

BALANCED SCORECARD

Die Balanced Scorecard ist ein von Norton und Keppler in den neunziger Jahren entwickeltes Controlling- und Managementsystem. Ein Unternehmen wird nach der Balanced Scorecard nicht nur über die finanziellen Kennzahlen gesteuert, sondern es werden in einer mehrdimensionalen Betrachtung weitere betriebliche Dimensionen in den Steuerungsprozess einbezogen.

Die Strategie eines Unternehmens wird in Ziele für die ausgewählten Dimensionen übersetzt. Diese Ziele werden mit Messzahlen und den operationellen Vorgaben für diese Messzahlen versehen und Aktivitäten für die Erreichung der Ziele geplant. Ein Rückkopplungsprozess überprüft das Erreichen der Ziele, stellt Abweichungen fest und leitet gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen ein.

Auf diese Weise sind Einzelmaßnahmen immer in einen strategischen Zusammenhang gestellt, so dass auch für das operationale Personal transparent ist, wie die einzelnen Aktivitäten strategisch zusammenhängen.

Die Methode hat sich als sehr erfolgreich und einflussreich erwiesen, sodass sie in unterschiedlichen Branchen und unterschiedlichen Applikationen modifiziert Verwendung findet.

Adaptionen der Balanced Scorecard auf die Belange des Projektmanagements sind zum Teil unter den Namen „Project Scorecard“ in die Projektmanagement-Diskussion eingeführt.

Erweitertes Kennzahlenschema

Qualitative oder weiche Faktoren spielen im Projektmanagement neben den harten Faktoren eine gleichberechtigt wichtige Rolle. Während die Methoden der Aufwandstrendanalyse, Meilensteintrendanalyse, Earned-Value-Analyse und das Projektpuffer-Verfahren nach Goldratt die harten Faktoren im Projektmanagement steuern und im Wesentlichen den monetären Aspekt im Blick haben, bleiben die qualitativen und weichen Faktoren außerhalb einer systematischen Kontrolle. Diese eindimensionale Betrachtung ist ein offensichtlicher Mangel.

Eine ähnliche Verkürzung auf rein finanzielle Messgrößen lassen sich auch für Kennzahlensysteme zur Steuerung eines Unternehmens feststellen, das ROI (Return-on-Invest)-Kennzahlensystem von DuPont beispielsweise basiert ausschließlich auf monetären Größen.

Demgegenüber stellt die Balanced Scorecard eine Erweiterung des Kennzahlenschemas - über finanzielle Kenngrößen hinaus - dar. Das von Robert S. Kaplan und David P. Norton in den 90er Jahren entwickelte Controlling- und Managementsystem betrachtet ein Unternehmen aus unterschiedlichen Dimensionen oder Perspektiven, wobei die vier „klassischen“ Dimensionen – Finanzen, Kunden und Markt, interne Prozesse, Lernen und Wachstum – am häufigsten verwendet werden.

- Die finanzielle Dimension kontrolliert die Ansprüche der Kapitalgeber. Hier kommen die entsprechenden Steuerungsgrößen des Finanzbereiches zum Ansatz wie ROI-Betrachtungen.
- Die Kundenperspektive kann Kennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Marktanteile, Kundenprofitabilität enthalten, aber auch Kennzahlen für Serviceeigenschaften, wie Liefertreue, Image des eigenen Unternehmens oder des Produkts beim Kunden.
- Die Prozessperspektive befasst sich mit der Qualität und Effizienz der eigenen Geschäftsprozesse. Kennzahlen wie Durchlaufzeiten, Prozesskosten, Produktivität etc. haben hier ihren Platz.
- Die Innovations- und Lernperspektive verdeutlicht die Wichtigkeit des menschlichen Faktors: Wie innovativ, wie lernbereit sind die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens? Kennzahlen wie Anzahl der

Verbesserungsvorschläge, Patente, Weiterbildungen, aber auch das Durchschnittsalter der Produkte, und der Umsatzanteil an Neuprodukten haben hier ihren Platz.

Die Methode lässt sich aber auch so flexibel handhaben, dass auch mehr als vier und andere als die „klassischen“ Dimensionen Verwendung finden – je nach den jeweiligen Erfordernissen des Anwendungsgebietes.

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument des strategischen Managements, das heißt, dass die Steuerungsgrößen aus der Strategie und der für diese Strategie wichtigen kritischen Erfolgsfaktoren abgeleitet werden. Die daraus zu entwickelnden Kennzahlen müssen messbar und Abweichungen frühzeitig erkennbar sein.

Insofern ist die Balanced Scorecard auch ein Hilfsmittel des Change Managements, da sie den Rückkopplungsprozess von der Strategie bis zur Überprüfung des Umsetzungserfolges systematisch implementiert. Dieser Rückkopplungsprozess umfasst die Phasen:

- Festlegung der Dimensionen oder Perspektive
- Definition von strategischen Zielen
- Abbildung eines Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs der strategischen Ziele
- Entwicklung der Messgrößen für jedes strategische Ziel
- Festlegung der operativen Ziele (Vorgaben)
- Entwicklung von Initiativen und Maßnahmen
- Erstellung eines Umsetzungsplanes
- Überprüfung



Abbildung: Balanced Scorecard

Die einzelnen Kennzahlen können nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Deshalb gibt die Balance Scorecard auch Rechenschaft über die Abhängigkeiten der Kennzahlen voneinander in einer Ursachen-Wirkungs-Kette. Die Mitarbeiterkompetenz in der Innovationsdimension wirkt sich auf die Prozessqualität in der Prozessdimension aus, diese wiederum auf die Liefertreue in der Kundendimension und im Endeffekt auf den Gewinn in der Finanzdimension.

Es ist naheliegend, die Balanced Scorecard auf Projekte anzuwenden. Das Management eines Projekts weist dieselben Elemente auf, wie das Management einer Unternehmung. Wenn für eine Unternehmung eine Balance Scorecard existiert, übernimmt die Project Scorecard die Strategie aus der Unternehmens-Scorecard. Im anderen Fall spricht nichts dagegen, mit einer Project Scorecard isoliert zu beginnen.

Man kann mit den vier klassischen Dimensionen der Balanced Scorecard starten, falls nicht besondere Projektspezifika es nahe legen, andere oder zusätzliche Dimensionen zu verwenden.

Die Steuerungsgrößen für die Finanzperspektive bekommt man zum Teil aus Messkriterien, wie sie unter den harten Zielen des Projektmanagements besprochen wurden, zusätzlich zu Umsatzgrößen und Liquiditätskennzahlen.

Kunden (für die Kundenperspektive) können sowohl externe als auch interne Kunden sein.

Für die Prozessperspektive ist entscheidend, wie gut die Projektmanagement-Prozesse (Planungs-, Steuerungs-, Kommunikations-, Administrationsprozesse) abgewickelt werden.

Für die Innovationsperspektive verwendet man Kriterien, wie Einträge in Wissensdatenbanken, Teilnahme an Fortbildungen und Anzahl von Verbesserungsvorschlägen.

Fazit

Die Balanced Scorecard passt sehr gut in eine Unternehmenskultur der zielorientierten Führung (Management by Objectives). Sie lässt sich in ein konsistentes Konzept integrieren, das von der Mitarbeiterführung über den Technologieeinsatz bis zur Projektmethodik reicht:

- In der Mitarbeiterführung können die Zielvereinbarungen in die Balanced Scorecard eingebettet werden.
- Die Projektmethodik Goal Directed Projektmanagement lässt sich mit diesem Konzept gut vereinbaren.
- Mit den OLAP-Konzepten steht auch eine Technologie bereit, die Kennzahlen in einer für Controlling und Management geeigneten Form aufzubereiten.