpft.

Unternehmen, die an einem Erfahrungsaustausch in Sachen Balanced Scorecard interessiert sind, bitten wir uns beim Aufbau einer anwendungsorientierten Datenbank zu helfen.

Weitere Informationen: Steinbeis-Transferzentrum, Balanced Scorecard Institute, Werderring 15, D-79098 Freiburg, Tel. 0049761/ 2 07 52-0, Fax: 0049761/2 07 52-22, E-Mail: wilhelm.peters@bsci-freiburg.de, www.bsci-freiburg.de

INSight for you!

**Mit einem Inserat
treffen Sie die besten Kunden.
Mit einem Abo sind Sie über
Best Practice bestens informiert.**

