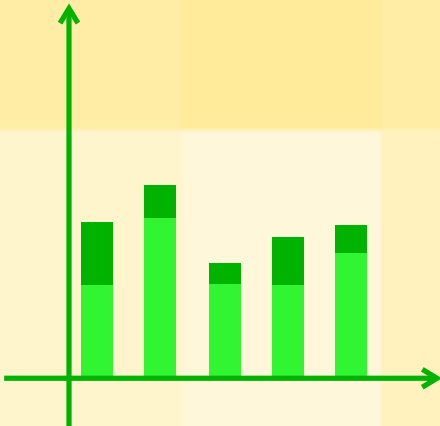


POCKET POWER

Controlling

Balanced Scorecard anwenden

3. Auflage



HANSER

Inhalt

1	Defizite bei der Umsetzung von Strategien in Unternehmen	7
2	Das Prinzip der Balanced Scorecard	12
2.1	Vorab ein wenig Geschichte	12
2.2	Was heißt „Balanced“?	15
2.3	Was ist eine Scorecard?	19
2.4	Das Prinzip der Kausalität	21
2.5	Wie Frau Schreiber zu ihrer ersten Scorecard kam	37
3	Die Entwicklung einer eigenen Balanced Scorecard	52
3.1	Wie viele und welche Balanced Scorecards werden benötigt?	52
3.2	Welche Perspektiven sollen ausgewählt werden?	57
3.3	Wie geht man bei der Entwicklung vor?	58
3.4	Welche Kennzahlen können eingesetzt werden?	64
3.5	Sind die Kennzahlen konsistent ausgewählt?	82
3.6	Einführung einer Balanced Scorecard	89

4	Beispiele für Balanced Scorecards	93
4.1	Entwicklung einer Unternehmens-Scorecard für einen Dienstleister	93
4.2	Beispiel für vernetzte Scorecards	105
4.3	Praxisfragen bei der Scorecard-Erstellung	114
5	Einbindung der Balanced Scorecard in Anreizsysteme	121
	Literatur	127

2 Das Prinzip der Balanced Scorecard

2.1 Vorab ein wenig Geschichte

Das Balanced-Scorecard-Konzept wurde von den US-Amerikanern Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Harvard-Business-School-Professor der Erste und Unternehmensberater der Zweite, beschäftigten sie sich mit Steuerungskonzepten in Unternehmen und veröffentlichten erstmals 1992 in der Zeitschrift *Harvard Business Review* einen Artikel über den Aufbau einer Balanced Scorecard (*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*). Dieser wurde stark beachtet und brachte dem Konzept eine hohe Bekanntheit und zahlreiche intensive fachliche Diskussionen, nicht nur in den USA.

Norton gründete im selben Jahr die Unternehmensberatung *Renaissance Solutions Inc.*, die sich auf die Umsetzung der Balanced Scorecard in Unternehmen spezialisierte. Nach und nach veröffentlichten die Begründer Erfahrungsberichte aus den von ihnen beratenen Unternehmen, die ein sehr divergentes Spektrum der Branchen abdeckten. Zu den ersten Anwendern des Konzepts gehörten z.B. *Mobil Oil, Store 24*, die *City of Charlotte* und *Hilton Hotels*. Im Laufe der neunziger Jahre soll die Balanced Scorecard in die Mehrzahl der größten Unternehmen der USA Einzug gehalten haben, für Europa gibt es Schätzungen, die heute von etwa knapp der Hälfte der Unternehmen ausgehen.

Eine Zusammenfassung dieser Erfahrungen und eine umfangreiche Beschreibung des Konzepts erfolgten 1996 mit dem Buch *Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action* von Kaplan und Norton. Sie diskutieren darin die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Ler-

nen und Entwicklung und zeigen, wie Strategien durch Kennzahlen operationalisiert werden. Das Buch erschien 1997 in deutscher Übersetzung.

Das Konzept wurde seit den ersten Veröffentlichungen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis sowie bei Dienstleistern mit Interesse, teils auch Begeisterung, aufgenommen. Dabei mag das einfache und gerade dadurch schlüssige Grundprinzip eine wesentliche Rolle gespielt haben, aber auch die seltene Verbindung von theoretischem Gerüst und praktischer Umsetzbarkeit. Gelegentlich wurde diskutiert, ob es sich bei der Balanced Scorecard nur um eine neue Management-Mode handele, die nach wenigen Jahren, nicht zuletzt wegen mangelnder Erfolge bei der Umsetzung, wieder aus dem Blickfeld verschwinde. Nach nunmehr rund zehn Jahren recht erfolgreicher Existenz sind solche Befürchtungen sicher zu verneinen.

Während in wissenschaftlicher Hinsicht vor allem die Analyse von Erfolgsfaktoren und die Vermittlungsprozesse von Strategien durch die Balanced Scorecard angeregt wurden, interessieren sich Unternehmen auch und verstärkt für die Verbindung zu Anreizsystemen und die Verbesserung des Steuerungssystems gerade in unübersichtlicher werdenden Unternehmensstrukturen. Schließlich erkannten Unternehmensberatungen und Softwareanbieter ein neues Geschäftsfeld. So bieten heute praktisch alle größeren Beratungsunternehmen Balanced-Scorecard-Projekte an und haben Softwareanbieter entsprechende Programme im Sortiment.



Ist Software-Einsatz notwendig?

Mit dieser Entwicklung ist oft die Ansicht verbunden, dass die Einführung einer Balanced Scorecard auch die Installation aufwändiger und nicht ganz billiger Software nach sich zieht. Dies ist nicht zwangsläufig der Fall, zumal die Datenerhebung und Auswertung in gewissen Grenzen auch von Hand erfolgen können. Auf jeden Fall sollte hierin keine Hemmschwelle bei der Einführung gesehen werden. Vor allem in der Anfangsphase kann eine starke Orientierung an der EDV-Seite zum „Vergessen“ der wesentlich wichtigeren Managementaspekte führen. Nicht zuletzt kann es auch völlig ausreichen, vorhandene Kalkulationsprogramme entsprechend umzustricken.

Inzwischen gründeten Kaplan und Norton die *Balanced Scorecard Collaborative Inc.*, um Unternehmen bei der Einführung zu beraten. Unter anderem wird auch die Zertifizierung von Balanced-Scorecard-Software angeboten, die sicherstellt, dass eine Reihe von Grundprinzipien der Erfinder berücksichtigt wird. Darüber hinaus werden unter der Internetadresse www.bscol.com auch Publikationen, die Teilnahme an Internetkonferenzen und einige Präsentationen zum Download angeboten.

Im Jahr 2001 erschien dann das zweite Balanced-Scorecard-Buch von Kaplan und Norton: *The Strategy-Focused Organization*. Es basiert auf den Erfahrungen bei der Umsetzung in der Organisation, etwa den Auswirkungen auf Budgetierung, Entlohnung, die Initiierung von Feedback-Prozessen usw. Nachdem sich das erste Buch schwerpunktmäßig mit der Ableitung von Kennzahlen aus der Unternehmensstrategie befasste, steht nunmehr die Entwicklung von Strategien und strategiegerechter Organisationen auf der Basis der Steuerungsgrößen im Mittelpunkt.

2.2 Was heißt „Balanced“?

Wenn Sie sich einmal Gedanken darüber machen, wann Sie so richtig zufrieden und erfolgreich sind, dann fällt Ihnen sicher mehr als nur ein Kriterium ein. Vielleicht denken Sie an die Gesundheit, an soziale Kontakte zu Freunden, ein glückliches Familienleben, berufliche Anerkennung, Spaß und nicht zuletzt auch an das nötige Geld. Nur einer dieser Faktoren wird Sie sicherlich auf Dauer nicht alleine glücklich machen. Für eine gewisse Zeit mag dies ausreichend seien, aber langfristig stellt man dann Defizite fest. So kann man sicher beruflich noch erfolgreicher werden, wenn man noch mehr Zeit investiert, aber dies geht dann zu Lasten der Familie oder auch der Gesundheit. Wer einen dauerhaften Erfolg sucht, wird sich also nicht nur um *ein* Ziel kümmern, sondern versuchen, möglichst *mehrere* gleichzeitig zu verfolgen. Wichtig ist dabei die Ausgewogenheit der Ziele.

Das Verfolgen mehrerer Ziele, der Wunsch nach Ausgewogenheit oder Ausgleich, scheint völlig natürlich zu sein. Wir erkennen es als ein normales Streben an, ausgeglichen zu sein. In der Tat finden wir diesen Mechanismus überall in der Natur und akzeptieren dies als normale Lebensgrundlage. Nun stellt sich die Frage, inwieweit dieses Prinzip auch für Unternehmen gilt. Können Unternehmen erfolgreich sein, wenn sie sich nur an einem Ziel orientieren? Ist es sinnvoll, das gesamte Unternehmen, seine Mitarbeiter und Prozesse beispielsweise an dem Ziel „Gewinnsteigerung“ zu orientieren? Oder benötigen wir auch mehrere Dimensionen, um eine stabile und dauerhaft erfolgreiche Entwicklung steuern zu können?

Fragt man in Unternehmen nach den vorrangigen Zielen und Steuerungsgrößen, stößt man immer wieder auf die

Klassiker aus dem **Finanzbereich**. In erster Linie geht es um Gewinn, Umsatz oder Kapitalquoten. Wie diese Ziele zu erreichen sind, das wird meist nicht mehr als Betätigungsbereich der Unternehmensleitung angesehen. Vielmehr bleibt es den einzelnen Funktionsbereichen und Abteilungen überlassen, wie sie Beiträge zur Erreichung der Finanzziele leisten wollen. Dabei dürfte klar sein, dass es nicht immer zu einer eindeutigen Interpretation der Ziele für den eigenen Funktionsbereich kommt.

Viel schlimmer noch wird es, wenn die Finanzziele als Maßstab für Funktionsbereiche verwendet werden, die eigentlich wenig mit Finanzen zu tun haben. Sicher kann die Produktion beispielsweise einen Beitrag zur Gewinnsteigerung leisten. So können kurzfristig Kosten gesenkt werden, zur Freude der Unternehmensleitung, aber nicht selten zum Verdruss der Kunden, die mit einer schlechteren Qualität leben müssen. In der Folge gibt es vermehrte Reklamationen und Nachbesserungsaufwand. Die Kostenvorteile verwandeln sich dann in späteren Perioden in gigantische finanzielle Nachteile für dieses Unternehmen. Ein solcher klassischer Bumerang-Effekt hat etwa in der Automobilindustrie Unternehmen schon dauerhaft ins Schlingern gebracht.

Diese und ähnliche Beispiele lassen sich fast unbegrenzt finden:



Fehlsteuerung durch Finanzkennzahlen

- Mitunter werden Kunden akquiriert, die kurzfristig den Umsatz steigern, aber kein langfristiges Potenzial aufweisen, nur auf „Mitnahmen“ aus sind, so dass dauerhafte Anstrengungen zur Kundengewinnung erforderlich sind.