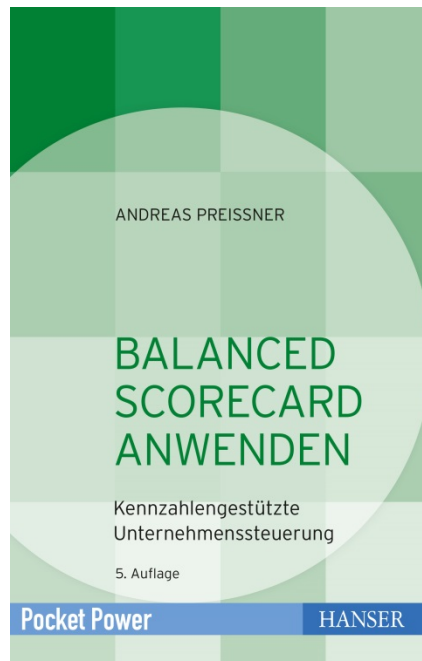


# HANSER



## **Leseprobe**

zu

## **„Balanced Scorecard anwenden“**

von Andreas Preißner

Print-ISBN: 978-3-446-45636-5  
E-Book-ISBN: 978-3-446-45970-0

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45636-5>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Defizite bei der Umsetzung von Strategien in Unternehmen</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Das Prinzip der Balanced Scorecard</b>	<b>9</b>
2.1	Vorab ein wenig Geschichte	9
2.2	Was heißt „Balanced“?	11
2.3	Was ist eine Scorecard?	17
2.4	Das Prinzip der Kausalität	19
2.5	Wie Frau Schreiber zu ihrer ersten Scorecard kam	35
<b>3</b>	<b>Die Entwicklung einer eigenen Balanced Scorecard</b>	<b>50</b>
3.1	Wie viele und welche Balanced Scorecards werden benötigt?	50
3.2	Welche Perspektiven sollen ausgewählt werden?	54
3.3	Wie geht man bei der Entwicklung vor?	56
3.4	Welche Kennzahlen können eingesetzt werden?	62
3.5	Sind die Kennzahlen konsistent ausgewählt?	82
3.6	Einführung einer Balanced Scorecard	89
<b>4</b>	<b>Beispiele für Balanced Scorecards</b>	<b>95</b>
4.1	Entwicklung einer Unternehmens-Scorecard für einen Dienstleister	95
4.2	Beispiel einer Balanced Scorecard für eine Unternehmensgründung	107
<b>5</b>	<b>Einbindung der Balanced Scorecard in Anreizsysteme</b>	<b>117</b>
	<b>Literatur</b>	<b>126</b>

# 1 Defizite bei der Umsetzung von Strategien in Unternehmen

Kaum ein Begriff wird im Zusammenhang mit der Unternehmensführung so oft gebraucht wie die **Strategie**. Es gibt Strategien, Strategie-Meetings, strategische Überlegungen, strategische Kunden usw. Nicht selten wurde schon von einer Epidemie des Strategiebegriffs gesprochen. Mitunter wird er auch einfach missbräuchlich verwendet, wenn man keine konkreten Pläne hat, aber irgendetwas verkünden muss.

Die Geburtsstunde der Strategie war irgendwann in den sechziger Jahren, als sich die Wirtschaft praktisch überall positiv entwickelte, Unternehmen optimistisch in die Zukunft blickten und vor allem anfangen, richtig langfristig zu planen. Die Aussicht auf eine langfristig positive Entwicklung der eigenen Märkte schien Raum zu lassen für ambitionierte Pläne, umfangreiche Investitionen und umfassende Konzeptionen. Strategien lassen Raum für Fantasien, und so entstand im Laufe der Zeit ein „Trend zur Strategie“ im Management. Über die Jahrzehnte wurden immer wieder neue Strategieansätze entwickelt, die sich in einer bestimmten Situation bewähren (sollen). Manche haben sich in der Praxis etabliert, andere sind über den Status der Mode kaum hinausgekommen. Lean-Konzepte sind langfristig gefragt, die Konzentration auf Kernkompetenzen ist ebenso in aller Unternehmensleitermunde wie die Disruption oder Agilität, aber schneller ausgesprochen als umgesetzt.

Während sich Strategien schnell entwickeln lassen, sind sie nur langwierig und mühsam zu realisieren. Es gibt Widerstände und eine gewisse Trägheit im Unternehmen zu berücksich-

tigen, nicht zuletzt aber auch die Komplexität. Strategien sind eben keine einfachen Handlungsanweisungen.

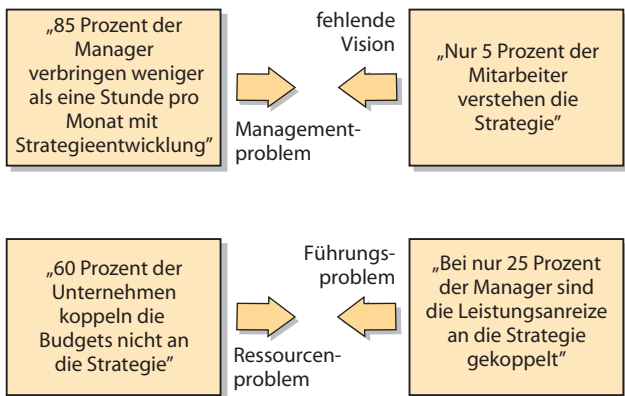
Die Frage: „Was ist Ihre Strategie?“, fehlt bis heute in keinem Interview mit einem Unternehmens-Chef. Leider musste man aber auch, gerade in den eher rezessiven Zeiten der achtziger Jahre, feststellen, dass zwar Strategieentwicklung betrieben wird, meist aber auf einem abstrakten Niveau und von eigenständigen Abteilungen. Und diese sind dem Alltagsgeschäft oft auch weit entrückt. Die überaus schwierige Frage, wie eine Strategie in konkrete Maßnahmen umzusetzen ist, wurde sträflich vernachlässigt. Die Folge liegt auf der Hand: Strategie und operative Maßnahmen führen weitgehend ein Eigenleben, die Mitarbeiter verstehen die Unternehmensstrategie nicht, verhalten sich nicht selten kontraproduktiv.

Sie können dies selbst oft genug feststellen, wenn Sie Kunde eines Unternehmens sind, das sich eigentlich als kundenorientiert und kundenfreundlich darstellt, dies von den Mitarbeitern aber nicht praktiziert wird. Meist liegt dies nicht an einem grundsätzlichen Unwillen oder an Unfähigkeit, sondern an fehlendem Bewusstsein und fehlenden Anreizen. Die Strategie wurde dann zwar formuliert, aber nicht operationalisiert.

Die Umsetzungsfrage wurde lange Zeit vernachlässigt, gerade auch, weil sie sehr viel Mühe bereitet und weil gegen Widerstände vorgegangen werden muss. Vorschriften müssen gemacht werden, es entsteht ein Begründungsdruck, warum was zu tun ist. Aufgaben müssen definiert und koordiniert werden, was angesichts komplexer Geschäfte und großer Unternehmen keine einfache Übung ist. Vor allem werden bei diesem Schritt Strategien aus ihrer immer auch vorhandenen Unverbindlichkeit entlassen. Operationale Pläne und erst recht die Maßnahmen sind kontrollierbar, es lässt sich feststellen, ob Entscheidungen richtig oder falsch waren. Bei Strategien

ist dies nur schwer möglich. Insofern mag es nicht verwundern, dass sich das Management von sich aus weniger um die operative Umsetzung kümmern möchte.

Erst in den neunziger Jahren setzte man sich mit dieser Problematik auseinander. Unter anderem erkannten die beiden US-Amerikaner Kaplan und Norton, dass es mit der Umsetzung der Strategien hapert und operationale Systeme hierfür benötigt werden. Die Problemsituation lässt sich wie in Bild 1 gezeigt beschreiben.



**Bild 1:** Probleme der Umsetzung von Strategien in Unternehmen (nach BSCollaborative)

Man kann also sagen, dass ein System gesucht wurde, das

- die Arbeit an und mit der Strategie zu einer regelmäßigen Managementaufgabe macht,
- die Budgetierung an die Strategie koppelt,
- die Strategie plausibel und transparent im Unternehmen vermittelt und

- das Anreizsystem an die erfolgreiche Verfolgung der Strategie bindet.

Die Philosophie und Methodik der Balanced Scorecard ist in der Lage, diese Forderungen zu erfüllen. Die Scorecard selbst ist dabei aber nur ein Hilfsmittel, das im dargestellten Sinne einzusetzen ist. Entscheidet man sich für den Einsatz dieses Konzepts, ist es auch eine Entscheidung für bestimmte Prinzipien und Regeln.



## 2.3 Was ist eine Scorecard?

„Balanced“ oder „ausbalanciert“ ist nur ein Element des Konzepts. Es geht letztlich um die Gestaltung einer *Scorecard*, was ins Deutsche meist als *Berichtsbogen* übersetzt wird. Dabei geht es um die Steuerungsgrößen des Unternehmens, dies sind die Kennzahlen und/oder Ziele. Eine Scorecard enthält eine Reihe von Kennzahlen, die nach dem Prinzip der Ausgewogenheit (eben „balanced“) ausgewählt wurden.

Es gibt aber durchaus Gründe, nicht gar so deutlich von *Kennzahlen* zu sprechen. Kennzahlen sind nämlich durch langjährige Praxis als Kontrollinstrument im Bewusstsein der Entscheidungsträger verankert. Hier haben sie aber eine weiter gehende Funktion, nämlich auch die der zukunftsgerichteten Planungsgröße. Deswegen werden wir hier auch von Ziel- oder Steuerungsgrößen sprechen, einfach, um die umfassendere Bedeutung der Kennzahlen zu verdeutlichen.

Im Unterschied zu den Kennzahlen und Kennzahlensystemen, die sich nicht selten recht unkontrolliert im Unternehmen tummeln, soll eine Scorecard ein **Arbeitsinstrument** sein, effektiv und übersichtlich. Sie soll operative wie strategische Entscheidungen unterstützen und über das jeweils aktuelle Maß der Zielerreichung informieren. Dabei soll sie vor allem eine Beschränkung auf die Informationen unterstützen, die wirklich benötigt werden. Sie ist damit auch ein **Instrument zur Konzentration auf die wesentlichen Steuerungsgrößen**, zur Beseitigung des Information Overflow.



### Die Darstellung der Balanced Scorecard

Zu der einfachen Einsetzbarkeit gehört auch eine entsprechende Darstellungsweise. Das „card“ in Scorecard deutet schon darauf hin, dass es nicht um die meterweise Ausgabe von Zahlenfriedhöfen auf Endlospapier geht, sondern um eine übersichtliche Darstellung, idealerweise auf einer Seite, einer Karteikarte oder einem Display. Die Informationen der Scorecard sollen schnell und einfach verfügbar sein, um ebenso umgesetzt werden zu können. Zudem wird auf eine umfassende Verständlichkeit Wert gelegt. Dies soll verhindern, dass die Informationen aus dem Blickfeld geraten, weil sie gerade nicht verfügbar sind, oder als Herrschaftswissen betrachtet und damit anderen gezielt vorenthalten werden.

*Ausschnitt einer beispielhaften Balanced Scorecard:*

Balanced Scorecard für Railtec GmbH		20XX
<b>Finanzen</b>	Kapitalrendite	> 12 %
	Umsatzwachstum	> 6 %
	...	
<b>Kunden</b>	Kundenzufriedenheit	> 92 %
	Neukundenanteil	8 %
	...	
<b>Interne Prozesse</b>	Innovationsgrad	12 % Neuproduktanteil
	Lieferzuverlässigkeit	> 96 %
	...	
<b>Lernen</b>	Ausbaustand internes Wiki	
	Schulungstage	5 pro MA und Jahr
	...	

Ein weiteres Merkmal ist die **Individualität** der Scorecard. Während man sich früher gerne Gedanken über möglichst



weit anwendbare Kennzahlensysteme machte, steht nun die Anpassung an individuelle Gegebenheiten im Vordergrund.

Zusammengefasst:

Balanced Scorecards sind

- operative Arbeitsinstrumente,
- konzentriert auf die wesentlichen Informationen,
- logisch aufgebaut und
- individuell erstellt.

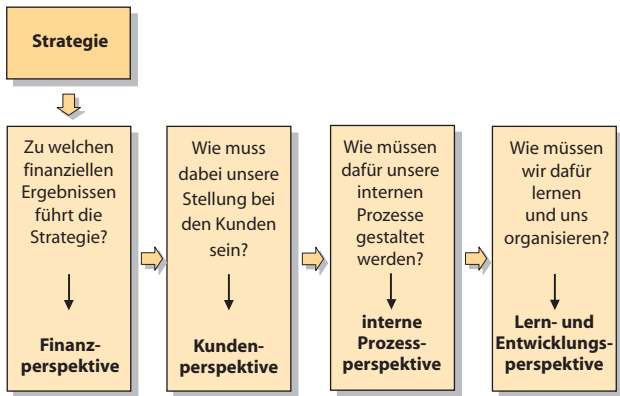
## 2.4 Das Prinzip der Kausalität

Kennzahlen sind überwiegend darauf ausgerichtet, alleine zu stehen. Sie orientieren sich an unternehmerischen Zielen und messen deren Einhaltung. Klassische Kennzahlensysteme müssen sich zudem der Kritik aussetzen, dass die Verbindung zwischen den Handlungen im Unternehmen und finanziellen Erfolgsgrößen zu wenig dargestellt wird und der Zukunftsbezug fehlt.

Kaplan und Norton griffen die zu einseitige finanzwirtschaftliche Ausrichtung von Kennzahlen und die zu starke Vergangenheitsorientierung als Kritikpunkte auf und entwickelten ein vernetztes System von Kennzahlen, das sich in seiner Grundform **vier Perspektiven** (Sichtweisen, Dimensionen) widmet:

- der finanzwirtschaftlichen Perspektive,
  - der Kundenperspektive,
  - der internen Prozessperspektive und
  - der Lern- und Entwicklungsperspektive.
-

Diese vier Perspektiven stehen in einer kausalen Beziehung zueinander und decken (im Normalfall) einen erheblichen Teil der erfolgsrelevanten Bereiche des Unternehmens ab. Maßgebend ist die Unternehmensstrategie, aus der sich die finanziellen Ergebnisse ableiten lassen. Um diese zu erreichen, sind bestimmte Leistungen bei den Kunden erforderlich, die wiederum geeignete interne Prozesse voraussetzen. Schließlich stellen Lernprozesse die Grundlage für eine erfolgreiche Prozessgestaltung dar. Bild 3 gibt einen Überblick.



**Bild 3:** Kausalbeziehungen zwischen den vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Diese vier Perspektiven sind aber in der Praxis nicht gar so streng miteinander verbunden, wie es Bild 3 zeigt. Vielmehr haben hervorragende interne Prozesse auch direkte Auswirkungen auf das finanzielle Ergebnis des Unternehmens, wie etwa auch eine effiziente Informationsnutzung durch die Mitarbeiter sich unmittelbar auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Es gibt also vielfältige Zusammenhänge zwischen den