

Grundprinzipien der Balanced Scorecard

von [Martin G. Bernhard](#) (Auszug aus **Balanced Scorecard**; Hrsg.: M. G. Bernhard, S. Hoffschroer; 2001)

Stichworte: [Wie entstand Balanced Scorecard?](#), [Ein neues Management-System](#), [Die Kennzahlenbereiche](#), [Kontinuierliche Strategieentwicklung](#), [Übersetzung der Strategie](#), [Nutzen des Balanced Scorecard-Systems](#), [Verbreitung des Balanced Scorecard-Systems](#), [Literatur](#)

»Business strategy is now the single most important issue... and will remain so for the next five years" (Business Week, Nov. 1997), »Less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed" (Fortune, December 1997), »If you have no vision but only formal plans, then every unpredicted change in the environment makes you feel like your sky is falling« (Mintzberg, 1993), »Eine Organisation, die eine Vision, fünf Unternehmenswerte, sechs Ziele, sieben Prioritäten und acht Erfolgsmessgrößen hat, von denen keine mit der anderen korreliert, hat ein sicheres Rezept für vollständige Verwirrung und Chaos« (Aussage eines erregten Gefängniswärters nach der geglückten Flucht eines Hochsicherheitsgefangenen - Learmont Report, Oktober 1995), »Unternehmen allein über die Finanzzahlen zu führen, gleicht dem Verfolgen eines Fußballspieles via Anzeigentafel« (Jürgen Weber, Markus Hamprecht, Hans Goedel »Integrierte Planung - nur ein Mythos?« - Harvard Business Manager). Diese Aussagen umreißen die Erfahrungen zahlreicher Unternehmen und Organisationen bei der Implementierung von Strategien. Ein systematisches Vorgehen zur Übersetzung und Implementierung einer Unternehmensstrategie und zur Weiterführung eines Prozesses zur »kontinuierlichen Strategieentwicklung« ist für viele Unternehmen, die in wettbewerbsintensiven und sehr dynamischen Märkten und Umfeldern agieren müssen, überlebenswichtig geworden.

Wie entstand Balanced Scorecard?

Der Balanced Scorecard-Ansatz von Kaplan & Norton liefert als strategisches Management-System eine Antwort. Seit der Veröffentlichung ihres Artikels in der Harvard Business Review im Jahre 1992[5] findet dieses neue Konzept weltweit starke Beachtung in zahlreichen Unternehmen und Organisationen. Anfang der neunziger Jahre arbeiteten Robert S. Kaplan (Professor of Accounting an der Harvard Business School) und David P. Norton (Präsident und Gründer der Consulting Firma Renaissance Solutions) an einem Forschungsprojekt mit 12 US-amerikanischen Unternehmen. In diesem Forschungsprojekt wurden die Grundzüge des Balanced Scorecard-Verfahrens entwickelt. Vor dem Hintergrund, dass die bisherigen Kennzahlensysteme überwiegend aus finanzwirtschaftlichen Messgrößen bestanden und zumeist vergangenheitsorientiert waren, wurde nach einem neuen Konzept gesucht. Als Resultat ihrer Arbeit entstand das Konzept der Balanced Scorecard (Abkürzung: BSC), was mit »ausbalancierte« oder »ausgeglichene Kennzahlentafel« übersetzt werden kann.

Balanced Scorecard - ein neues Management-System

In den vergangenen 20 Jahren wurden zahlreiche Methoden zur Strategiedefinition und -findung entwickelt. Diese verschiedenen Methoden, die in die Betrachtungen über Kunden, Wettbewerber, Produkte, Technologien und Trends einfließen und die auf zahlreiche Portfoliotechniken aufsetzen, haben

jedoch eine Problemstellung nicht hinreichend berücksichtigt: Die Umsetzung der Strategie! Einfach beschrieben ist die sogenannte »Balanced Scorecard« ein Instrument, das die Unternehmensstrategie in ein Kennzahlensystem übersetzt. Das Kennzahlensystem wird dann herangezogen, um die Managementprozesse (Kommunikation und Weiterentwicklung der Strategie, Unternehmensplanung, Anreizsysteme, strategische Initiativen etc.) eines Unternehmens oder einer Organisation zu steuern und systematisch im Sinne der Strategie weiterzuentwickeln. Nachdem in den vergangenen Jahren vermehrt Managementsysteme wie Shareholder-Value und Stakeholder-Value eingesetzt wurden, ist mit Balanced Scorecard ein wichtiger Ansatz entwickelt worden, um Strategien wertsteigernd umzusetzen. Gerade in sehr wettbewerbsdynamischen Industrien haben Strategien immer kürzere Gültigkeitsdauern und müssen ständig angepasst und erneuert werden. Strategie-Formulierung entwickelt sich von einem diskreten Prozess hin zu einem kontinuierlichen Prozess. Auf diese Herausforderungen mit innovativen Konzepten zu reagieren, gerät bei Unternehmensführern immer häufiger zum Balance-Akt. Der weltweite Wettlauf um Kapital zwingt die Unternehmen einerseits zur Verfolgung langfristiger wertsteigernder Strategien, andererseits müssen die notwendigen Veränderungen beschleunigt vorangetrieben werden. Balanced Scorecard ist nicht ein neues Kennzahlensystem - nicht alter Wein in neuen Schläuchen! Vielmehr ist die BSC als strategisches Managementsystem bzw. Führungsinstrument zu verstehen. Neben den bereits bekannten finanziellen Kennzahlen werden weitere Perspektiven (Kunden-, interne Geschäftsprozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive) in die Betrachtung mit einbezogen, um ein ausgewogeneres Bild über die Vision und Strategie eines Unternehmens oder einer Organisation aufzuzeigen. Balanced Scorecard ist zudem der Versuch, die Entwicklung eines Unternehmens oder einer Organisation ganzheitlich und dennoch detailgenau zu betrachten. Das Kennzahlensystem wird innerhalb der gesamten Organisation heruntergebrochen. Das Konzept resultiert aus der Erfahrung, dass die klassischen Finanzkennzahlen allenfalls eine Teilauskunft darüber geben, wie gut oder schlecht die Lage eines Unternehmens oder einer Organisation ist. Die eigentlichen Treibergrößen müssen aufgezeigt werden. Denn solche Zahlen sind die Kennzahlen, welche die finanziellen Ergebniszahlen maßgeblich beeinflussen und den Erfolg eines Unternehmens steuern. Die zukünftigen Entwicklungen eines Unternehmens hängen in hohem Maß von immateriellen Werten und dem sogenannten intellektuellen Kapital ab wie Innovationsfähigkeit, Know-how der Mitarbeiter, Kundenbindungsfähigkeit und Effizienz der innerbetrieblichen Entscheidungsprozesse. Diese spiegeln sich auch in den Scorecard-Perspektiven wieder. Es sind Management-Systeme notwendig geworden, die geeignet sind, besonders für Unternehmen und Organisationen mit hohen immateriellen Werten, Investitionen in zukunftsorientierte immaterielle Bereiche wie z.B. Produkt- und Prozessinnovation, Mitarbeiterfähigkeiten und Wissensmanagement anzustoßen. Investitionen in neue Märkte, neue Produkte, aber auch in neue Techniken und Verfahren, verschlechtern zunächst die kurzfristigen finanziellen Zahlen eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Auch Investitionen in das Human Capital eines Unternehmens, z.B. Investitionen für die Mitarbeiterausbildung oder Aufwendungen, um Einsatzbereitschaft, Ideen und Engagement der Mitarbeiter zu fördern, finden selten kurzfristig Ausdruck in einer Verbesserung der Finanzkennziffern, sondern i.d.R. spiegeln sich deren Erfolge mittel- bis langfristig in Prozess- und Produktinnovationen oder den Unternehmensprozessen wider. Die wertschöpfenden strategischen Faktoren und die Bildung immaterieller Werte müssen bei einer strategischen Analyse auch berücksichtigt werden, denn jene bestimmen nachhaltig die Erreichung finanzieller Ziele.

Die BSC dient dazu, die Vision und Strategie eines Unternehmens oder einer Organisation zu übersetzen, transparent darzustellen und vermittelbar in die gesamte Organisation zu integrieren.

Der Balanced Scorecard Ansatz hat sich in der Vergangenheit in den verschiedensten Unternehmen als ein erfolgreicher Ansatz der Verankerung von Vision und Strategie im operativen Tagesgeschäft bewährt. Aus einer Unternehmensvision und -strategie formuliert die Balanced Scorecard strategische Ziele, Kennzahlen, Messgrößen und Maßnahmen zu den vier verschiedenen Perspektiven.

Neben finanziellen Kennzahlen werden auch nicht-finanzielle Kennzahlen, die sog. wertschöpfenden strategischen Faktoren für die Bildung immatrieller Werte, berücksichtigt.

Diese erfolgsbildenden nicht-finanziellen Steuerungsgrößen werden in einem »ausbalancierten« Verhältnis zueinander bestimmt.

Ausgangspunkt ist immer eine Vision und eine Strategie für das Geschäft, die eine Antwort auf die folgende Frage liefern soll: »Wo wollen wir mit unserem Geschäft morgen im Wettbewerb stehen?« Bleibt eine solche Vision noch unscharf, so sind auch die daraus abgeleiteten strategischen Ziele in der Praxis eher allgemeingültig formuliert. Wenig konkret klingen zum Beispiel Vorsätze wie diese: »Der Kundennutzen und die Kundenbindung soll erhöht, das Kostenmanagement verbessert werden.« Besser wären z.B.: Wir müssen es schaffen, dass unsere Kunden von unseren Produkten träumen. Diese Vision ist zumindest konzentriert auf den Kunden und die Produkte und spricht die Mitarbeiter emotional an (vgl. Kapitel von Martin G. Bernhard in diesem Buch »Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard: Entwicklung eines Kennzahlensystems und Steuerung der Management-Prozesse«). Worauf die notwendigen Anstrengungen tatsächlich konzentriert werden, welche energischen Schritte gegangen werden müssen, bleibt allerdings häufig im Unklaren!

Die Balanced Scorecard zwingt dazu, alle strategisch relevanten Prozesse zu identifizieren, monetäre Ziele beziehungsweise Steuergrößen auf einer finanziellen Ebene über Ursache-Wirkungsketten mit den für die Unternehmensstrategie wesentlichen Perspektiven der »Kunden«, »Interne Prozesse« und »Lernen und Wachstum« zu verknüpfen.

Dies geschieht mit der Konsequenz, dass im Unternehmen alles bleibt wie bisher und auch die Vision und Strategie lediglich in Schubladen abgelegt werden. Die Vision und Strategie sind nicht greifbar. Alle Aktionen, Projekte und Initiativen in einem Unternehmen oder in einer Organisation werden im Gesamtkontext nachvollziehbar, messbar und steuerbar gestaltet. Monetäre Steuerungsgrößen kommen oft zu spät, weil sie vergangenheitsorientiert und zu stark aggregiert sind, um von den Mitarbeitern im Tagesgeschäft verstanden zu werden. Sie werden daher über Ursache-Wirkungsketten mit Zielen auf den Ebenen »Kunden«, »Interne Prozesse« sowie »Lernen und Innovation« verbunden. Damit betont die BSC die wachsende Bedeutung gerade auch nicht-monetärer Steuergrößen für den langfristigen Unternehmenserfolg, wie sie im Begriff des »Intellectual Capital« zusammengefasst sind: strategisches Management (Humankapital und Strukturkapital), Kompetenzenmanagement (spezifische Fach- und Führungskompetenzen), Innovationspotenzial, Lernfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Wissensmanagement und die Unternehmenskultur. Das Kennzahlensystem besteht aus mehreren Kennzahlenbereichen (vorgeschlagen werden vier Kennzahlenbereiche, vgl. Abb. 1), den so-

nannten »Perspektiven«. Diese Perspektiven sind durch ihre Abhängigkeiten wie ein kaskadisches System untereinander verbunden. Unternehmen, die am heutigen Markt bestehen möchten, müssen ihre Kunden mit innovativen Produkten begeistern (!), den Wow-Effekt erzielen und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter entsprechend ausgebildet und vor allem motiviert sind.

Die Kennzahlenbereiche

Ein Unternehmen wird mit vier Perspektiven betrachtet:

- *Die finanzielle Perspektive*
Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?
- *Die Kundenperspektive*
Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?
- *Die interne Geschäftsprozessperspektive*
In welchen Geschäftsprozessen müssen wir hervorragendes leisten, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?
- *Die Lern- und Entwicklungsperspektive*
Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Zur Nutzung der vier Perspektiven - entsprechend der Regel »You can´t manage what you can´t measure« - ist es jedoch notwendig, diese entsprechend über Kennziffern abzubilden (Vgl. dazu Abb. 2).

Die Grundgedanken dieser vier Perspektiven bzw. Kennzahlenbereiche lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Finanzperspektive

Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben? Mit der Finanzperspektive müssen einerseits die finanziellen Ergebnisse gemessen werden, die von der strategischen Ausrichtung der Unternehmung erwartet werden. Andererseits sind die finanziellen Kennzahlen auch die Ergebniskennzahlen der anderen Perspektiven. Finanzielle Kennzahlen stellen oftmals nur vergangenheitsorientiert Leistungen dar. Es ist aber notwendig, auch gewünschte Entwicklungen im finanziellen Bereich als Zielgröße einzuführen (z.B. um eine entwicklungsgeschichtliche Situation eines Produkts darzustellen). Des Weiteren müssen die Finanzkennzahlen die jeweilige Evolutionsstufe des Unternehmens widerspiegeln:

- *Wachstumsphase:* z.B. Umsatzwachstum oder Anteil neuer Produkte am Umsatz
- *Reifephase:* z.B. Benchmarks aus dem Kostenbereich oder Kostensenkungsziele
- *Erntephase:* z.B. Produkt- und Kundenrentabilität, Kennzahlen über die Kapitalamortisation

»Financial performance tells me what a company has already achieved. Non-financial performance tells me what it is likely to do«

Kundenperspektive

Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen? Die Kundenperspektive ist unterteilt in zwei Gruppen von Kennzahlen: Die sogenannten allgemein anwendbaren »Ergebniskennzahlen« wie Marktanteile, Kundenakquisitionsfähigkeit, Kundenzufriedenheitsgrad, Kundentreue und Kundenrentabilität. Diese sind mehr oder weniger für fast alle Unternehmen anwendbar. Die »Leistungstreiberkennzahlen« beschreiben die Aspekte, die für die Kunden besonders wichtig sind (das »Wie« zur Strategieerreichung), d.h. wie können...

- Kundentreue und -zufriedenheit im Zielmarkt erzielt werden?
- die Produkt- und Serviceeigenschaften (Funktionalität, Qualität, Preis und Zeit) verbessert werden?
- die Kundenbeziehungen (Kompetenz, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Service, Transparenz o.ä.) nachhaltig verbessert werden?
- Wie kann das Image und die Reputation stetig verbessert werden?

Interne Geschäftsprozessperspektive

In welchen Geschäftsprozessen müssen wir Hervorragendes leisten, um unsere Teilhaber und Kunden zufrieden zu stellen? Hierbei geht es weniger um die Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse (»kontinuierliche Prozessverbesserung«). Wichtiger ist vielmehr, dass diese Kennzahlen zur optimalen Unterstützung der Markt- und Kundenkennzahlen führen, d.h. dass sie helfen

- potenzielle neue Kundenwünsche zu identifizieren,
- die Produkt- und Prozessinnovationen zu beschleunigen,
- die zeit- und kostengünstige Herstellung und Auslieferung eines Produkts / einer Dienstleistung zu forcieren (Betriebsprozesse) und schließlich
- die Kundenerwartungen und -wünsche durch kundenorientierte Garantien und Wartungsangebote zu befriedigen (Serviceprozesse).

Lern- und Entwicklungsperspektive

Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Diese an der Zukunft orientierte Perspektive soll neben den strategischen Potenzialen der Informationssysteme die Mitarbeiterpotenziale sowie deren Motivation und Zielausrichtung messen. Die Mitarbeiter, die direkt mit den Kunden und den internen Prozessen zu tun haben, sollen motiviert werden,

Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Leistungen und Prozessen zu entwickeln. Sie müssen die Unternehmensvision und deren strategische Ansätze kennen, und ihre geleisteten Werte und Arbeiten sollen einen festen und positiven Bezug zur Unternehmensstrategie haben, sonst arbeiten sie im luftleeren Raum. Neben den bekannten personalbezogenen Kennzahlen wie Mitarbeitertreue und -zufriedenheit sind darüber hinaus weitere Kennzahlen zu den Themen Lernen / Weiterbildung, Motivation, Flexibilität, Teamfähigkeit und Zielorientierung zu definieren, z.B.

- Internationalität der Mitarbeiter
- durchschnittliche Bewertung in der Zielerreichung (Von fünf strategisch wichtigen Projekten wurden drei termin- und budgetgerecht abgeschlossen)

Für jede Scorecard-Perspektive sind die Ziele, Ergebniskennzahlen mit den dazugehörigen Leistungstreibern sowie Vorgaben und Maßnahmen in einer Tabelle zu definieren. Es geht bei der Entwicklung der Scorecard-Kennzahlen jedoch nicht darum, beliebig viele Kennzahlen zu entwickeln. 14 bis 20 Kennzahlen, Ergebnis- und Leistungstreiberkennzahlen, für eine Balanced Scorecard sind ausreichend. Weniger ist mehr, Konzentration auf die wesentlichen Kernpunkte ist hier wichtig. Dies ist nicht nur für die Top-Scorecard durchzuführen, sondern entlang der Organisationsstrukturen im Unternehmen. Die Frage des Scorecard-Entwicklungspfades - d.h. die Scorecard-Mappe bzw. die Grundarchitektur der zu entwickelnden Scorecards wird im Kapitel von Martin G. Bernhard in diesem Buch »Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard: Entwicklung eines Kennzahlensystems und Steuerung der Management-Prozesse« beschrieben. Damit erreicht man das Herunterbrechen der Vision und Strategie bis hin zu Zielen, Kennzahlen und Maßnahmen, die dann als Handlungsrahmen und Arbeitsplan für die einzelnen Teams und Mitarbeiter dienen. Die Herausforderungen im Scorecard-Entwicklungsprozess liegen insbesondere in der Entwicklung der Kundenperspektive sowie in der Lern- und Entwicklungsperspektive. Aufgrund der Scorecard haben die Mitarbeiter immer die Ziele vor Augen und können mit Hilfe der Kennzahlen den Zielerreichungsgrad erkennen.

Das Balanced Scorecard-Kennzahlensystem ist ein unternehmensspezifisches, aus der Vision und Strategie entwickeltes Kennzahlensystem - ein Unikat!

Kontinuierliche Strategieentwicklung - Die Herausforderung

Eine kontinuierliche Strategieentwicklung und -weiterentwicklung steckt in vielen Unternehmen noch in den Anfängen. In zahlreichen Unternehmen werden nur einmal jährlich im engsten Führungskreis Strategie-Meetings durchgeführt. Die Ergebnisse derartiger Meetings dringen mitunter nicht einmal zu den Mitarbeitern durch! Strategisches Wissen wird mitunter »gebunkert« in bestimmten Management-Ebenen (»Wissen ist Macht«). Eine offene Unternehmenskultur ist notwendig für einen kontinuierlichen Strategieentwicklungsprozess. Derartige Meetings und Prozesse sind für Unternehmen, welche in dynamischen und wettbewerbsintensiven Märkten agieren, heute überlebenswichtig geworden. Der stetig wachsende exponentielle Wissenszuwachs in einem Unternehmen, der durch entsprechende Unternehmenskulturen, Informationssysteme und Organisationsstrukturen entsteht, muss in den Strategieentwicklungsprozess einfließen. Die Strategieentwicklung muss ein stetiger Prozess werden.

- Strategien können schrittweise wachsen und entwickeln sich im Verlauf der Zeit
- Festgelegte Strategien können ersetzt werden
- Strategieformulierung und Strategieumsetzung hängen eng zusammen
- Strategische Ideen können überall im Unternehmen entstehen
- Die Entwicklung einer Strategie ist ein Prozess

Während auf der einen Seite die Herausforderung besteht, aus dem gewonnenen Wissen die Strategie kontinuierlich weiterzuentwickeln, bestehen andererseits Fragen zur permanenten praktischen Umsetzung der Strategie als einen noch viel wichtigeren und vielschichtigen Prozess. Denn aus der Strategieumsetzung kann durch Feedback-Prozesse strategisches Lernen generiert werden.

Die Strategieformulierung im Informationszeitalter weist nach Simon und Mintzberg folgende Besonderheiten auf:

Hierin liegt eine weitere Schwäche, die in zahlreichen Unternehmen und Organisationen existiert. Es werden zwar Strategie-Meetings in Geschäftsbereichen oder auch in ihren internen Dienstleistungsfunktionen durchgeführt, die meisten Strategie-Meetings beinhalten operative und taktische Fragestellungen aus dem Tagesgeschäft. Die eigentliche kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie, die Identifikation strategischer Fragestellungen, die Erkennung von herausragenden Möglichkeiten sowie die Gewinnung von strategischem Feedback finden aber allzu selten in hinreichender Intensität in solchen Meetings statt. Typische Meetings beinhalten:

- Konzentration auf rein finanzielle Kennzahlen und Reports
 - Maximal ein Drittel der Zeit dient zur Gruppendiskussion und Diskussion von Issues und strategischen Möglichkeiten
 - Nur teilweise stehen auch Tagesordnungspunkte auf der Agenda, die nicht-finanzielle Themenstellungen beinhalten
 - In der Regel Konzentration auf ex-post-Reviews von Finanzkennzahlen und ggf. Abweichungen
 - Fokus der Meetings auf operative Kontrolle und nicht darauf, ob die Strategie der Organisation noch funktioniert (»operative Bereiche" und Finanzergebnisse)
 - Zu wenig Zeit zur Überprüfung, ob benötigte Ressourcen und Investitionen zur Strategieeinhaltung gemäß dem strategischen Plan vorhanden sind bzw. entwickelt werden können.
- Strategiemeetings müssen zeitlich und räumlich getrennt werden von Meetings mit Inhalten zum Tagesgeschäft
 - Meetings mit strategischen Themen sollten häufiger stattfinden, z.B. vierteljährlich oder so-

weit notwendig noch häufiger

- Beim Vierteljahres-Meeting bleibt Zeit für neue strategische Überlegungen, Verfeinerung der Leistungstreiber, Korrelationen zwischen den Kennzahlen etc.
- Konzentration voll auf strategische Themen, nicht funktionale Leistungen - Gültigkeit der Strategie überprüfen
- Identifikation weiterer strategischer Themen, die einer Bearbeitung bedürfen
- Meetings sollten sich auf die Interpretation der strategischen Kennzahlen und Issues konzentrieren

Welche Inhalte sollten nun aber diese sogenannten »Strategie-Meetings« haben? Durch ein Balanced Scorecard-Projekt erhält das Management die Möglichkeit, einen strategischen Lernprozess zu initiieren. Die Strategieentwicklung, Weiterentwicklung der Strategie durch den Balanced Scorecard-Entwicklungsprozess und der Erhalt von strategischem Feedback sollen zum Lernprozess für die gesamte Organisation führen. Dies ist der innovativste Aspekt am Balanced Scorecard-Verfahren. Es geht zunächst nicht primär darum, ein neues weiteres Kennzahlensystem zu entwickeln, sondern einen neuen Prozess einzuführen. Dieser Prozess ist wichtiger als formalisierte »Kennzahlentechnokratie«. Es entstehen Vorteile für die Organisation:

- Das Management erhält Rückmeldung über den Fortschritt der Strategie
- Oftmals kommen neue Ideen und verwendbare Elemente einer Strategie aus den unteren Ebenen des Managements
- Durch den interaktiven Prozess können permanent Strategieanpassungen vorgenommen werden (Sind die Voraussetzungen für die formulierte Strategie noch gültig?)

Dieser Prozess ist wichtiger als formalisierte »Kennzahlentechnokratie«

Der eigentlich innovative und vor allem herausfordernde Aspekt des Balanced Scorecard-Ansatzes ist also der Strategieentwicklungsprozess, d.h. das Management beginnt auf Basis der Strategie mit der Entwicklung einer Top-Scorecard, bestehend aus den strategischen Zielen (dem Herzstück einer Scorecard), den Ergebnis- und Leistungstreiber-Kennzahlen. Die Top-Scorecard wird dann innerhalb der Organisation heruntergebrochen. Die Kommunikation der Strategie und die Weiterentwicklung und Operationalisierung der Strategie beginnt ...

In verschiedenen Scorecard-Projekten wird auch so begonnen, dass auf Basis der sogenannten »Business-Driver« eine Zuordnung der Business-Driver (und Ziele) zu den Scorecard-Perspektiven erfolgt. Dies ist ein sehr pragmatisches Vorgehen. In vielen Organisationen ist die Strategie nicht exakt formal beschrieben, dafür existieren aber Business-Driver. Die sogenannten Business-Driver sind oftmals eine Mischung aus strategischen Zielen und Entscheidungskriterien. Business-Driver können z.B. sein:

- Customer-Relationship-Management verbessern
- Transformation der existierenden Vertriebs- und Marketing-Aktivitäten in E-Business-Prozesse
- Prozesse und Produkte innovativ gestalten
- Kostenmanagement verbessern
- Mitarbeiter-Skills kontinuierlich verbessern
- Kontinuierliche Verbesserung des Mitarbeiter-Know-hows

Übersetzung der Strategie

Die BSC operationalisiert die spezifische Strategie eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereiches nicht nur, indem Ziele und Steuergrößen als strategisch eingestuft werden, sondern auch in dem sie die Ursache-Wirkungsketten zwischen den vier Ebenen gestaltet und so auf die Gesamtstrategie ausrichtet. Die Steuerungsgrößen dienen als Messgrößen, um die Strategiejahreserfüllung zu messen. Die Balanced Scorecard soll mit Hilfe dieser vier Sichtweisen die Unternehmensvision / -strategie übersetzen und abbilden.

Die Balanced Scorecard-Kennzahlen lassen sich in zwei Kategorien von Kennzahlen, in Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) und Leistungstreiber (Frühindikatoren), untergliedern. In beiden Kennzahlkategorien sind sowohl kurz- als auch langfristige Ziele abzubilden. Die Verknüpfung der Kennzahlen erfolgt nach Ursache-Wirkungsbeziehungen, die die Zusammenhänge zwischen Leistungstreibern bzw. Frühindikatoren und Ergebnissen andererseits als Hypothesen aufzeigen sollen. Das »Wie« zur Umsetzung der Strategie wird durch die Ursache-Wirkungsbeziehungen beschrieben.

Balanced Scorecard schließt damit die Lücke zwischen Strategie und Strategieumsetzung und ist zugleich der »Game-Plan« für die Umsetzung (vgl. Abb. 4).

Mit einer Scorecard für das gesamte Unternehmen ist die Arbeit nicht getan! Die Kennzahlen-Tableaus sind innerhalb des Unternehmens herunterzubrechen - d.h. von der Unternehmens-Scorecard herunter bis zur Scorecard für ein Arbeitsteam oder bis hin zu einzelnen Mitarbeitern.

Die Entwicklung der Leistungstreiberkennzahlen und der Ursache-Wirkungsbeziehungen ist ein sehr kreativer Prozess

Mit diesem Prozess kann dann auch Feedback über die Strategie gesammelt werden (vgl. Abb. 5).

Daneben hat Balanced Scorecard die Funktion, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess einer Organisation zu gestalten. Balanced Scorecard ist zudem eine Alternative zur konventionellen Unternehmensplanung. Die Balanced Scorecard kann als Managementsystem für die strategieorientierte Steuerung aller Management-Prozesse einer Organisation herangezogen werden.

Wodurch unterscheidet sich ein Balanced Scorecard-Kennzahlensystem von anderen Kennzahlensystemen?

Seitdem mit Kennzahlensystemen in Unternehmen gearbeitet wird - das dürfte mit dem DuPont'schen Kennzahlensystem zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts angefangen haben - hat man begonnen, sich auf kritische Erfolgsgrößen zu konzentrieren. Neben den Finanzkennzahlen wurden sukzessive auch andere Kennzahlen erfasst, z.B. Zufriedenheitsgrade, Marktanteile, Konvertierungsraten, Auftragserfolgsquoten und ähnliche Indikatoren. Es wurden unzählige weitere Kennzahlensysteme entwickelt.

Die klassischen Kennzahlensysteme waren allerdings von zahlreichen Unzulänglichkeiten geprägt:

- Die Verbindung zur Unternehmensstrategie fehlte. Die Kennzahlensysteme waren ausschließlich operativ und zudem vergangenheitsorientiert ausgerichtet;
- Es standen überwiegend nur Zahlen der Bilanz und der Gewinn-und-Verlust-Rechnung im Blickpunkt, nichtmonetäre Leistungsgrößen wurden zuwenig berücksichtigt;
- Es wurde keine Steuerung des Unternehmens ermöglicht, weil sie an Symptomen und nicht an Ursachen anknüpften;
- Fragen der Erarbeitung, Verfolgung und Rückkopplung der Kennzahlen wurden nicht problematisiert, das heißt, ihre Einbindung ins Managementsystem blieb ungeklärt.

In der Wettbewerbssituation der Gegenwart können diese klassischen Kennzahlensysteme das Management somit nicht ausreichend unterstützen. Die Verknüpfung der Balanced Scorecard-Perspektiven folgt der Logik einer Ursache-Wirkungsbeziehung, innerhalb der Perspektiven, zwischen den Perspektiven und zwischen den Scorecards verschiedener Management- oder Organisations-Ebenen. Die wesentlichen Unterschiede eines Balanced Scorecard-Kennzahlensystems im Vergleich zu anderen Kennzahlensystemen werden im Folgenden noch einmal zusammengefasst:

- Die BSC ist ein organisationsspezifisches Kennzahlensystem - ein Unikat!
- Die BSC enthält sowohl vergangenheits- als auch zukunftsorientierte Kennzahlen.
- Für die Planung sind verschiedene Planungshorizonte enthalten, d.h. kurz-, mittel- und langfristige Kennzahlen für den Planungsprozess.
- In der Balanced Scorecard werden Ursache-Wirkungsbeziehungen im System entwickelt. Diese stellen das Hypothesenwerk über die Strategie dar.
- Die Kennzahlen untereinander werden nicht wie im Dupont-Kennzahlensystem hochkumuliert. Im Gegensatz zum Dupont-Kennzahlensystem, das nur aus Finanzkennzahlen besteht, sind in der Balanced Scorecard auch nicht-finanzielle Kennzahlen enthalten, die aus den strategischen Zielen abgeleitet werden. Das heißt: Die kausalen Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen lassen sich in der Regel nicht linear abbilden. Wird z.B. die Fertigungszeit pro Produkteinheit

um zehn Prozent reduziert, dann bedeutet das zwangsläufig nicht das insgesamt zehn Prozent Produkteinheiten mehr produziert werden, sondern vielleicht nur acht Prozent, und der Kundenzufriedenheitsindex verbessert sich vielleicht um eine halbe Note.

- Die BSC setzt auf der Vision und Strategie auf
- Die BSC dient dazu, die Strategie weiterzuentwickeln
- Sie dient der Steuerung von Management-Prozessen
- Die BSC zeigt die immateriellen Werte und eigentlichen Treibergrößen

Welchen Nutzen bringt nun ein Balanced Scorecard-System?

Vor einem Balanced Scorecard-Projekt kann man den quantitativen Nutzen nicht oder wenn, dann nur sehr pauschal abschätzen. Auf die monetäre Erfolgsstory von Unternehmen, welche zunächst schlechte Finanzaufgaben hatten und nach der Einführung einer Balanced Scorecard plötzlich eine nachhaltig positive Entwicklung erlangt haben sei hier verzichtet. Es ist im Einzelfall sicher schwer nachvollziehbar, ob solche positiven Entwicklungen wirklich allein auf ein Scorecard-Projekt zurückzuführen sind. Deshalb werden im Folgenden qualitative Vorteile und Nutzenpotenziale aufgeführt:

- Die BSC unterstützt den Prozess, die Konsistenz der strategischen Ziele zu überprüfen, die Unternehmensstrategie kritisch zu hinterfragen und die Umsetzung einzuleiten.
- Im Balanced Scorecard-Entwicklungsprozess wird auch erarbeitet, wie die strategischen Ziele erreicht werden können. Zu den strategischen Zielen werden die Ursache-Wirkungszusammenhänge aufgezeigt, zu dem werden sie in Ergebniskennzahlen und Leistungstreiberkennzahlen übersetzt.
- Die BSC erfasst die Komplexität des Betriebsgeschehens und reduziert diese auf für alle Mitarbeiter transparente Teilaspekte. Mit der Balanced Scorecard werden strategische und operative Unternehmensziele bis zum Team oder sogar bis zum einzelnen Mitarbeiter runtergebrochen. Mit diesem Herunterbrechen ist eben der so häufig genannte Nutzenaspekt als Kommunikationsmittel verbunden. Die BSC richtet die Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen mental auf die »Denkkategorien« der (vier) Perspektiven aus.
- Die BSC deckt prozessuale und strukturelle Defizite auf. Nicht strategiekonforme Entwicklungen im Unternehmen können früher und schneller antizipiert werden.
- Die Balanced Scorecard dient als Cockpit mit Ampelsystem für das Führungsmanagement: Eine wesentliche Triebkraft für die Einführung von BSC ist auch der alte Wunsch des Führungsmanagements nach einem Cockpit mit vielen bunten Lämpchen und Zeigern. Zahlreiche Erfahrungen allein bei Strategieumsetzungsprojekten ohne eine BSC haben bereits gezeigt, dass ein Projektmanagementsystem mit aggregierten Projektauflistungen und Ampelsymbolen -

z.B. im Intranet hinterlegt - sehr hilfreich für das Monitoring der Projekte, die Kommunikation und die Transparenz sind.

- Die BSC kann als ein Performance-System genutzt werden, wenn Anreizsysteme mit den strategischen Zielen verknüpft werden.
- BSC schafft Transparenz über die Ziele des Unternehmens, Geschäftseinheiten und die internen Dienstleistungsfunktionen im Unternehmen. BSC strukturiert diese Ziele und richtet die Ziele auf die Vision und Strategie aus.
- Durch die Faustformel, lediglich 14 bis 18 Kennzahlen pro Scorecard zu entwickeln, erfolgt eine Fokussierung auf das Wesentliche. Die Ziele und Prioritäten der Führung
- Die BSC identifiziert den Wertschöpfungsbeitrag von Geschäftseinheiten und internen Dienstleistungsfunktionen (mit hohen immateriellen Werten). Sie dient zudem in Unternehmen, die nach dem Shareholder Value geführt werden zur Operationalisierung des Wertmanagementgedankens auf allen Führungsebenen und in allen Unternehmenseinheiten mit hohen immateriellen Werten.
- BSC ist auch ein strategisches Wissensmanagement-Werkzeug - es dient dem Zusammentragen von Wissen aus allen Unternehmensbereichen und dem »Transport« der Strategie. Die BSC fördert und fordert das Wissensmanagement in vielerlei Hinsicht: Allein der Prozess, strategische Ziele in operative Handlungen zu übersetzen und Messinstrumente festzulegen, verlangt einen Wissenstransfer zwischen Abteilungen, Mitarbeitern und vor allem zwischen verschiedenen Hierarchieebenen. Die Balanced Scorecard ist ein integratives Instrument. Eine Perspektive allein kann die Vision nicht realisieren. Alle vier sind dazu notwendig. Die Perspektive »Lernen und Wachstum« kann auch die Kundenperspektive beeinflussen - und umgekehrt. Die BSC unterstützt das Zusammenführen und das Management verschiedener Wissensgebiete.
- Die BSC liefert den Werkzeugkasten für ein strategisches Controlling und moderne Führungsprozesse. Hierin fungiert der Controller als Coach.

Balanced Scorecard ist bereits sehr verbreitet!

In den USA arbeiten bereits 60 % der Fortune-1000 Unternehmen mit der Balanced Scorecard. In den USA ist insgesamt von mehr als 1000 Unternehmen auszugehen. In England startete die Balanced Scorecard Einführungswelle bereits 1992 / 93. Hier wurden bereits zu dieser Zeit Balanced Scorecard-Projekte beispielsweise bei der Post und der GenBank gestartet und implementiert. In beiden Unternehmen wurden zudem auch Balanced Scorecard Projekte speziell für den Unternehmensbereich Informationstechnologie durchgeführt (Business Intelligence - Developing the IT Scorecard - A detailed route map to IT evaluation and performance measurement through the investment life-cycle - Graesser, Valerie - Willcocks, Leslie - Pisanias, Nikolaos - 1998). In Deutschland startete die Balanced Sco-

recard Einführungswelle erst Ende 1997. Auch für einzelne Unternehmensbereiche mit hohen immateriellen Werten, z.B. Informationstechnologie, Forschung, Entwicklung, Personalwesen, Materialwirtschaft, Qualitätsmanagement, etc. sind seitdem Balanced Scorecard-Projekte aufgesetzt worden. Die Balanced Scorecard kann für unterschiedliche Anwendungsfälle eingesetzt werden, z.B.:

- bei Fusionsprozessen zwischen Unternehmen,
- bei verschiedenen Typen von Organisationen (privatwirtschaftliche Unternehmen, öffentlich-rechtliche Organisationen und Non-Profit-Organisationen) und
- in einzelnen Unternehmensbereichen (z.B. Informationsverarbeitung, Produktentwicklung etc.)

Für einzelne Unternehmensbereiche ist es wichtig geworden, durch geeignete Steuerungs- als auch Bewertungsverfahren aufzuzeigen, welchen Beitrag sie als Bereich zur Unternehmensstrategie leisten. Speziell für interne Unternehmensbereiche, welche durch hohe immaterielle Werte und intellektuelles Kapital gekennzeichnet sind, wie Informationsverarbeitung, Forschung, Entwicklung, Personalwesen und Qualitätsmanagement, kann Balanced Scorecard diesbezüglich Hilfestellung leisten. Für diese Anwendungsfälle existieren inzwischen in Deutschland Fallbeispiele wie z.B.:

- privatwirtschaftliche Unternehmen, z.B.
 - ALBA AG & Co KG
 - Bank Austria
 - SKF Kugellager
 - Heidelberger Druckmaschinen
 - Siemens Building Technologies
 - Robert Bosch GmbH (für die IT-Tochterfirma)
- öffentliche Unternehmen, z.B.
 - Polizei in Bremen
 - S-Bahn in Hamburg

Literatur

- [1] Business Intelligence: *Developing the IT Scorecard - A detailed route map to IT evaluation and performance measurement through the investment life-cycle* - Graeser, Valerie - Willcocks, Leslie - Pisanias, Nikolaos - 1998
- [2] Horváth, P., Kaufmann, L.: *Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien*, in: *HARVARD BUSINESS Manager* 5/1998: S. 39 - 48
- [3] Horváth & Partner: *Balanced Scorecard umsetzen, 2000*, Poeschel Verlag
- [4] Kaplan, R. and Norton, D.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- [5] Kaplan, R. and Norton, D.: »*The balanced scorecard - measures that drive performance*«, *Harvard Business Review*, January-February 1992, pp. 71-79
- [6] Kaplan, R. and Norton, D.: »*Putting the balanced scorecard to work*«, *Harvard Business Review*, September-October 1993, pp. 134-142
- [7] Kaplan, R. and Norton, D.: »*Using the balanced scorecard as a strategic management system*«, *Harvard Business Review*, January-February 1996a, pp. 75-85
- [8] Mintzberg, H., *Crafting Strategy*, in: *Harvard Business Review*, Vol. 65, 1987, 4. S. 66 - 75; sowie Mintzberg, H., *The Design School: Reconsidering the Basic premises of Strategic Management Journal*, Vol. 11, 1990, 6, S. 171 - 195; und Simons, R., *Levels of Control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston 1995, S. 18 - 21
- [9] Weber, J., Hamprecht, M., Goedel, H.: »*Integrierte Planung - nur ein Mythos?*« - *Harvard Business Manager* 3/97, S. 12
- [10] Weber, J., Schäffer, U.: *Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium*, in: *Zeitschrift für Planung* (1998) 9 : S. 341 - 365