

Vorwort

Das Performance Measurement als Instrument zur Steuerung der Nachhaltigkeit

Das Performance-Measurement-Konzept existiert in der englischsprachigen Literatur seit Ende der 1980er Jahre und hat in der Folgezeit auch in der deutschen Literatur sowie im wissenschaftlichen Dialog unter diesem Terminus eine stärkere Reflexion erfahren.¹ Unter dem Begriff des Performance Measurement (PM) wird die „...Messung und Bewertung von Effektivität und Effizienz der Leistung und Leistungspotenziale unterschiedlicher Objekte im Unternehmen...“² verstanden. Zur Leistungsmessung können die unterschiedlichsten Objekte im Unternehmen (beispielsweise technologische, kundenorientierte, soziale oder auch ökologische Größen) herangezogen

¹ Vgl. Gleich, R., Schulze, M., Nuhn, H.F.R. (2012): Sustainability Performance Measurement – Strategische Unternehmenssteuerung im Kontext von Nachhaltigkeit, in: Gleich, R., Bartels, P., Breisig, V. (Hrsg.), Nachhaltigkeitscontrolling: Konzepte, Instrumente und Fallbeispiele zur Umsetzung, Freiburg, Br., München, S. 91-112 (S. 95); Gleich, R. (2011): Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien, und Grundschemata für die Praxis, 2. Aufl., München, S. 17.

² Gleich et al. (2012), S. 96.

werden.³ Die Performance kann somit für das Unternehmen als Ganzes oder auch für Teilbereiche ausgewiesen werden.⁴ Dazu verbindet das PM Kennzahlen unterschiedlichster Dimensionen. Als Erfolgstreiber können Kosten-, Zeit- und Qualitätsmanagement oder auch Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit verstanden werden.⁵ Dass mit dem PM die diversen Dimensionen des Unternehmens angesprochen werden, öffnet die Tür zur Übertragung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales) in dieses Konzept und bildet damit eine ideale Basis zur Steuerung der Nachhaltigkeit. Konträr zu traditionellen Konzepten zur Unternehmenssteuerung bietet das PM die Verbindung weicher, qualitativer Faktoren mit rein monetären, quantitativen Daten.⁶ Die Aufgabe der Transformation des strategischen Controllings auf die Ebene des operativen Controllings wird durch dieses Konzept geleistet, da es sich vorrangig um ein Kommunikationskonzept handelt, mit welchem auch Nachhaltigkeitsthemen auf die Ausführungsebene transportiert werden können.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass aufgrund eines u.a. stark unterschiedlichen Unternehmensumfeldes die Anforderungen an ein PM-System eine individuelle Gestaltung erfordern. Eine allgemeingültige, standardisierte Lösung kann nicht existieren. Vielmehr ist aus verschiedenen Ansätzen zu wählen.

³ Vgl. Printz, T. (2008): Performance Measurement: Gestaltung eines Werttreibersystems, Hamburg, S. 22.

⁴ Vgl. Büter, C. (2010): Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung, München, S. 237.

⁵ Vgl. Gleich et al. (2012), S. 95 f.

⁶ Vgl. Zeise, N., Link, M., Ortner, E. (2012): Measurement Systems for Sustainability: Evaluation and Extension of Common Measurement Systems with Regard to Sustainability, in: vom Brocke, J., Seidel, J., Recker, J. (Hrsg.), Green Business Process Management, New York, S. 131-146 (S. 134 ff.).

Historisch gilt das Tableau de Bord (TdB) als Vorläufer der Balanced Scorecard. Dieses wurde Anfang der 1960er Jahre in Frankreich entwickelt und liefert eine übersichtliche Darstellung der wichtigsten Kennzahlen zur Steuerung eines Unternehmens.⁷ So stehen mit dem TdB unterschiedliche Mess tafeln zur Verfügung, welche Informationen unterschiedlicher Unternehmensteile verbinden und in übersichtlicher Form darstellen.⁸ Mit dem Gebrauch des TdB wurde erstmals ermöglicht, die Aktivitäten und die Zielerreichung jeder einzelnen Organisationseinheit zu bewerten und somit deren Beitrag an der Umsetzung der Gesamtstrategie des Unternehmens zu messen.

Als das bekannteste und am weitesten verbreitete Performance-Measurement-Modell gilt aber zweifelslos die Balanced Scorecard (BSC) von Robert Kaplan und David Norton.⁹ Die Ursprünge der BSC wurden Anfang der 1990er Jahre durch eine vom Nolan Norton Institut durchgeführte Studie zum Thema „Performance Measurement“ gelegt.¹⁰

Die Einbeziehung „weicher“ Faktoren, wie das Wissen und die Fähigkeit der Mitarbeiter, effektive Prozesse oder eine

⁷ Vgl. Paetzmann, K. (2012): Corporate Governance: Strategische Marktrisiken, Controlling, Überwachung, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 107.

⁸ Vgl. Weber, M. (2006): Schnelleinstieg Kennzahlen, München, S. 198.

⁹ Vgl. Müller, A. (2005): Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, 2. Aufl., Stuttgart, S. 71.

¹⁰ Leiter dieser von vielen Unternehmen durchgeführten Studie war David Norton. Die akademische Beratung ist auf Robert Kaplan zurückzuführen. Die Ergebnisse dieser Studie fassten Kaplan und Norton in ihrem Artikel „The Balanced Scorecard – Measures the drive Performance“, erschienen im Jahr 1992 in der Harvard Business Review, zusammen. Im Jahre 1996 dann veröffentlichen Kaplan und Norton das erste Buch unter dem Namen „The Balanced Scorecard“. Eine Übersetzung in die deutsche Sprache erfolgte im Jahr darauf unter dem Titel „Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen“.

exzellente Kundenbindung und -orientierung, stellen auch bei diesem Ansatz eine wichtige Bedeutung für die zukünftige Unternehmenssteuerung dar.¹¹

Die Balanced Scorecard (in Übersetzung „ausgewogener Berichtsbogen“) ist ein Instrument, welches die Unternehmensstrategie in konkrete Ziele und Maßnahmen herunterbricht. Dabei betrachten Kaplan und Norton den „Berichtsbogen“ aus vier Perspektiven: der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive, der Perspektive der internen Geschäftsprozesse sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive.¹² Zur Messung der Performance der einzelnen Perspektiven werden operative Kennzahlen und Messgrößen herangezogen. Die BSC schafft somit eine Verbindung zwischen der strategischen und der operativen Planung.¹³ Die Ausgewogenheit zwischen kurz- und langfristigen Zielen, monetären und nicht-monetären Kennzahlen, Spät- und Frühindikatoren sowie zwischen interner und externer Perspektive verdeutlicht die Intention Kaplans und Nortons zu einer ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens.¹⁴ Neben der Fokussierung des Managements in der strategischen Ausrichtung auf die wesentlichsten Leistungstreiber eines Unternehmens hat die BSC zum Ziel, die Unternehmensstrategie und -vision allen Mitarbeitern transparent zu machen. Dabei erhoffen sich die Manager, durch Übersetzen der Vision/Strategie in gebündelte Messgrößen und Ziele, die Fähigkeiten und Potenziale der Mit-

¹¹ Vgl. Schaltegger, S., Dyllick, T. (2002): Einleitung, in: Schaltegger, S., Dyllick, T. (Hrsg.), Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Wiesbaden, S. 19-40 (S. 21).

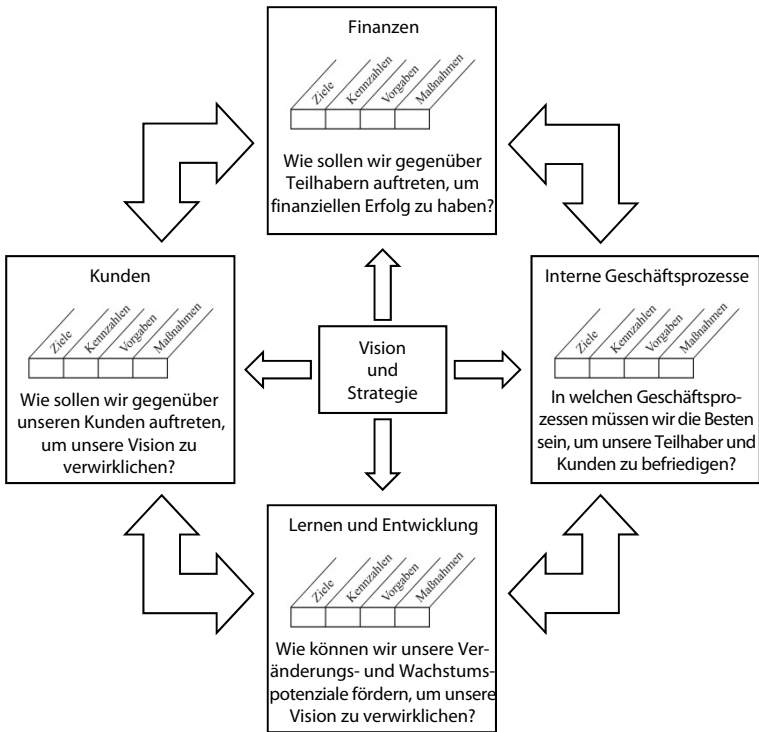
¹² Vgl. Kaplan, R., Norton, D. (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, S. 7 f.

¹³ Vgl. Barthélemy, F. (2011): Balanced Scorecard, Wiesbaden, S. 58 f.

¹⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. VII, 10 und 24.

arbeiter noch stärker auf die langfristigen Ziele ausrichten zu können.¹⁵ Abbildung 1 zeigt die BSC in ihrer Ursprungsform.

Abb. 1: Die Balanced Scorecard



Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997), S. 9.

Dieses Basiskonzept ist in der Folgezeit zur Aufnahme einer ökologischen bzw. sozialen Dimension erweitert worden. Im weiteren Verlauf von Band 16 und 17 der vorliegenden Reihe „Rechte der Natur / Biokratie“ werden verschiedene Ausprägungen von nachhaltigkeitsorientierten BSC-Konzepten vorge-

¹⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 20 f.

stellt. Dabei wurden in den verschiedenen Beiträgen bewusst studentische Arbeiten in gekürzter Form zusammengeführt.

Damit kann aufgezeigt werden, dass die Themen Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Wirtschaftsethik eine bedeutsame Rolle auch in der akademischen Ausbildung spielen. Nimmt eine Hochschule ihre gesellschaftlichen Rolle gewissenhaft wahr, so sollten die Themen auch curricular wiederzufinden sein.

Der UNESCO-Jahresbericht 2014 führt unter dem Titel „Hochschulen für eine nachhaltige Entwicklung“ zwei Projekte der FOM Hochschule als Best-Practice-Beispiele aus:

Eines davon ist die Verankerung von Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit in der Lehre. Innerhalb der Hochschule werden in Lehre, Forschung, Hochschulmanagement und Praxisdialog eine Reihe von Projekten, Initiativen und Impulsen angestoßen. Sowohl inhaltlich als auch personell engagieren sich die Verwaltung, Lehrende wie auch Studierende für mehr Nachhaltigkeit. In weiten Teilen des Curriculums wurden Aspekte der Nachhaltigkeit und Wirtschaftsethik integriert.

Ein weiteres Best-Practice-Beispiel lieferte die Hochschule 2015 mit dem „CSR-Atlas edition Unternehmen“. Dieser ist Bestandteil des „CSR-Atlas – Die Orientierungsinitiative für Hochschulen und Unternehmen“, welcher in Zusammenarbeit mit der Universität Paderborn und der Diakonie Südwestfalen veröffentlicht wurde. Ziel des CSR-Atlas ist es, Unternehmens- und Gesellschaftsakteure mit CSR-Themen zu erreichen und die Unternehmen untereinander und mit den Hochschulen zu vernetzen.

Der federführende Autor dieses Bandes ist Hochschullehrer an der FOM Hochschule und hat mehrere Jahre am Institut für ökologische Betriebswirtschaft e.V. (löB) gearbeitet. Dort wurde in einem durch das BMBF geförderten Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften durch Generierung anwendungsorientierter Tools für Organisationen“ (NaWiGaTOR) des Instituts für

ökologische Betriebswirtschaft e.V. (IöB) Siegen und des Landesinstitutes Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund eine „Sustainable and Systemic Balanced Scorecard“ entwickelt. Dies gab den Anstoß zu dieser erneuten Reflexion.

Der Autor behandelt nachhaltigkeitsbezogene Aspekte zudem als Querschnittsthemen in seinen Vorlesungen an der FOM sowie im Rahmen von Gastvorträgen und Lehraufträgen an staatlichen Hochschulen und Universitäten. Vor diesem Hintergrund sind auch die Arbeiten von Karsten Ney (vorliegender Band 16, erster Teilband) sowie Stefanie Kuschmann und Christoph Blessin (Band 17, zweiter Teilband) als Abschlussarbeiten bzw. Seminararbeiten entstanden. Sie bilden verschiedene Facetten der Ausgestaltungsoptionen ab. Während sich die Arbeit von Herrn Ney den verschiedenen Konzepten von Sustainability Scorecards und ihrer Anwendung in der Automobilwirtschaft zuwendet, untersucht Frau Kuschmann die Integrationsoptionen einer CSR-Perspektive in das Basiskonzept. Abschließend beleuchtet Herr Blessin die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes der BSC in Wohlfahrtsverbänden.

Die ausgewählten Beispiele stellen nur eine reduzierte Selektion an derzeit diskutierten Zugangsoptionen dar. Sie beanspruchen daher keine Vollständigkeit sondern sollen vielmehr zum weiterführenden Diskurs anregen.

Das Instrument der BSC wurde in den letzten Jahren um viele Facetten erweitert. Es besteht auch eine Chance darauf, die Biokratie-Performance gemäß des Zielerreichungsgrads $U > A + K$ zukünftig einmal zu steuern.¹⁶

Siegen und Essen, im Oktober 2015
Thomas Heupel

¹⁶ Vgl. Seidel, E. (2014), Rechte der Natur/Biokratie – Thema auch in den Wirtschaftswissenschaften, Eine Initiative des Hauses der Zukunft Hamburg, uwf, Springer, S. 263.