

Veröffentlicht in

“DSWR”

Heft 6/2000

“Balanced Scorecard im Kontext
einer wertorientierten Unternehmensführung”

Seite 160-163

Mit freundlicher Genehmigung der DSWR-Redaktion,
Verlag C. H. Beck, München
(<http://www.beck.de>)

DR. WERNER GLEIBNER

Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung

Eine Balanced Scorecard ist ein zukunftssträchtiges Managementinstrument, das die Umsetzung von Unternehmensstrategien unterstützt. Neben finanziellen Kennzahlen (z. B. Rentabilität), die im Endeffekt nur die Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit zeigen, werden hier auch solche Kennzahlen einbezogen, die die Wettbewerbsposition (z. B. Kundentreue), die Effizienz der Arbeitsprozesse sowie die Mitarbeiterperspektive beschreiben, also auf die Steigerung des Unternehmenswertes abzielen. Aus der Definition des Unternehmenswertes lassen sich bereits wesentliche Kennzahlen – die primären „Werttreiber“ – unmittelbar ableiten. So kann die Balanced Scorecard mit dem Risikomanagementsystem des Unternehmens verbunden und als zentraler Bestandteil in ein umfassendes wertorientiertes Unternehmenssteuerungssystem eingebettet werden.

Wichtigste Aufgabe eines Unternehmens ist es, „Erfolgspotenziale“ aufzubauen und zu erhalten [1]. Ein Erfolgspotenzial ist die Fähigkeit, mittel- bis langfristig Gewinne zu er-

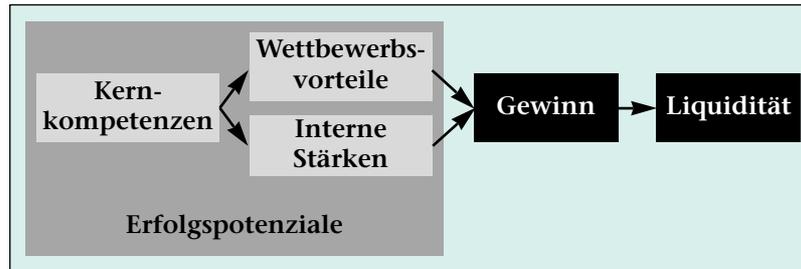


Abb. 1: Erfolgspotenziale

zielen; sie trägt so zur Steigerung des Unternehmenswertes bei.

Die Idee der Balanced Scorecard

Diese Erfolgspotenziale können vom Kunden wahrnehmbare Wettbewerbsvorteile (z. B. guter Service oder hohe Zuverlässigkeit) oder interne Stärken (z. B. leistungsfähigere Maschinen oder effizientere Abläufe) sein. Wichtig sind dabei langfristig wirksame Kernkompetenzen – z. B. besondere Fähigkeiten der Mitarbeiter –, mit deren Hilfe zukünftig Wettbewerbsvorteile (oder auch interne Stärken) generiert werden können.

Leistungstreiber einbeziehen

Neben den üblichen rechnungswesenorientierten Kennzahlensystemen, die sich mit Umsatz, Kosten, Gewinn und

Liquidität befassen, bietet sich daher die Einführung einer „Balanced Scorecard“ als „Strategisches Managementsystem“ an. Sie unterstützt insbesondere die strategische Steuerung des Aufbaus von Erfolgspotenzialen und damit die Umsetzung von Unternehmensstrategien.

Die Konzeption der Balanced Scorecard wurde zunächst von R.S. Norton und D.P. Kaplan erarbeitet [2]. Zusätzlich zu den finanziellen Kennzahlen (z. B. Rentabilität), die im Endeffekt nur die Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit zeigen, werden hier auch Kennzahlen einbezogen und durch gezielte Maßnahmen gesteuert, die zukünftig diese finanziellen Kennzahlen beeinflussen, also „Leistungstreiber“ (leading indicators) darstellen. Dazu gehören zunächst Kennzahlen zur Beschreibung der Wettbewerbsposition (Kundenperspektive: Marktanteil, Kundentreue, Kundenzufriedenheit), außerdem solche zur internen Stärke, also insbesondere der Effizienz der Arbeitsprozesse (Prozessperspektive: Arbeitseffizienz, Ausschussquote). Der Konzeption der Kernkompetenzen folgend (vgl. Abb. 1), runden Kennzahlen zur Mitarbeiterperspektive (Mitarbeiterzufriedenheit, Qualifikation, Zugriff zu Informationssystemen) eine Balanced Scorecard ab, weil diese

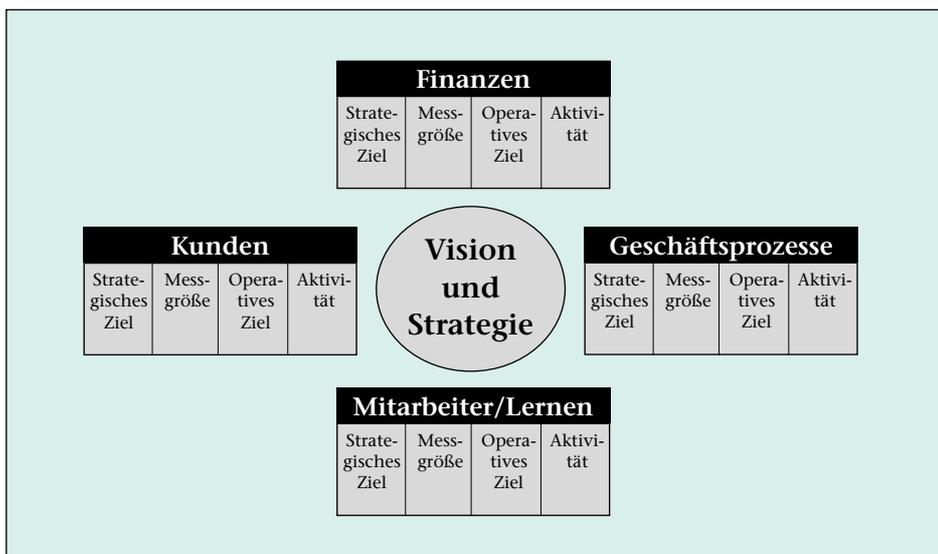


Abb. 2: Balanced Scorecard (gemäß Norton/Kaplan, 1997)

Abb. 3: Balanced Scorecard – Beispiel (in Anlehnung an Norton/Kaplan, 1997) vereinfacht

Kennzahl	Strategisches Ziel	Zielwert	verantwortlich
Finanzperspektive			
CFROI ¹			
Kundenperspektive			
Kundenzufriedenheit			
Kundentreue			
Marktanteil			
Prozessperspektive			
Arbeitsproduktivität			
Ausschussquote			
Lern- und Entwicklungsperspektive			
Weiterbildungsaktivitäten			
Mitarbeiterzufriedenheit			

¹ Cash-Flow-Return-On-Investment

Hinweise über mitarbeiterbezogene Kompetenzen des Unternehmens liefern.

In einer Balanced Scorecard wird einem strategischen Ziel eine konkrete (operationale) Messgröße zugeordnet, und es werden Maßnahmen festgelegt, die zur Erreichung des Ziels erforderlich sind. Durch die Festlegung von Messgrößen ist es möglich, den Stand der Zielerreichung – also der Umsetzung der Unternehmensstrategie – zu prüfen und, wenn erforderlich, Korrekturmaßnahmen einzuleiten.

Eine Balanced Scorecard (vgl. Abb. 2) zeigt zudem explizit die angenommenen kausalen Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen – also die Geschäftslogik –

auf. Sie zwingt dazu, eine Strategie mit allen strategischen Kennzahlen – wie Marktattraktivität, Kundentreue, Mitarbeiterzufriedenheit oder Arbeitseffizienz – zu operationalisieren, also messbar zu machen, und zeigt, über welche Wege geplante Maßnahmen Wirkung zeigen sollen. So wird auch die Kommunizierbarkeit der Strategie verbessert; Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie werden unmittelbar erkennbar. Es wird sogar möglich, eine an den Unternehmensinteressen, nämlich den festgelegten strategischen Kennzahlen, ausgerichtete Mitarbeiterbezahlung einzuführen. Das Gehalt eines Mitarbeiters wird so beispielsweise bei Zunahme der Kundenzufriedenheit steigen, wenn die Verbesserung dieser Kennzahl zu seinen Aufgaben gehört.

Inhalte der Balanced Scorecard

Im Kern besteht eine Balanced Scorecard aus einzelnen Kennzahlen, denen Strategische Ziele und Zielwerte zugeordnet sind (vgl. Abb. 3). Neben ihnen werden aber ergänzend – beispielsweise als Pfaddiagramm – deren kausale Verknüpfungen aufgezeigt und begründet.

Es ist nicht zwingend erforderlich, eine Balanced Scorecard an der Struktur von Norton und Kaplan auszurichten. Das (ebenfalls vereinfachte) Beispiel in Abbildung 4 zeigt das strategische Kennzahlensystem eines Unternehmens, eingeteilt in Rentabilitäts- und Risikokennzahlen sowie Kennzahlen zu den Erfolgspotenzialen. Durch die besondere Betonung von Rendite und Risiko, den beiden Deter-

minanten des Unternehmenswertes, zeigt diese Balanced Scorecard den engen Bezug zu einer auf eine Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichteten Strategie.

Der Aufbau einer Balanced Scorecard in der Praxis

Der Aufbau einer Balanced Scorecard setzt voraus, dass die Strategie eines Unternehmens in den Grundzügen geklärt ist. Eine bewährte Vorgehensweise bei der Konzeption und Einführung ist nachfolgend erläutert.

1. Schritt: Analyse der Strategie und Konzeption der Balanced Scorecard

Im Rahmen eines meist zweitägigen Workshops werden die bisherige Strategie des Unternehmens und die ihr zu Grunde liegenden Annahmen über zentrale Erfolgsfaktoren („Geschäftslogik“) zusammengefasst und auf Vollständigkeit, Konsistenz und Plausibilität geprüft. Insbesondere werden die Überlegungen zu den folgenden zentralen Strategiefeldern erfasst:

- Wettbewerbsbedingungen und Trends in der Branche,
- kritische Erfolgsfaktoren, Kernkompetenzen sowie interne Stärken und Schwächen,
- strategische Stoßrichtung zur Wertsteigerung: Wachstum, Rentabilität, Risiko,
- Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile,
- Gestaltung der Wertschöpfungskette.

Vorteile einer Balanced Scorecard:

- Eine Balanced Scorecard zwingt, eine (gegebene) Strategie in Kennzahlen zu konkretisieren.
- Sie ergänzt finanzielle Kennzahlen um strategische Faktoren.
- Sie umfasst „Leistungstreiber“ (leading indicator) und Ergebnisse (lagging indicator), wobei finanzielle Kennzahlen (z. B. ROI) als Zielgrößen an der Spitze stehen.
- Sie macht die angenommenen Kausalbeziehungen der Variablen („Kennzahlen“) einer Strategie explizit und prinzipiell auch empirisch prüfbar.
- Sie ermöglicht es, eine Strategie den Mitarbeitern zu kommunizieren, und liefert die Grundlage für ein strategiekonformes Entlohnungssystem.
- Sie zwingt, Lücken in der Erfassung wichtiger Daten, die für eine Prüfung des Stands der Umsetzung einer Strategie erforderlich sind, zu schließen.
- Sie schafft Rückkopplungsschleifen zur Prüfung der Strategie und ihrer Umsetzung.

Abb. 4: Balanced Scorecard – Beispiel (aus einem Beratungsprojekt der WIMA GmbH)

Rentabilitätskennzahlen	
RORAC	Gesamtkapitalrendite
Risikokennzahlen	
Eigenkapitalquote	Dynamischer Verschuldungsgrad
Cash-Flow-Marge	Value-at-Risk
Fixkostenanteil am Umsatz	Nachfragevarianz
Erfolgspotenziale	
Kundenzufriedenheit	Arbeitsproduktivität
Mitarbeiterzufriedenheit	Technologische Wettbewerbsvorteile
Kundentreue	Qualitätsindex
Marktanteil	Neukundenkontakte

Anschließend werden die Grundaussagen der Strategie in einer Balanced Scorecard abgebildet und so die Grundlage für das zukünftige Strategische Controlling gelegt. In einem ersten Entwurf werden zudem die wesentlichen Kennzahlen in kausale Abhängigkeit gebracht, um „kritische Variablen“ der Strategie aufzuzeigen.

2. Schritt: Operationalisierung der Balanced Scorecard

In vier meist eintägigen Workshops werden die vier Perspektiven („Kennzahlenbereiche“) der Balanced Scorecard, also

- finanzielle Perspektive (Rentabilität, Risiko, Kapitalnutzung etc.),
- Kundenperspektive (Kundenzufriedenheit, Marktanteil, etc.),
- Prozessperspektive (Qualität und Effizienz der Geschäftsprozesse),
- Lern- und Innovationsperspektive (Mitarbeiter, Zugriff auf Informationssysteme),

näher analysiert. Dabei werden die jeweils relevanten Kennzahlen und die Hypothesen über ihre kausalen Beziehungen festgelegt. Es folgen die Operationalisierung der ausgewählten Kennzahlen und die Diskussion, welche für deren Bildung erforderlichen Informationen im Unternehmen noch nicht verfügbar sind. Für jede Perspek-

tive hält man schließlich fest: Strategische Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und zugehörige strategische Maßnahmen.

3. Schritt: Überarbeitung der Balanced Scorecard – Umsetzungskonzept

In einem weiteren eintägigen Workshop mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand des Unternehmens werden die Vorarbeiten (vgl. 2. Schritt) zusammengefasst und ergänzt. Die gesamte in der Balanced Scorecard beschriebene strategische Planung wird nochmals auf Plausibilität, Konsistenz, Zielwirksamkeit und Durchführbarkeit geprüft.

In einem abschließenden zweitägigen Workshop werden die strategischen Maßnahmen abgeleitet und durch Benennung von Verantwortlichen, Prioritäten und Umsetzungsterminen konkretisiert, Ideen für ein strategiekonformes Anreizsystem (Mitarbeiterentlohnung, Prämien) diskutiert und schließlich der Entwurf eines Vorgehensplanes zur Kommunikation der Unternehmensstrategie bzw. der Balanced Scorecard bei den Mitarbeitern des Unternehmens erarbeitet. Sodann

fasst man die Eckpunkte der Unternehmensstrategie und den Entwurf der Balanced Scorecard schriftlich zusammen. Auch eine rechnergestützte Version der Balanced Scorecard ist möglich.

Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung

Einen besonderen Stellenwert hat dieses Instrument bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien, die auf eine Steigerung des Unternehmenswertes abzielen. „Primäre Werttreiber“, beispielsweise die Umsatzwachstumsrate, die Umsatzrendite und die Investitionsquote, lassen sich unmittelbar aus der Definition des Unternehmenswertes ableiten. Dieser ergibt sich durch die Diskontierung der zukünftigen freien Cash-Flows, also des Cash-Flow vor Zinsaufwand und nach Abzug der Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen.

Der erforderliche Diskontierungszinssatz (die Kapitalkosten) ist vom Risiko abhängig. Durch eine Aggregation der einzelnen Risiken eines Unternehmens im Rahmen des Risikomanagements lässt sich ermitteln, wie hoch der Eigenkapitalbedarf – als Risikodeckungspotenzial – ist und welche Kapitalkosten angemessen sind [3].

Abb. 5: Kennzahlen für die Balanced Scorecard – Beispiele

Kundenreklamationen, Neukunden-Kontakte, Vertriebsmitarbeiter, Lieferzuverlässigkeit, Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Auftragsgröße, Umsatzrendite, Lagerreichweite, Debitorenfrist, Auftragsbestand, Auftragseingang, Mitarbeiterzufriedenheit, F & E in % des Umsatzes, Marktanteil, Akquisitionserfolgsquote, Verfügbarkeit, Produktivität, Werbung in % des Umsatzes, Anzahl Fachartikel, Anzahl Patente, Teilnahme an Kongressen, Verbesserungsvorschläge, Relation Bearbeitungs- zu Durchlaufzeit, Time to Market, Value-at-Risk, RORAC, EVA, Presse-Erwähnungen, Weiterbildung, Deckungsbeitrag je Mitarbeiter, SDB, Krankenstand, Fluktuationsrate, Schulungsquote, Liquiditätsreichweite, Kapitalrückflussquote, Anteil Verwaltungsmitarbeiter, Anzahl Besprechungen, Projektanzahl, Kundenanzahl, Lieferantenzahl, Fixkostenanteil

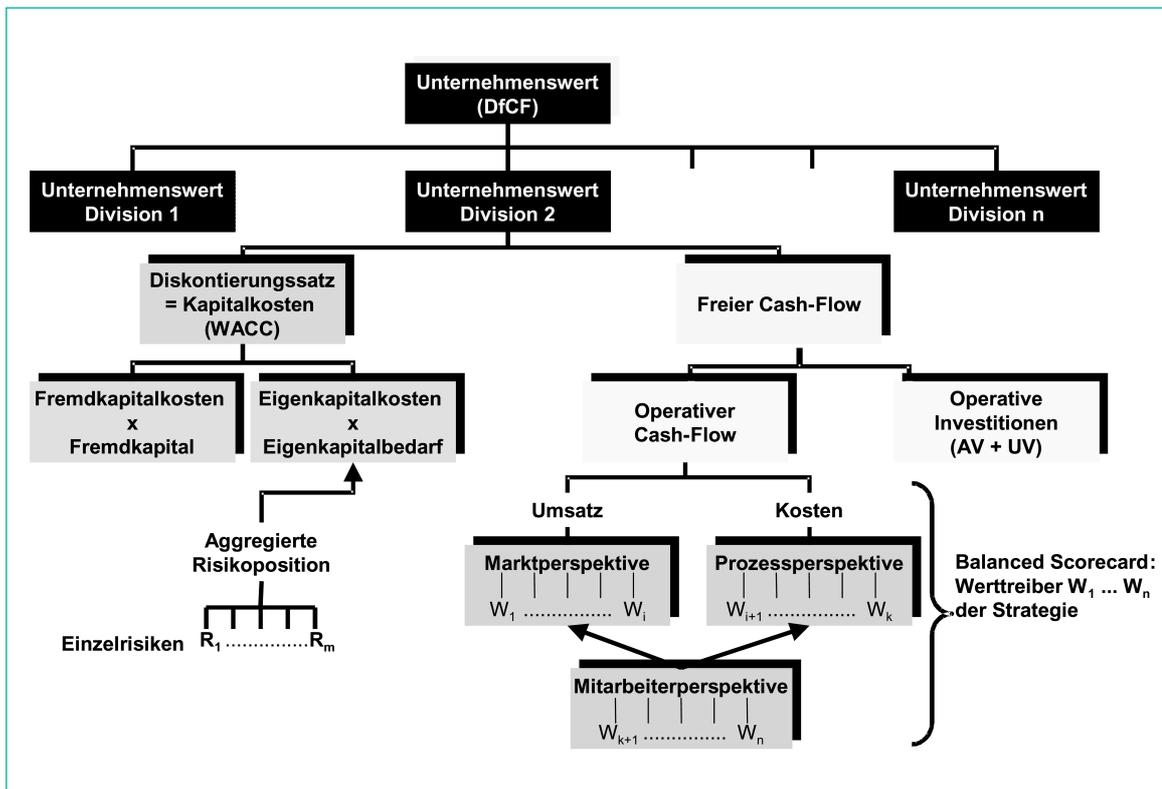


Abb. 6: Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung

Die freien Cash-Flows wiederum werden durch die den Umsatz bestimmende Marktposition („Marktperspektive der Balanced Scorecard“) sowie die kostenbestimmende interne Effizienz („Prozessperspektive der Balanced Scorecard“) beeinflusst.

Alle die genannten Kennzahlen sind in der Balanced Scorecard abgebildet (vgl. Abbildung 6). Insgesamt wird so die Balanced Scorecard mit dem Risikomanagementsystem des Unternehmens verbunden und zentraler Bestandteil eines umfassenden wertorientierten Unternehmenssteuersystems. Die den Unternehmenswert bestimmenden Einflussfaktoren („Werttreiber“) werden aufgezeigt, in den Kontext der Unternehmensstrategie gestellt und letztlich gezielt gesteuert. Speziell für wertorientierte Unternehmensstrategien bietet sich das Konzept der Value-Based-Scorecard™ (VBS) an, das einen stärker systematisierten Entwicklungsablauf sowie eine ausgeprägtere Berücksichtigung von Risiken aufweist [4]. Hier wird insbe-

sondere darauf geachtet, dass die Kennzahlen, die zur Abbildung der Unternehmensstrategie ausgewählt werden, zusammen den Unternehmenswert im Wesentlichen erklären können. Nur so kann ein Kennzahlensystem eine wertorientierte Unternehmensführung wirksam unterstützen.

Die Balanced Scorecard hilft die Lücke zwischen der „theoretischen Planung“ einer Strategie und deren „praktischer Umsetzung“ schließen. Das Instrument ist so flexibel, dass es den Anforderungen unterschiedlichster Unternehmen gerecht wird. ◀

Anmerkungen

- [1] Vgl. Gleißner, W., Faustregeln für Unternehmer – Ein Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Wiesbaden 2000.
- [2] Vgl. Norton, R. S., Kaplan, D.P., Balanced Scorecard, 1997, und Friedtag, H.R., Schmidt, W., Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, 1999.
- [3] Vgl. Gleißner, W., Meier, G., Risikoaggregation mittels Monte-Carlo-Simulation, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 13/1999, Seite 926–929; Füser, K., Gleißner, W., Meier, G., Risikomanagement (KonTraG) – Erfahrungen aus der Praxis, in: Der Betrieb, 15/1999, Seite 753–758; Gleißner, W., Meier, G., Risikomanagement als integraler Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung, DSWR 1–2/2000 S. 6.

[4] Die Value-Based-Scorecard™ (VBS) ist ein strategisches Steuerungssystem, das von der Beratungsgesellschaft WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft entwickelt wurde. Es verbindet die Idee der Balanced Scorecard mit Methoden des Risikomanagements in einem integrierten wertorientierten Unternehmenssteuersystemkonzept. Anders als eine übliche Balanced Scorecard werden dabei bestimmte Kennzahlen systematisch aus dem Oberziel „Steigerung des Unternehmenswertes“ abgeleitet. Dies führt insbesondere dazu, dass es einen eigenen Bereich für Risikokennzahlen gibt. Gerade fundierte Informationen über die Risiken, die den Unternehmenswert ebenso bestimmen wie die Erträge, fehlen oft in traditionellen Balanced Scorecards. Für Aktiengesellschaften, die gemäß dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) Risikomanagementsysteme aufbauen, ist die Value-Based-Scorecard™ eine leistungsfähige Methode zur Integration des Risikomanagements.

Der Autor

Dr. Werner Gleißner, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, ist geschäftsführender Gesellschafter der WIMA Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH, Leinfelden-Echterdingen, und Lehrbeauftragter an der Universität Dresden.