

Autoren: Friedrich Dauner / Mathias Lörcher / Dr. Wilhelm Dauner

9 Thesen zur Balanced Scorecard

1. Wer sich mit der Management-Methode Balanced Scorecard auseinandersetzt, sollte das Buch BALANCED SCORECARD von Robert S. Kaplan und David E. Norton studieren. Alle Ansätze der Balanced Scorecard werden dort aus der Grundthese abgeleitet, dass das (traditionelle) „Rechnungswesenmodell“ nur für vergangene Zeitabschnitte einsetzbar sei. Es habe das unverrückbare Ziel, sich an historischen Werten zu orientieren.
2. Diese Grundthese entspricht nicht dem veröffentlichten Stand der Forschung. Wie in der wissenschaftlichen Arbeit „Die Input-Output-Simulation von Unternehmensprozessen“ (BFuP 2/1996) nachgewiesen wird, kann das traditionelle Rechnungswesenmodell durchaus mathematisch dynamisch in die Zukunft transformiert werden, und zwar exakt.
3. Das wissenschaftliche Konzept der Input-Output-Simulation ist im Prinzip allgemeingültig. Mit einem Computer-Algorithmus wird es realisiert. Über beliebig viele Jahre entsteht eine vollwertige Rechnungslegung mit zahlungsstromorientierter Kapitalflussrechnung, die ein Wirtschaftsprüfer auf Plausibilität überprüfen kann.
4. Die Management-Methode BSC erhält mit Einsatz der dynamischen Rechnungslegung einen völlig anderen Zuschnitt. Aus unverknüpften Input-Variablen werden verknüpfte Jahresabschlüsse über beliebig viele künftige Jahre erzeugt. Die unverknüpften Input-Variablen sind nichts anderes als die mit BSC angesteuerten, in materielle Planungs- und Annahmewerte des Rechnungswesenmodells übersetzten Leistungen des Unternehmens.
5. In einer dynamischen Rechnungslegung können die vier Perspektiven der BSC: „die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Perspektive und die Innovationsperspektive“ keineswegs als gleichrangig angesehen werden. Die dynamische finanzielle Perspektive ist eindeutig hierarchisch den drei anderen Perspektiven übergeordnet. In ihr müssen sich die anderen Perspektiven in historischer Folge restlos widerspiegeln.
6. Nach Kaplan „soll die Kausalkette aller Kennzahlen der Scorecard mit finanziellen Zielen verknüpft sein.... Die BSC muss stets eine starke Betonung auf Ergebnisse, insbesondere auf Finanzergebnisse wie ROCE und EVA, legen.“ Wie soll sie das, wenn bei heutigem Einsatz der BSC mit dem auf historische Werte orientierten Rechnungswesenmodell die morgigen Ergebnisse, und nur die zählen, gar nicht dargestellt werden können.
7. Erst durch Integration der Ergebnisse der BSC Aktivitäten in eine dynamische Rechnungslegung wird die traditionelle, kennzahlenorientierte Bilanzanalyse zu einer hocheffektiven dynamischen Unternehmensanalyse, die für eine abgewogene Beurteilung der Aktivitäten der BSC geradezu unverzichtbar ist. ROCE und EVA werden automatisch entsprechend den angesteuerten Ergebnissen der BSC ausgeworfen.
8. Das Instrument der BSC mag eine brauchbare Methode zur Begründung und Unterstützung von kontinuierlicher Verbesserung, Reengineering und Veränderungsprozessen sein. Erst wenn diese Verbesserungen und Veränderungen, nach Jahren gegliedert, restlos in die unverknüpften Input-Variablen der dynamischen Rechnungslegung übersetzt sind, wird die finanzielle Perspektive nachprüfbar offengelegt. Erst dann zeigt sich, ob der mit Einführung der BSC erforderlich werdende Aufwand gerechtfertigt ist.
9. Anders ausgedrückt: Ohne Einbindung in eine dynamische Rechnungslegung ist der BSC Ansatz, weil in seinen finanziellen Auswirkungen nicht darstellbar, ein nicht nachprüfbarer „weicher“ Versuch. Erst mit Anwendung der Input-Output-Simulation erhält die BSC, übersetzt in die harten Zahlen prospektiver Jahresabschlüsse mit zahlungsstromorientierter Kapitalflussrechnung, den Biss, den jeder im Unternehmen versteht.