
Die Balanced Scorecard: Mehr als Kennzahlen

1. Konzept

2. Vorgehen bei der Umsetzung

3. Weiterentwicklungen

4. Merkmale

5. Chancen, Risiken und Probleme bei der Umsetzung

1. Das Konzept der Balanced Scorecard

Grundgedanke der Balanced Scorecard (BSC) ist, dass das Unternehmen eine Vision und eine darauf abgestimmte Strategie verfolgt. Sie wird in Zielen, Kennziffern und Maßnahmen dargestellt. Dabei ruht das Konzept der Balanced Scorecard auf den Säulen der **Balanced Scorecard im engeren Sinne** und auf einer darauf abgestimmten **Strategy Map**.

Ein Unternehmen ist durch vielfältige Prozesse und durch eine häufig sehr umfangreiche Unternehmensorganisation geprägt. Dabei steht das Unternehmen mit vielfältigen Akteuren direkt in Kontakt. Um der äußerst umfangreichen Struktur in einer Unternehmung Rechnung zu tragen, werden nicht nur rein finanzbezogene Kennzahlen herangezogen, sondern vielmehr unterschiedliche Bereiche betrachtet. Dabei geht das Konzept der Balanced Scorecard von **vier Blickwinkeln** aus:

- **Finanzen: Was müssen wir unseren Kapitalgebern bieten?**
Hier wird untersucht, zu welchem finanziellen Erfolg die angedachte Strategie führt. Kennziffern dieser Perspektive sind beispielsweise Umsatz, Gewinn und Eigenkapitalrendite.
- **Kunden: Was wollen die Kunden und wie sollen sie das Unternehmen sehen?**
In der Kundenperspektive geht es darum, die Strategie auf die Kunden und den Absatzmarkt für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens zu beziehen. Wer zum Beispiel die Marktführerschaft für ein Produkt anstrebt, muss sich Gedanken darüber machen, welche Käufergruppen wie erschlossen werden können. Kennzahlen bilden u. a. anderem Marktanteile, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit ab.
- **Prozesse: Wie müssen die internen Abläufen gestaltet werden?**
Diese Perspektive ermittelt, überwacht und verbessert diejenigen Prozesse, die entscheidend für die Erreichung der Kundenziele sind. Klassische Kennziffern für die Bewertung von Geschäftsprozessen sind zum Beispiel Ausschuss, Produktivität und Durchlaufzeit.
- **Mitarbeiter: Was müssen wir tun, um die Mitarbeiter zu befähigen, die Ziele zu erreichen?**
Nur wer seine Arbeit beherrscht und sie gerne ausführt, kann gute Arbeit leisten. Die Balanced Scorecard erfasst deshalb Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter und beschreibt die für ihre Förderung erforderlichen Maßnahmen. Zu den Indikatoren gehören Betriebsklima, Krankenstand und Mitarbeiterzufriedenheit. Die

Mitarbeiterperspektive wird oftmals auch Lern- und Entwicklungs- oder Potenzialperspektive genannt. Auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens wird also in dieser Perspektive betrachtet.

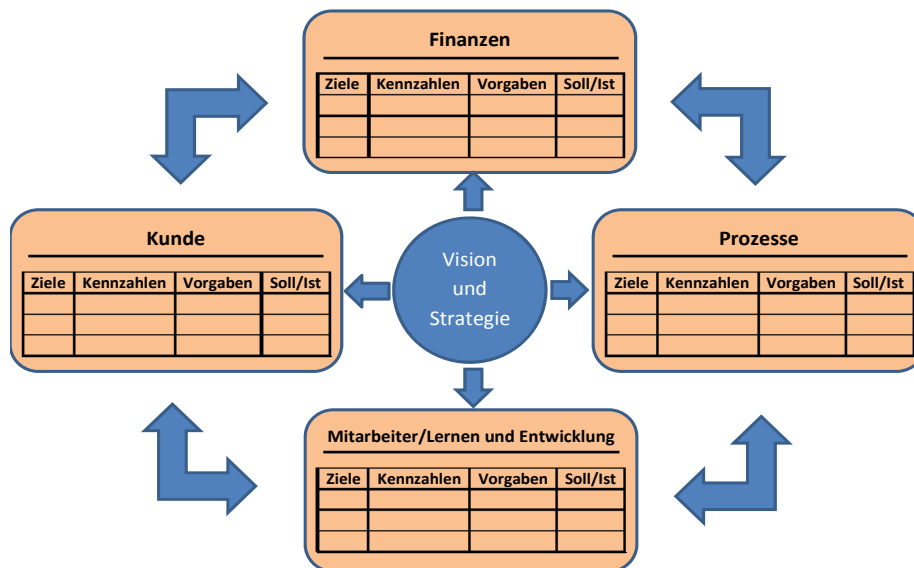


Abbildung 1: Grundmodell der Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan/Norten, 1996.

Bei einer Betrachtung dieser vier Perspektiven muss man immer berücksichtigen, dass diese Perspektiven gleichgewichtig sind und in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zueinander stehen. Das bedeutet beispielsweise, dass fähige und motivierte Mitarbeiter (Mitarbeiterperspektive) die Voraussetzung für die Erbringung einer guten Leistung sind. Effiziente Geschäftsprozesse wiederum sind eine Voraussetzung für den Markterfolg (Marktperspektive). Die Marktperspektive bildet die Voraussetzung für den finanziellen Erfolg, speziell für mehr Aufträge, sprich Gewinn. Die Verknüpfung der vier Perspektiven führt dazu, dass Management und Mitarbeiter einen möglichst umfassenden Überblick über Gründe und Ursachen bekommen, die zu einem unternehmerischen Erfolg oder Misserfolg geführt haben. Um diesen Zusammenhang zwischen den vier Perspektiven darzustellen bedient man sich einer **Strategy Map** (siehe hierzu beispielhaft folgende Abbildung):

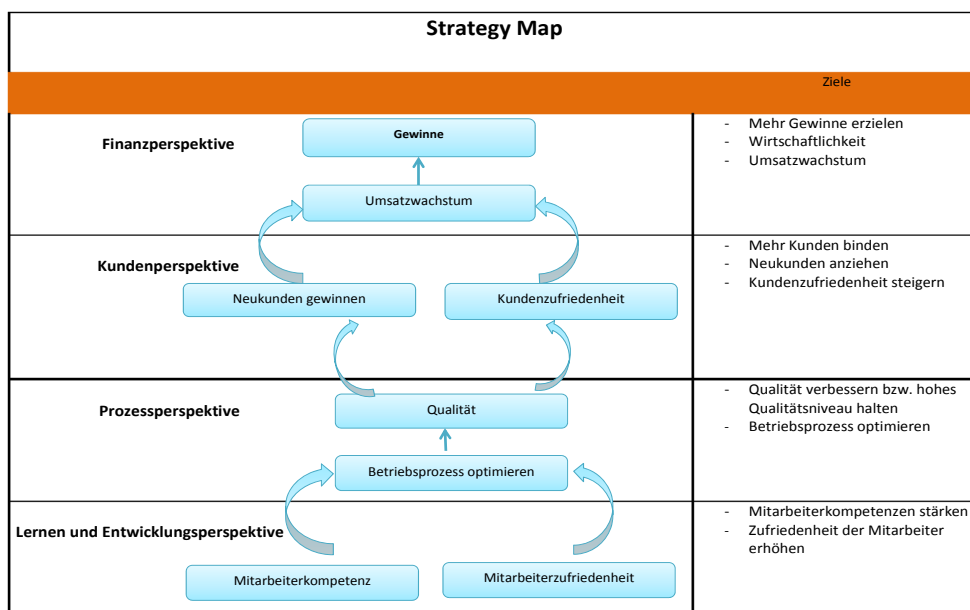


Abbildung 2: Beispiel einer Strategy Map.

2. Vorgehen bei der Umsetzung der Balanced Scorecard

Die Notwendigkeit für Unternehmen, Ziele und Strategien zu formulieren, ist umso größer je stärker die externen Einflüsse sind, denen sie unterliegen. Verpasst ein Unternehmen die Anpassung an die sich laufend verändernden Anforderungen, droht die Gefahr der Krise.

Das Unternehmen reagiert mit strategischen Überlegungen insofern nicht nur auf Veränderungen, sondern schaut in die Zukunft und überlegt im Voraus, was getan werden muss, um unter sich wandelnden Rahmenbedingungen auch noch in 5 Jahren erfolgreich zu sein. Es erarbeitet einen Plan, der für die Geschäftsleitung und die Beschäftigten gleichermaßen wichtig ist.

Die Strategie umsetzen

Die Strategie muss operationalisiert und kontrollierbar gemacht werden. Dazu wird das Zielsystem der BSC in folgende Elemente aufgeteilt: Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen.

Die Entwicklung einer Balanced Scorecard kann nach folgendem Schema ablaufen:

1. Formulierung eines strategischen Ziels (Vision).
2. Aus dem strategischen Ziel werden weitere Ziele (Subziele) abgeleitet
3. Die Ziele für die einzelnen Perspektiven aus der Unternehmensstrategie werden abgeleitet und Messgrößen entwickelt. Das bedeutet es werden Kennzahlen für das Leitziel und die Subziele festgelegt.
4. Nun werden Zielwerte für die Kennziffern bestimmt.
5. Die Maßnahmen, mit denen die Zielwerte erreicht werden sollen, runden das Zielsystem ab.
6. Die Kennzahlen werden in das Berichtssystem eingebunden.

Die beste Strategie nutzt jedoch nichts, wenn sie nicht an die stetigen Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens angepasst werden kann. Grundlegende Informationen, die schon bei der Planung erforderlich sind, dienen - in stets aktualisierter Form - im weiteren Verlauf zur Kontrolle und eventuellen Korrektur der Strategie und der Ziele. Die BSC wird laufend fortgeschrieben.

Die BSC soll übersichtlich sein: Je Perspektive werden nur die vier bis fünf wichtigsten Ziele, Kennziffern und Maßnahmen definiert. Eine BSC sollte auf einer Papier- oder Bildschirmseite darstellbar sein, damit sie einfach kommunizierbar ist.

Eine Balanced Scorecard reicht nicht aus

Der Aufbau eines Balanced-Scorecard-Systems in größeren Unternehmen ist zunächst durch die Entwicklung einer Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen gekennzeichnet. Davon ausgehend erfolgt nun die Entwicklung einzelner Balanced für die untergeordneten Bereiche. Hierbei spricht man im Regelfall von einem „Herunterbrechen“ oder einem Roll-out auf verschiedene Einheiten der Organisation. Am Ende soll es für jedes Team, sogar für Einzelpersonen eine BSC geben. Sie beschreibt, wie die Unternehmensstrategie in dieser Einheit umgesetzt werden soll. In vielen Unternehmen gibt

es schon eine BSC für das Gesamtunternehmen und die **strategischen** Geschäftsbereiche, aber noch nicht für Abteilungen oder Teams (Siehe hierzu die folgende Abbildung).

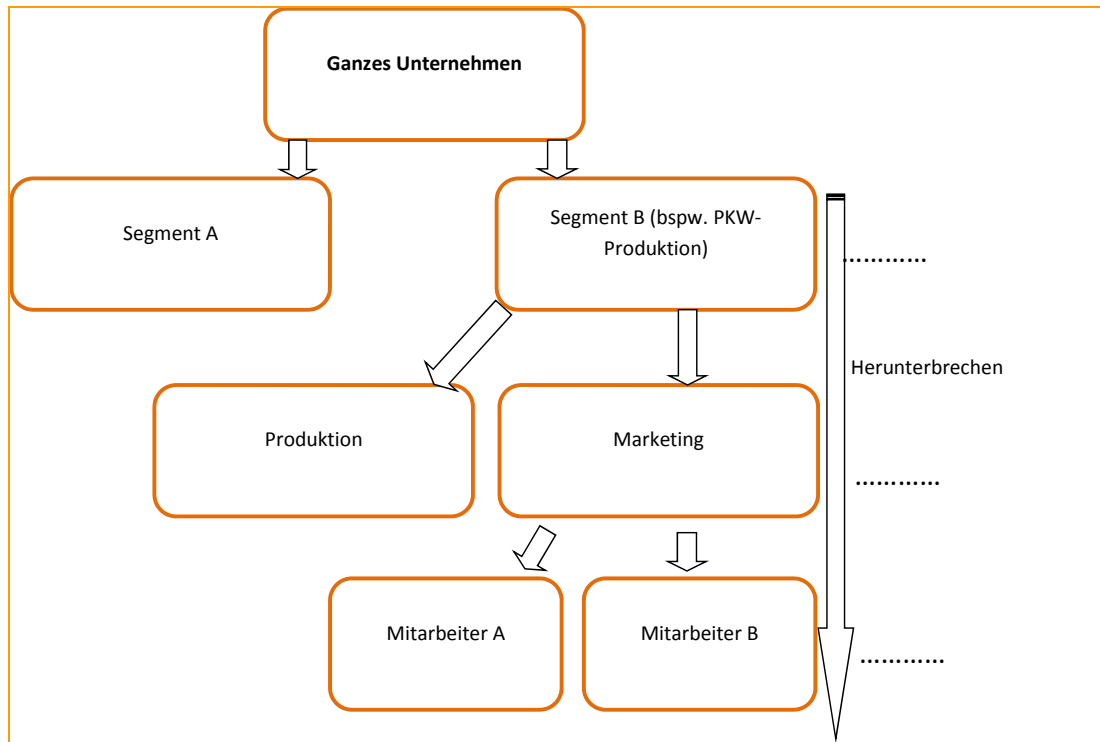


Abbildung: „Herunterbrechen“ oder „Roll-out“.

Kommunikation und Beteiligung

Zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren im Konzept der BSC gehören die vereinfachte Kommunikation der Unternehmensstrategie und die Kommunikation der jeweiligen Ziele. Dazu gehört jedoch auch das Einbeziehen der Beschäftigten bei der Formulierung von geeigneten Zielen und Maßnahmen. Dies ist insbesondere bei der Prozess- und der Mitarbeiterperspektive wichtig. Schon die Entwicklung einer BSC bringt für alle Beteiligten wichtige Einsichten über die betriebliche Wirklichkeit. Die fertige Balanced Scorecard schafft Transparenz für Führungskräfte und Beschäftigte auf allen Ebenen und ermöglicht eine gute Orientierung und Positionierung. Nur wenn alle die Strategie kennen, können sie sie auch umsetzen.

Kennziffern- und Steuerungssystem

Eine Balanced Scorecard ist zum einen der übersichtliche Berichtsbogen (die "scorecard"), in dem die Ziele, Kennziffern und Maßnahmen für die vier Perspektiven festgehalten werden. Sie beschreibt ein Gesamtkonzept zur strategischen Steuerung. Alle unternehmerischen Steuerungsfunktionen - Planung, Kontrolle, Organisation, Führung und Information - nutzen die Balanced Scorecard-Konzeption. Das heißt beispielsweise: Alle Planungsdaten werden auf die vier Perspektiven bezogen, die Kontrolle erfolgt aufgrund der beschriebenen Ziele in der BSC, als Führungsinstrument können Zielvereinbarungen genutzt werden, die sich an der BSC orientieren.

3. Weiterentwicklungen bei der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wurde ausgehend von ihrer ursprünglichen Form kontinuierlich weiterentwickelt. Eine flexible Anwendung der Balanced Scorecard zeigt sich beispielsweise in einer Integration eines Nachhaltigkeitskonzepts. Diese so genannte **Sustainability Scorecard (Nachhaltigkeits-Scorecard)** zielt darauf ab, die drei Ebenen Ökonomie, Ökologie und Soziales miteinander zu verbinden. Dabei wird vor allem betont, dass Umwelt- und Sozialaspekte langfristig auf das Unternehmen einwirken.

Eine **Aufsichtsrats-Scorecard** hingegen stellt ebenfalls eine interessante Weiterentwicklung dar. Dabei soll im Einklang mit dem übergeordneten Unternehmensziel einer guten Corporate Governance Einfluss auf die Überwachungsfunktion des Aufsichtsrates genommen werden. Dies geschieht vor allem mit dem Ziel eine vorrausschauende Überwachung zu gewährleisten. Dabei soll vor allem eine zukunftsorientierte Ausrichtung gewährleistet werden.

4. Merkmale der Balanced Scorecard: Strategieorientierung, Transparenz und eine ganzheitliche Sicht

Grundidee für den Einsatz der Balanced Scorecard ist die strategische und ganzheitliche Steuerung eines Unternehmens. Der Mensch rückt stärker in das Blickfeld von Unternehmensbemühungen.

Die wesentlichen Merkmale der Balanced Scorecard im Überblick:

Strategieorientierung

- Notwendige Voraussetzung für die Einführung einer Balanced Scorecard ist die Entwicklung einer Vision und einer Strategie für das Unternehmen.
- Für die vier wesentlichen Bereiche eines Unternehmens wird dazu ein Zielsystem aufgebaut: Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter.
- Alle untergeordneten Ziele, Maßnahmen und Aktivitäten werden nach Einführung der Balanced Scorecard konsequent aus der Strategie abgeleitet.
- Alle laufenden Projekte, Maßnahmen und Aktivitäten werden geprüft, ob sie in diese Strategie passen und wie relevant sie sind.

Transparenz

- Der Einsatz von Kennziffern ermöglicht auch während eines laufenden Jahres zu kontrollieren, inwieweit die Ziele erreicht werden.
- Eine Analyse der Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung für jedes einzelne Strategiefeld vermittelt weitreichende Erkenntnisse über die betrieblichen Prozesse.
- Die Unternehmensstrategie wird im ganzen Unternehmen kommuniziert. Information und Kommunikation fördern die Identifikation mit den Unternehmenszielen.
- Die anschauliche Visualisierung der Unternehmensziele in der Balanced Scorecard fördert das Verständnis für die Ziele, Orientierung und Verbindlichkeit.

Ganzheitlichkeit

- Die Balanced Scorecard bezieht sich nicht nur auf einen Bereich sondern auf das gesamte Unternehmen und die dazugehörigen Prozesse. Einzelne Bereiche eines Unternehmens werden in Verbindung zueinander gesetzt und *nicht mehr isoliert betrachtet*.
- Die betrieblichen Prozesse werden systematisch in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen untersucht.
- "Weiche Faktoren" wie etwa Kundenzufriedenheit, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter/innen werden ausdrücklich berücksichtigt.
- Die Balanced Scorecard bezieht ihre Aussagen auf alle Einheiten des Unternehmens: Bereiche, Abteilungen, Teams und sogar einzelne Personen.
- Die Balanced Scorecard fungiert als „Klammer“ für sämtliche Aktivitäten des Unternehmens.
- Vision, Kommunikation, Planung, Feedback werden als kontinuierlicher Prozess gestaltet.

5. Chancen, Risiken und Probleme bei der Umsetzung

Chancen

Eine *transparente* Strategie auf Grundlage der Balanced Scorecard ist ein Vorteil nicht nur für Unternehmer sondern auch für die Beschäftigten. Sie können sich im Unternehmen besser orientieren und positionieren. Verbindlichkeit und Zusammenarbeit werden gefördert. Ein weiteres Plus: bessere Weiterbildungsmöglichkeiten. Wenn durch die Balanced Scorecard beispielsweise eine kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten gesichert wird, steigen ihre Chancen auf dauerhafte Beschäftigung.

Vorteile einer optimierten Steuerung durch die BSC:

- Arbeitsplatzsicherheit
- materielle Verbesserungen
- höhere Qualifizierung von Beschäftigten
- Verbesserung der Unternehmenskultur durch partizipativen Führungsstil und Transparenz
- leichtere Positionierung und Orientierung des Einzelnen im Unternehmen
- gesteigerte Motivation der Mitarbeiter/innen.

Risiken bei schlechter Umsetzung

Bei allen Vorteilen und Chancen birgt auch die Balanced Scorecard Risiken. Sie können insbesondere dann zum Tragen kommen, wenn das Instrument nicht optimal eingesetzt wird.

- Falsche oder unrealistische Ziele können zu Fehlentwicklungen im Unternehmen führen.
- Falsche Messgrößen verschleiern die tatsächliche Unternehmenssituation, so dass Gefahren unter Umständen zu spät erkannt werden.
- Auch die interne Transparenz birgt Gefahren in sich. Frei zugängliche Informationen darüber, wie weit auch auf den unteren Ebenen einzelne Ziele erreicht wurden,

Für den Erfolg der Balanced Scorecard ist deshalb wichtig, dass die Beschäftigten und der Betriebsrat in die Entwicklung der BSC miteinbezogen werden. Nur dann können unrealistische Vorgaben, ungeeignete Maßnahmen etc. im Vorfeld erkannt werden - eine Voraussetzung dafür, dass sich die Beschäftigten mit den Unternehmenszielen identifizieren.

Neben den angesprochenen Vorteilen und Risiken können auch Fehler bei der Einführung der Balanced Scorecard aufgezeigt werden.

Wesentliche Fehler bei der Einführung der Balanced Scorecard

- keine Strategieentwicklung vorab
- mangelnde Anpassung des Konzepts auf die Besonderheiten des Unternehmens
- mechanistische Umsetzung
- *Überbetonung* der Kennzahlen
- zu schnelle Einführung
- mangelnder Veränderungswille
- unzureichende Information und Beteiligung der unteren Führungsebene, der Beschäftigten, der Interessenvertretung
- *zu viele* Kennziffern
- zu viele "*alte*" Kennziffern
- keine geeigneten Kennziffern für weiche Faktoren
- keine gleichgewichtige Behandlung der Perspektiven

Häufige Probleme in der Praxis

Durch unterschiedliche Widerstände scheitern wichtige Voraussetzungen oder Elemente des Konzepts in der Praxis:

- **Top-Management:** Strategieentwicklung oder Offenlegung der Unternehmensstrategie
- **Mittleres Management:** Transparenzgebot der BSC kollidiert mit Einzelinteressen - Geheimwissen ist Macht. Bestehende Koalitionen widersetzen sich den Veränderungsnotwendigkeiten.
- **Mittlere/untere Führungsebenen:** BSC erfordert strategieorientierte Planung auf allen Ebenen. Zielvorgaben machen die Leistung jeder Hierarchiestufe überprüfbar. Widerstand, bisherige Arbeitsweisen aufzugeben.

Über alle Führungsebenen hinweg, ist oft festzustellen, dass die Notwendigkeit einer Veränderung des Führungsstils hin zu mehr Partizipation nicht gesehen oder nicht unterstützt wird.