

Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein strategisches Planungs- und Steuerungsinstrument, das genutzt wird, um bestehende Aktivitäten mit den Visionen und strategischen Zielen einer Organisation abzugleichen, den Informationsaustausch zu verbessern sowie die Leistung der Organisation zu überwachen. Die BSC stellt somit eine an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Leistungsmessung und -bewertung dar, die neben finanzwirtschaftlichen Kennzahlen (z. B. Rentabilität) auch sog. „weiche“ Faktoren (sozial- und umweltbezogene Größen, Image, Wissen, u. a.), die künftig die finanziellen Kennzahlen beeinflussen können, berücksichtigt.

In der Regel geschieht die Leistungsmessung – bei privatwirtschaftlichen Unternehmen (!) – aus folgenden vier Perspektiven:

1. Die *finanzwirtschaftliche Perspektive*, bei der Rentabilität, Umsatz und Umsatzwachstum, Kapitalquoten, etc. betrachtet werden.
2. Die *Kundenperspektive*, zu der Kennzahlen, die die Wettbewerbsposition beschreiben, wie Kundenzufriedenheit, Marktanteile, etc. zählen.
3. Die *interne Prozessperspektive*, die die erfolgsrelevanten Prozesse (zur Erreichung von Kunden- und Finanzziele) identifiziert und die Effizienz der Organisation sichern soll. Dabei können bspw. Kennzahlen wie Arbeitseffizienz, Prozesskosten oder auch Durchlaufzeiten relevant sein.
4. Die *Mitarbeiter- bzw. Entwicklungsperspektive*, bei der die nötigen Fähigkeiten und Kernkompetenzen geprüft werden, um die Ziele (die durch die anderen Perspektiven definiert werden) zu erreichen. Wichtige Kennzahlen sind hier u. a. die Mitarbeiterzufriedenheit und Fehlzeiten.

Typisches Ziel privatwirtschaftlicher Unternehmen ist die Gewinnmaximierung. Die finanzielle Perspektive rückt bei öffentlichen Verwaltungen bzw. Non-Profit-Organisationen etwas in den Hintergrund und stellt „nur“ eine von mehreren Zieldimensionen dar. In den Fokus rückt dagegen die Erfüllung des spezifischen, gesetzlichen oder politischen Leistungsauftrags bzw. die Zieldimension „Auftragserfüllung“. Darüber hinaus sind für öffentliche Verwaltungen bzw. Non-Profit-Organisationen die Bürger- oder Adressatenorientierung bzw. die Zieldimension „Kundenzufriedenheit“, die Mitarbeiterorientierung bzw. die Zieldimension „Mitarbeiterzufriedenheit“ sowie der sparsame und wirtschaftliche Einsatz von Ressourcen bzw. die Zieldimension „Wirtschaftlichkeit“ besonders relevant.

Die Grundlage einer erfolgreichen BSC sind aussagekräftige Kennzahlen, die stetig erfasst und aktualisiert werden. So gibt es die Frühindikatoren, die im Vorfeld Aussagen darüber zulassen, wie eine Organisation sich zukünftig entwickeln wird, und die Spätindikatoren, die die vergangene Situation darstellen und somit Auskunft darüber geben, ob die Organisation die gesetzten Ziele erreicht hat.

Ziele

- Strategien darstellen, kommunizieren und umsetzen
- Verantwortlichkeiten für die Aufgabenerledigung zuweisen
- Nicht monetäre Ziele in den Managementprozess einbeziehen (neben monetären oder finanzwirtschaftlichen Zielen)
- Strategien mit wesentlichen Kennzahlen verknüpfen
- Wirkungszusammenhänge von unterschiedlichen Zielen identifizieren
- Änderungen in Rahmenbedingungen durch kontinuierliche Datenanalyse schnell erfassen und anpassen
- Eine weitblickende Planung und Führung ermöglichen (auf Basis von Früh- und Spätindikatoren)
- Den Lernprozess fördern

Vorgehen

1. Strategisches Ziel / Auftrag definieren

Am Anfang der Balanced Scorecard stehen das Leitbild sowie alle Perspektiven und Vorgaben der Organisation. Das heißt, dass ein einheitliches, strategisches Ziel, festgelegt werden muss. In einer öffentlichen Verwaltung ist hier die Mission bzw. der Auftrag zu erörtern.

2. Strategie zur Zielerreichung festlegen

Danach muss die Organisation eine Strategie festlegen, um diese dann in strategische Subziele herunter brechen zu können. Hierbei ist darauf zu achten, dass alle zentralen Erfolgsfaktoren und Kausalbeziehungen berücksichtigt werden.

3. Messgrößen für das strategische Ziel mithilfe der Perspektiven abgrenzen

Sind diese strategischen Ziele abgegrenzt, müssen für jede Perspektive (siehe oben) sowohl operative als auch strategische – erfolgskritische – Kennzahlen und Zielwerte festgelegt werden.

4. Schritte zur Zielerreichung erörtern

Des Weiteren werden Maßnahmen, die das Erreichen der Zielwerte sichern sollen, ausgemacht und zu Ursachen-Wirkungsketten (z. B. anhand von Verantwortungsbereichen) zusammen gefasst. Dieser Schritt fördert transparenten Prozess, der den Mitarbeitern verdeutlicht, wann sie persönlich für die Umsetzung verantwortlich sind und zum Erfolg beitragen können. Wichtig ist, dass alle Kennzahlen gut messbar sind und ein entsprechender Soll-Wert (Zielwert) vorgegeben wird.

5. Kennzahlen / Messgrößen der einzelnen Schritte festhalten

Das gegliederte Zielsystem dient als Basis für eine aussagekräftige Berichtsstruktur, die ausgewertet werden kann, als Werkzeug zur Überwachung des Umsetzungsprozesses dient und obendrein nachhaltiges Lernen fördern kann.

6. Strategische Maßnahmen kommunizieren; alle Beteiligten motivieren und einbeziehen

Für eine erfolgreiche Implementierung der BSC müssen daraufhin alle Mitglieder der Organisation über die BSC informiert werden. Das einheitliche strategische Unternehmensziel, die kritischen Kennzahlen sowie die notwendigen Maßnahmen müssen kommuniziert werden, so dass eine erfolgreiche gemeinsame Strategieumsetzung gewährleistet werden kann.

7. Balanced Scorecard als Mittel zur Führung nutzen

Zu guter Letzt ist die regelmäßige Pflege und Aktualisierung der Balanced Scorecard zu organisieren, um auf ein verändertes Umfeld reagieren zu können und um sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele bzw. Aufträge erreicht werden.

Anwendung

- **Phase 4 – Umsetzung:**

Kompetenz: erfolgsrelevante Kriterien identifizieren; strategische Maßnahmen festlegen

Kommunikation: zielführende Strategie etablieren; transparente Prozesse schaffen

Kraft zur Durchsetzung: informierte und motivierte Strategieumsetzer; Verantwortlichkeiten zuordnen

- **Phase 5 – Fortlaufende Erfolgskontrolle:**

Kompetenz: festgelegte Indikatoren bewerten

Kommunikation: Berichterstattung fördern; Zielerreichung kommunizieren

Kraft zur Durchsetzung: verändertes Umfeld berücksichtigen und flexibel agieren

Behandelte Themen

- [Umsetzung - Ergebnisqualität sichern](#)
- [Umsetzung - Bürgernähe herstellen](#)
- [Umsetzung - Umsetzungsakteure aktivieren](#)
- [Fortlaufende Erfolgskontrolle - Kontrollmechanismen wirksam einsetzen](#)
- [Fortlaufende Erfolgskontrolle - Feedback ermöglichen](#)
- [Fortlaufende Erfolgskontrolle - Handlungsspielräume bewahren](#)

Downloads

- [Werkzeug Balanced Scorecard Beschreibung](#)
- [Werkzeug Balanced Scorecard Beispiel](#)
- [Werkzeug Balanced Scorecard Vorlage](#)

Weitere Quellen

- Friedag, Herwig, und Walter Schmidt. Balanced Scorecard. 4. Auflage. Planegg, 2011.
- Gleißner, Werner. Aufbau einer Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis. Bilanzbuchhalter und Controller (6) 2000. 128-134.
- Hahn, Tobias, und Marcus Wagner: Sustainability Balanced Scorecard – Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg 2001.

- Martello, Michael, und John Watson, und Michael Fischer. Implementing A Balanced Scorecard in A Not-For-Profit Organization. Journal of Business & Economics Research Volume 6 (9) 2008. 67-80.
-

| Bertelsmann**Stiftung**

NRW | School of Governance
www.nrwschool.de



▲ Hochschule Harz

Hochschule für angewandte Wissenschaften