

## Balanced Scorecard – kurz und bündig

Eine junge Sau wird derzeit durchs Dorf der Controller getrieben. Ihr Name ist „Balanced Scorecard“ und wer nicht weiß, was oder wer sich dahinter verbirgt, blamiert sich vor der Dorfgemeinschaft.

Für alle Leser, die sich noch nicht eingehender mit diesem Controllingansatz beschäftigen konnten, stellen wir nachfolgend dieses sehr umfangreiche Instrumentarium in den wesentlichen Grundzügen dar, um ihnen den Einstieg in das Thema zu erleichtern. Alle Profis bitten wir hier schon um Nachsicht, dass wir in diesem Rahmen keine wissenschaftlich fundierte Abhandlung veröffentlichen können. Für eine vertiefende Diskussion oder die individuelle Überprüfung Ihres Personalcontrolling in Richtung der Balanced Scorecard stehen wir jedoch gerne beratend zur Verfügung.

Balanced Scorecard ist ein Controllinginstrumentarium, das es erlaubt, spezifische Strategien eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit anschaulich abzubilden und in messbare Vorhaben und konkrete Aktionen zu übersetzen. Das Verfahren wurde von Robert Kaplan und David Norton in dem Buch „The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action“ 1997 beschrieben (Verlag: Harvard Business School Press, Boston). Eine gute deutsche Übersetzung ist unter dem Titel „Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem“ von Herwig Friedag und Walter Schmidt im Haufe-Verlag Freiburg erschienen.

„Balanced Scorecard“ kann man frei als „Ausgewogenes Kennzahlensystem“ übersetzen. Lockerer – und durchaus treffend – wurde es im Manager Magazin 10/99 als „Spickzettel fürs Management“ bezeichnet. Dies ist auch der wesentliche Aspekt, den das Controllingsystem erfüllt: Ein transparentes Kennzahlenwerk, das die vier strategischen Kerngebiete des Unternehmens abdeckt. Abgeleitet aus der Firmenvision werden strategische Ziele für die Bereiche Finanzen, Kunden, Produktivität und Mitarbeiter definiert. Dies ist an sich nicht neu. Mit der Zusammenführung dieser Kernbereiche eines Unternehmens in ein homogenes System sowie der konsequenten Umsetzung in messbare operative Ziele erhält das Unternehmenscontrolling mit der Balanced Scorecard eine neue Qualität.

Betrachten wir die strategische Dimension „Mitarbeiter“ etwas näher. Abgeleitet von der übergeordneten Vision wird z. B. das strategische Ziel „Höhere Qualifizierung der Mitarbeiter“ definiert. Aus diesem Ziel sind im ersten Schritt Messgrößen abzuleiten. Denkbar ist hier z. B. die Anzahl der Seminartage je Mitarbeiter im Jahr. Als operatives Ziel wird die Aussage abgeleitet, dass jeder gewerbliche Mitarbeiter mindestens x Tage Fachschulungen im Jahr benötigt, um die Fertigungsqualität nachhaltig zu verbessern. Selbstverständlich können weitere operative Ziele aus der Messgröße Seminartage für andere Mitarbeitergruppen definiert werden. Auch absolute bzw. prozentuale Steigerungen können in den operativen Zielen vorgegeben werden. Wichtig ist jedenfalls, ein strategisches Ziel in – ein oder mehrere – messbare operative Ziele umzusetzen. Abschließend werden in der Scorecard Aktionen definiert, mit deren Umsetzung die operativen Ziele erreicht werden können; im vorstehenden Beispiel kann das Seminarangebot für Gewerbliche bei Fachschulungen erweitert werden. In der nachstehenden Scorecard sind Beispiele aus dem Mitarbeiterbereich exemplarisch aufgeführt.

### Strategisches Ziel: Höhere Qualifizierung der Mitarbeiter

Messgrößen	Operative Ziele	Aktionen
Unfälle pro eine Million Arbeitsstunden	Weniger als 10 Unfälle	Arbeitsschutzmaßnahmen intensivieren
Anzahl der Seminartage je Mitarbeiter im Jahr	Mindestens x Tage Fachschulungen je gewerblicher Mitarbeiter	Angebot von Fachschulungen um x Tage erhöhen
Anteil der Angestellten mit Personalentwicklungsplänen	Auf 100 Prozent ausbauen	Informationsoffensive der Personalabteilung  Persönliches Ziel für Führungskräfte mit Ergebniskontrolle
Anteil der Beschäftigten mit erfolgsorientierter Entlohnung	Umstellung aller Führungskräfte auf erfolgsorientierte Entlohnung	Einführung eines erfolgsorientierten Vergütungsmodells für Führungskräfte

Die Wirksamkeit der Balanced Scorecard für den konkreten Unternehmenserfolg entwickelt sich mit der Einbindung in den Prozess von Zielvereinbarung, Beurteilung und soweit vorhanden, erfolgsorientierter Vergütung. Hier können Scorecards für alle strategischen Geschäftsfelder sowie für einzelne Geschäftseinheiten über unterschiedliche Hierarchiestufen eingesetzt werden. Das Plus des Verfahrens liegt in der Transparenz des Kennzahlenwerkes, in der Messbarkeit der operativen Ziele sowie in deren direkter Nachvollziehbarkeit zu den übergeordneten strategischen Zielen bzw. zur Firmenvision. Durch die Einbindung in den Zielvereinbarungs- und Beurteilungsprozess wird eine hohe Akzeptanz auf allen Hierarchiestufen erreicht.

Vorsicht ist jedoch bei der Menge der Scorecards mit Messgrößen, operativen Zielen und Aktionen geboten. Die Definition von 5.000 Messgrößen halte ich selbst bei einem großen Konzern für etwas „überdimensioniert“. Schließlich sollte die Kirche im Dorf bleiben. Ein Controllingssystem soll unterstützen und nicht Selbstzweck sein.