Effektive strategische Steuerung

Mit dem Einsatz der Balanced Scorecard erreichen Sie mehr Transparenz und Planungssicherheit für eine optimale strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens. Professor Dr. Ronald Gleich, erfolgreicher Buchautor und Wissenschafter, beleuchtet hier für Sie einige Erfahrungen, die Unternehmen bei der Implementierung der BSC gemacht haben und gibt dazu Tipps, wie Sie typische „BSC-Schwierigkeiten" vermeiden können.

Die beiden US-Amerikaner Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelten Anfang der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts das Konzept der Balanced Scorecard (BSC). Ausgangspunkt deren weltweiten Siegeszuges war der 1992 erschienene Artikel „The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" im Harvard Business Review, später folgten viele weitere Artikel und mehrere Bücher beider Autoren.

Die BSC war damals eine echte Innovation, da sie das klassische, finanzorientierte und somit monozielgeprägte Managementsystem durch die mehrdimensionale Neudefinition von Leistung revolutionierte. Kaplan und Norton haben die Idee eingeführt, Leistung nicht nur durch eine Sammlung von Finanzkennzahlen messbar zu machen, sondern Leistung...

- im Sinne der definierten Unternehmensstrategie zu verstehen und abzuleiten,

Prof. Dr. Ronald Gleich ist Vorsitzender der Institutsleitung des Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) sowie Head of Department Innovation Management and Entrepreneurship (IME) der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Er ist außerdem Prorektor für Weiterbildung, Inhaber des Lehrstuhls für Industrielles Management und kaufmännischer Geschäftsführer der European Business School. Ferner ist er Partner der internationalen Unternehmensberatung Horváth & Partners Management Consultants.

- mehrdimensional auch unter Berücksichtigung nicht-monetärer Kennzahlen zu erfassen,
- ganzheitlich und ausgewogen und nicht nur mit der Finanzbrille zu definieren und
- auf einen Blick, in Echtzeit und proaktiv steuerbar zu machen.

Verkettete Perspektiven

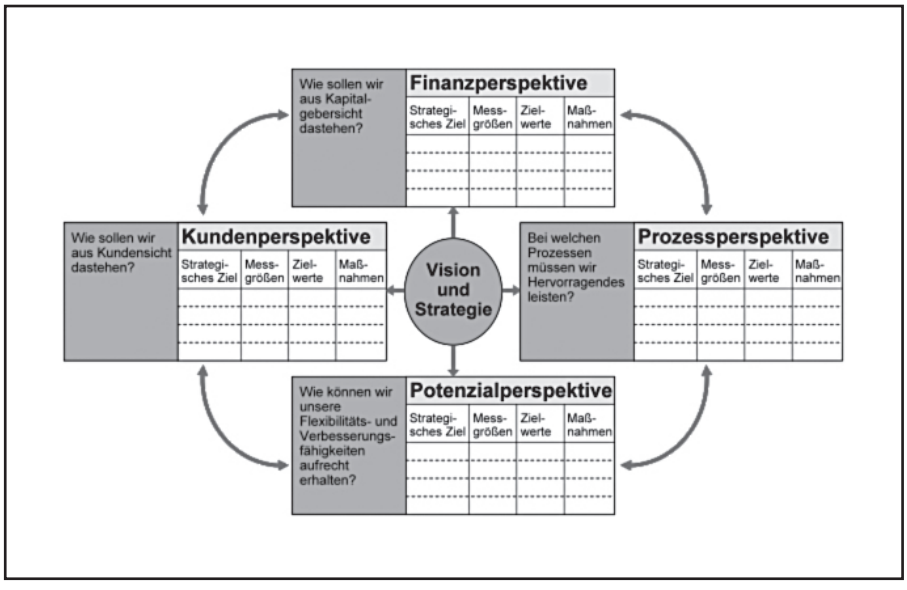
Die beiden Konzepterfinder entwickelten die vier miteinander verketteten Perspektiven der BSC, die inhaltlich bezüglich der strategischen Ziele und der zieladäquaten Kennzahlen jeweils auf der Strategie basieren:

- Die Finanzperspektive – für die Beurteilung der gegenwärtigen Unternehmensposition.
- Die Kundenperspektive – für die Beurteilung der vom Kunden gewünschten Leistungen.
- Die Prozessperspektive – für die Beurteilung der internen Geschäftsprozesse.
- Die Lern- und Entwicklungsperspektive – für die Beurteilung der existierenden Fähigkeiten der Mitarbeiter, Systeme und Abläufe.

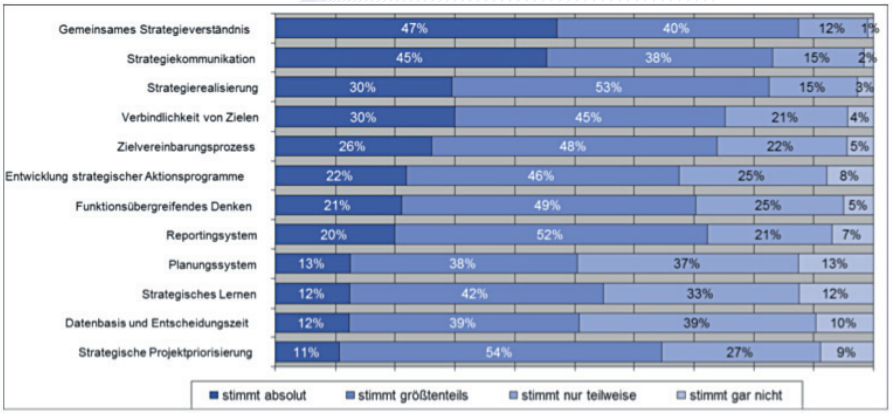
Vielzitiertes Grundkonzept

Die BSC wurde seit den ersten Veröffentlichungen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis mit starkem Interesse, teils sogar Begeisterung, aufgenommen. Die BSC ist seitdem weltweit in einer unglaublichen Vielzahl an wissenschaftlichen Artikeln und praxisorientierten Erfahrungsberichten aufgegriffen worden. Dabei hat sicherlich das einfache Grundkonzept sowie die seltene Verbindung von theoretischem Gerüst und praktischer Umsetzbarkeit eine große Rolle gespielt.

Auch zahlreiche Weiterentwicklungsaktivitäten, insbesondere im Zusammenhang mit dem Ausbau der BSC zu einem Managementinstrument, waren die letzten Jahre zu beobachten. Firmen setzen ihre BSC dazu ein, ihre strategischen Ziele in operative Maß-



Das Grundkonzept der BSC



Studienergebnisse: Verbesserungen durch den BSC-Einsatz

größen umzusetzen. Dabei gelang bei einigen Unternehmen auch die Verknüpfung des strategischen Planungsprozesses mit dem operativen Budgetierungsablauf. Für die Implementierung und Verknüpfung der BSC mit dem Unternehmensplanungsprozess hat sich ein Fünf-Schritte-Plan etabliert: Nach der Schaffung des organisatorischen Rahmens erfolgt die Klärung der strategischen Grundlagen. Die Entwicklung der BSC beinhaltet der nächste Schritt. Die strategieorientierte Ausrichtung der Organisation sowie die Sicherstellung des kontinuierlichen BSC-Einsatzes runden den Implementierungsprozess ab.

Neue Maßstäbe der Unternehmensführung

Die BSC als innovatives Performance Measurement-System hat aufgrund ihres ganzheitlichen Ansatzes und Verständnisses von Leistung und Erfolg neue Maßstäbe im Instrumentarium der Unternehmensführung gesetzt. Dabei denkt man häufig, wenn man heute von der BSC spricht, lediglich an das vierdimensionale Cockpit, das nur die erste Generation der BSC darstellt. Allerdings hat sich das ursprüngliche BSC-Konzept seit seiner Einführung als Folge von Herausforderungen bei der Implementierung essentiell weiterentwickelt. So haben sich heute Balanced Scorecards zu Performance Management-Systemen weiterentwickelt, die neben den Basis-BSCs als wesentliche Bestandteile Strategy Maps und Destination Statements haben und nicht nur den Stand der Strategierealisierung messen, sondern auch Management- und Veränderungsimpulse geben.

Fast 20 Jahre nach ihrer Einführung ist heute in der Literatur zu beobachten, dass die BSC nach wie vor ein anerkanntes und vielimplementiertes Konzept ist. Der Anwendungsfokus liegt nicht mehr nur primär auf Gesamtunternehmensebene, sondern wurde vielmehr auf Projekt- und Funktionsebene ausgeweitet. So soll beispielsweise der Forschungs- und Entwicklungsprozess in Unternehmen mit Hilfe einer Innovation Balanced Scorecard effizienter gestaltet werden. Die Beschaffung soll durch eine Supply Balanced Scorecard nachhaltigere Kostenoptimierungen erzielen. Auch für Nachhaltigkeitsthemen wurde eigens eine Sustainability Balanced Scorecard entworfen. Selbst in Non-Profit-Organisationen gewinnt die Einführung der BSC immer mehr an Bedeutung.

Trotz dieser zahlreichen konzeptionellen Ausführungen und Diskussionen gab es die letzten Jahre dennoch kaum praxisorientierte Publikationen, die über die Erfahrung bei der Implementierung einer BSC berichten und entsprechende Umsetzungsprozesse genauer beleuchten. Bewährt sich die BSC überhaupt in der Praxis? Kann man sie in ihrer Komplexität nachhaltig implementieren? Welche organisatorischen und prozessualen Veränderungen verlangt sie? An welchen Stellen bei der Implementierung treten die meisten Schwierigkeiten auf?

Verbesserungen durch den BSC-Einsatz

Mittlerweile liegen einige bemerkenswerte Studien vor. Unter anderem beschäftigt sich die Studie von Horváth & Partners mit BSC-Erfahrungen in der Praxis. Darin wird etwa aufgezeigt, dass die strategische Steuerung durch den BSC-Einsatz erheblich verbessert wird. Das zeigt sich dadurch, dass fast die Hälfte der Studienteilnehmer infolge der BSC-Nutzung ein besseres Strategieverständnis, eine bessere Strategiekommunikation, eine erhöhte Strategierealisierung oder eine gestiegene Verbindlichkeit von Zielen im eigenen Unternehmen beobachten.

Die Ausführungen zeigen, dass die BSC in der Praxis erfolgreich angekommen ist und als Konzept zwischen Strategiefindung und Strategierealisierung sowie auch zum Aufbau und zum Betreiben eines effektiven Performance Managements nicht mehr wegzudenken ist. Erfreulich ist, dass trotzdem die Entwicklung der BSC nicht am Ende angekommen ist und immer wieder neue Anwendungsfelder für die BSC bzw. immer weitere unterstützende Tools in Wissenschaft und Praxis entwickelt und getestet werden und zunehmend interessante Erfahrungsberichte und BSC-Benchmarks kommuniziert werden.

BUCHTIPP

Ronald Gleich:
Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die strategische Unternehmenssteuerung
Verlag Haufe-Lexware, 2012