

**Veröffentlicht auf**  
**CD „Haufe Finance Office Professional“**

HaufeIndex 1120265

**Version 5.3, seit 2004**

**„Die Balanced Scorecard  
als bewährtes Management-Werkzeug“**

S. 1-17

**Mit freundlicher Genehmigung des  
Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau**

([www.haufe.de](http://www.haufe.de))

Meine Startseite | Fachinhalte | Arbeitshilfen

Suche  in **Alle Inhalte** **Los** » Erweiterte Suche Verlauf Mein Office Service

« Zurück zur Trefferliste | < Treffer 4 von 29 >

Mein Standort: » Alle Inhalte

### Balanced Scorecard: Bewährtes Management-Werkzeug zur Umsetzung von Unternehmensstrategien (und Basis für ein ...

**Gliederung** Zum Vollbildmodus Hinzufügen zu... **Zusatzinformationen**

- » Zusammenfassung
- ▣ 1 Performance Measurement als Grundlage der Balanced Scorecard
  - » 1.1 Zunehmende Bedeutung der soft facts
  - » 1.2 Vergangenheitsorientierung der Messsysteme überwiegt
  - » 1.3 Balanced Scorecard verbindet Vergangenheit und Zukunft
  - » 1.4 Vierstufiger Managementprozess
- » 2 Gründe für die Einführung der Balanced Scorecard
- ▣ 3 Das System der Balanced Scorecard
  - » 3.1 Von Visionen und Missionen ...
  - » 3.2 ... zur Strategie
  - » 3.3 Der Strategiequadrant
  - » 3.4 Kennzahlen als Messgrößen wichtig
  - » 3.5 Eigenschaften strategischer Kennzahlen
  - ▣ 3.6 Die Perspektiven der Balanced Scorecard
    - » 3.6.1 Finanzperspektive
    - » 3.6.2 Kundenperspektive
    - » 3.6.3 Interne Prozessperspektive
    - » 3.6.4 Lern- und Entwicklungsperspektive
    - » 3.6.5 Das Gesamtbild der Balanced Scorecard
- ▣ 4 Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Quantifizierung
  - » 4.1 Verständnis als integratives Instrumentarium
  - » 4.2 Quantifizierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- » 5 Kaskadierung der Balanced Scorecard
- » **Autor/in**

HaufeIndex Blättern  
1120265

Zum ersten  
Treffer >

**Autor/in**

- Dr. Werner  
**Gleißner**

< Blättern

# 1. Die Balanced Scorecard als bewährtes Management-Werkzeug

## 1.1 Performance Measurement als Grundlage der Balanced Scorecard

Während die Unternehmensprozesse sich permanent verändern, basieren die Systeme zur Leistungsmessung (Performance Measurement) häufig immer noch auf Methoden der Vergangenheit. Das kontinuierliche Messen, Bewerten und Visualisieren der Performance ermöglicht auf der einen Seite eine systematische Unternehmenssteuerung und auf der anderen Seite eine transparente Leistungsmessung und Selbststeuerung auf Mitarbeiterenebene. Traditionell orientieren sich sowohl die Unternehmenslenker als auch die Mitarbeiter eher an finanziellen Messgrößen, wie etwa Umsatzerlösen, dem Gewinn oder dem Cashflow. Diese Kennzahlen stellen Erfolgsmaßstäbe dar, die wesentliche konzeptionelle Defizite aufweisen, wie beispielsweise:<sup>1</sup>

- die Ergebnisgrößen werden nicht in Abhängigkeit direkt steuerbarer Einflussfaktoren (wie z.B. Markenbekanntheit) erklärt,
- die erfolgsrelevanten Risiken werden vernachlässigt und die
- Bedeutung „immaterieller Vermögenswerte“, die Ertrags und Kapitalbindung mit bestimmen, wird unterschätzt.

((U0)) Zunehmende Bedeutung der „soft facts“

In der heutigen Unternehmenswelt gewinnen gerade die „Intangible Assets“, das heißt immaterielle Vermögenswerte, an Bedeutung. Intangible Assets sind etwa das Mitarbeiter-Know-how, die Innovationsfähigkeit, der Markenwert, der Kundenstamm, Flexibilität der Organisation oder die Beziehungen zu den Zulieferunternehmen. Hierbei handelt es sich um so genannte „soft facts“, also Werte oder Erfolgsfaktoren, die scheinbar kaum quantifizierbar sind. „Soft facts“ gewinnen jedoch im heutigen betrieblichen und volkswirtschaftlichen Umfeld eine immer größere Bedeutung. Vor allem „Wissen“ hat sich als wichtiger Faktor nicht nur im Dienstleistungsbereich erwiesen.

((U0)) Vergangenheitsorientierung der Messsysteme überwiegt

Traditionelle Messsysteme fokussieren häufig auf die Vergangenheit und liefern primär eine Zustandsbeschreibung. Unternehmen werden daher häufig aus der Rückspiegel-Perspektive gesteuert. Bilanzdaten haben jedoch nur eine eingeschränkte Aussagekraft über die Zukunft des Unternehmens. Kritische Entwicklungen werden erst verzögert aufgezeigt. Zukunftsrelevante Steuerungsinformationen oder Aussagen über Ursachen von bestimmten Unternehmensentwicklungen lassen sich mit Hilfe traditioneller (finanzieller) Kennzahlen, die lediglich die Ergebnisse unternehmerischer Aktivitäten zeigen, nicht ableiten. Aber auch bei der Formulierung von Visionen und Strategien besteht auf der Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsebene häufig keine Klarheit darüber, wie die Verbindungen zwischen den strategischen Zielen und den Zielen der Geschäftsbereiche, Abteilungen und Niederlassungen hergestellt werden. Zukünftig sind daher Systeme zum „Performance Measurement“ erforderlich, die die Genauigkeit vergangener Bilanzzahlen mit den heutigen Antriebsfaktoren wirtschaftlichen Erfolgs verbindet. Dabei bietet sich der „Unternehmenswert“ (oder darauf basierende Kennzahlen, wie bspw. EVA) als Spitzenkennzahl zur Operationalisierung des „Erfolgs“ an, weil diese Zukunftsorientierung und (weitgehende) Unabhängigkeit von

---

<sup>1</sup> Vgl. Romeike, Frank: Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 27 ff.

bilanziellen Ermessensspielräumen verbindet und zudem die Risiken explizit (über die Diskontierungszinssätze) berücksichtigt.

((U0)) Balanced Scorecard verbindet Vergangenheit und Zukunft

Mit der Balanced Scorecard liegt ein Managementsystem vor, das die Strategieimplementierung unterstützt und ausgehend von der Unternehmensstrategie die Unternehmensziele kaskadenförmig entlang der Organisationsstruktur herleitet. Die Balanced Scorecard ist ein nützliches Hilfsmittel für das Performance Measurement. Hierbei geht es vor allem um die Messung von Effektivität und Effizienz im Unternehmen, die das Führungssystem über die Leistungsentwicklung einzelner Unternehmenseinheiten informiert. Anhand vorgegebener Leistungsziele kann so ein Unternehmen systematisch gesteuert werden. Die Balanced Scorecard liefert gleichzeitig ein Instrument zur individuellen Leistungsmessung und –steuerung.

((U0)) Vierstufiger Managementprozess

Wie bereits skizziert, stellt die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem quasi das Bindeglied zwischen der Strategieentwicklung und ihrer Umsetzung dar. Die Umsetzung der Strategie basiert auf einem vierstufigen Managementprozess:

- **Phase 1** - Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie: In dieser Prozessphase identifiziert das Management die richtige Strategie und überführt diese in die Balanced Scorecard.
- **Phase 2** - Kommunikation und Verknüpfung der Strategie: In dieser Prozessphase wird die Strategie an die hierarchisch nachfolgenden Ebenen kommuniziert und dort weiter konkretisiert. Hierbei können dann auch bereichsspezifische oder individuelle Ziele mit der Strategie abgestimmt werden.
- **Phase 3** - Planung und Zielvorgaben: In der dritten Phase werden strategische Maßnahmen abgestimmt sowie Ressourcen und Meilensteine definiert.
- **Phase 4** - Strategisches Feedback und Lernprozess: Die letzte Phase des Regelkreises dient der Analyse, dem Hinterfragen sowie der eventuellen Korrektur der erreichten Ergebnisse.

Abbildung 1 zeigt die grundsätzliche Konzeption einer Balanced Scorecard. Die einzelnen Schritte bauen aufeinander auf und müssen in der Praxis strukturiert und logisch geschlossen erfolgen.

((Hinweis)) *Eine interessante Beobachtung aus der Praxis ist, dass der Prozess der Erstellung einer Balanced Scorecard häufig viel wichtiger ist als die Resultate.((Ende))*

Die Implementierung einer Balanced Scorecard ist eine klassische Projektaufgabe, die entweder von einer unternehmensinternen Projektgruppe oder auch mit externer Unterstützung durchgeführt wird.

Zwei Schlüsselprobleme bekommt ein Unternehmen mit Hilfe der Balanced Scorecard in den Griff:

- Erstes werden beim Performance Measurement die wahren Leistungstreiber, auch die Konsequenzen von Intangible Assets, berücksichtigt.
- Zweitens unterstützt die Balanced Scorecard die Umsetzung von Visionen und Strategien im Unternehmen.

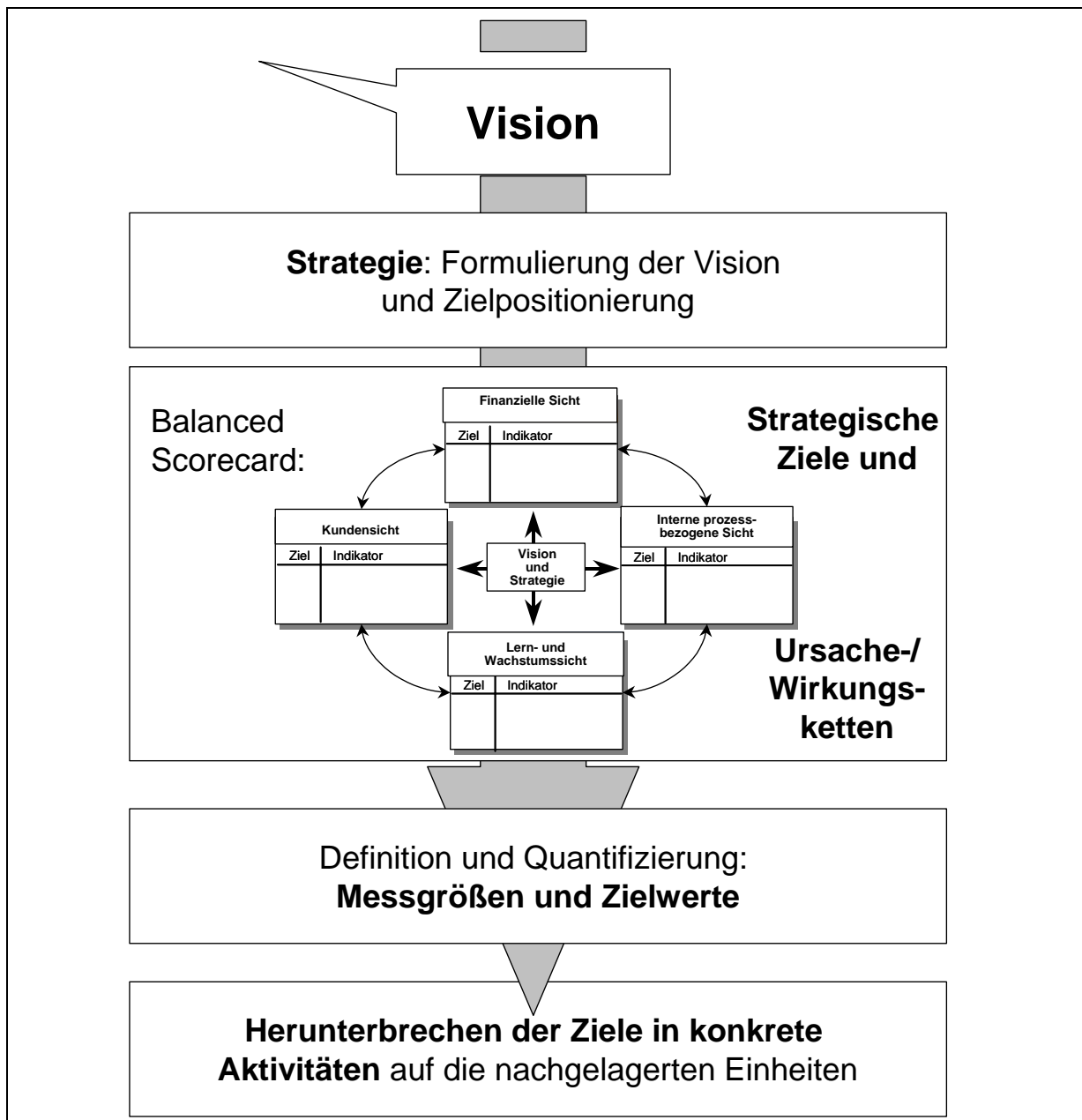


Abbildung 1: Von der Vision und Strategie zu konkreten Aktivitäten

Quelle: Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 29.

## 1.2 Gründe für die Einführung der Balanced Scorecard<sup>2</sup>

Die Balanced Scorecard wurde in den vergangenen Jahren kontrovers diskutiert. Kritiker argumentierten, dass die Balanced Scorecard „alter Wein in neuen Schläuchen“ sei oder primär die Erlöse der Beratungsunternehmen steigern würde. Handelt es sich nun tatsächlich um eine Managementinnovation oder um eine „Modewelle“ mit nur kurzer Halbwertszeit? Die Praxis wurde in den vergangenen Jahren ja geradezu mit neuen Instrumenten und Methoden überflutet.

<sup>2</sup> Text in enger Anlehnung an: Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 31 ff.

((Praxis-Tipp)) Ein Blick in die Praxis kann hier helfen: Nach Untersuchungen der Gartner Group haben bereits mehr als 40 % der Fortune-1000-Unternehmen das Konzept der Balanced Scorecard umgesetzt.<sup>3</sup> Nach einer Studie der Universität Eichstätt hatten im Jahr 2001 in Deutschland etwa 40 % der DAX-100-Unternehmen die Balanced Scorecard bereits umgesetzt oder ein entsprechendes Projekt initiiert.<sup>4</sup> Studien über die Strategieprozesse in deutschen Unternehmen belegen, dass die Umsetzung von Strategien die Phase des Strategieprozesses ist, die in der Praxis die meisten Probleme aufwirft.<sup>5</sup> Eine Studie von PwC Deutsche Revision kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die Balanced Scorecard eingeführt haben oder einführen werden, weil sie Unterstützung bei der Strategieumsetzung suchen (88 %), die Führungsinstrumente ergänzen (59 %) bzw. ihre Reportingsysteme verbessern wollen (36 %).<sup>6</sup> Weitere Ergebnisse sind in Abbildung 2 zusammengefasst. ((Tipp-Ende))

Auch in der Vergangenheit gab es bereits Ansätze und Methoden, Strategien in den praktischen Alltag umzusetzen. Schlägt man die Klassiker der Betriebswirtschaftslehre auf<sup>7</sup>, so wird man erkennen, dass dort alle Bestandteile der Balanced Scorecard bereits detailliert beleuchtet wurden. Auch so genannte weiche, nicht-finanzielle Faktoren wurden bereits in der Vergangenheit diskutiert.

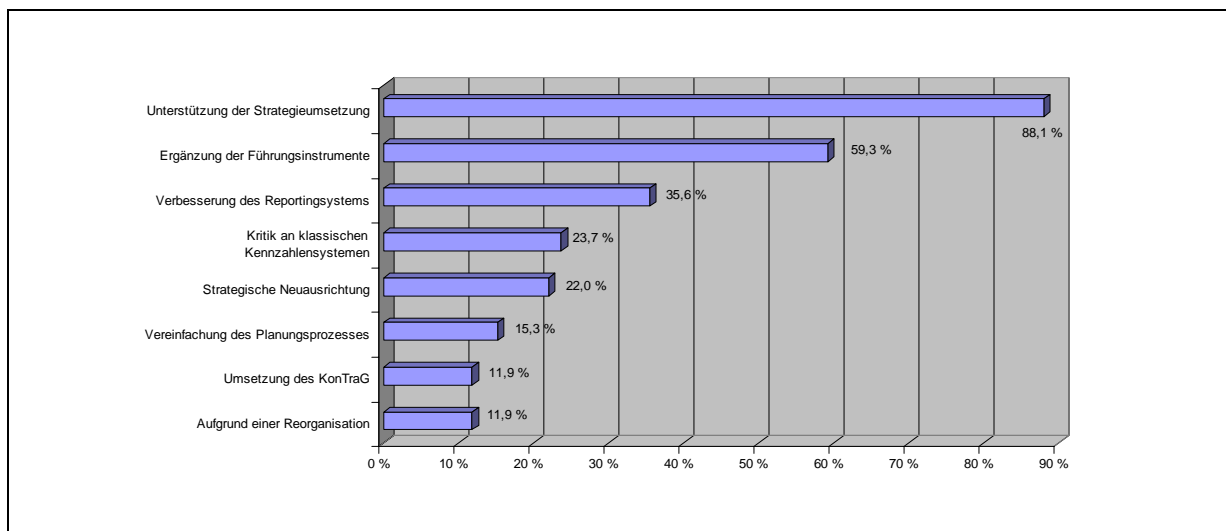


Abbildung 2: Gründe für die Einführung der Balanced Scorecard

Quelle: PwC Deutsche Revision: Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?, Frankfurt 2001, S. 9.

### ((U0)) Evolution der Balanced Scorecard

So ist etwa in Frankreich das „Tableaux de Bord“ als System finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen weit verbreitet.<sup>8</sup> Wörtlich kann man „Tableaux de Bord“ mit „Bordtafel“ übersetzen. Auch das Armaturenbrett eines Autos heißt in Frankreich „le tableau de bord“. Und auch in den fünfziger Jahren wurde bereits in einem Kennzahlenprojekt bei

<sup>3</sup> Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2001, S. 2.

<sup>4</sup> Universität Eichstätt: Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis, in: Bilanzbuchhalter & Controlling, Heft 2, 2001, S. 34-37.

<sup>5</sup> Vgl. Gomez, P.; Wunderlin, G.: Stakeholder-Value-orientierte Unternehmensführung: Das Konzept des Performance Management, in: Hinterhuber, H.; Friedrich, S.; Al-Ani, A.; Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management, Wiesbaden 2000, S. 425-446.

<sup>6</sup> Vgl. PwC Deutsche Revision: Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?, Frankfurt 2001.

<sup>7</sup> Vgl. Wöhe, G.; Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage 2002.

<sup>8</sup> Vgl. Gray, J.; Pesqueux, Y.: Evolutions Actuelles des Systemes de Tableau de Bord, in: Revue Francaise de Comptaibilité, Februar 1993, S. 61ff.

General Electric neben „harten“ Finanzzahlen auch „weiche“ Elemente und eine Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen gefordert.<sup>9</sup>

Von Kaplan und Norton selbst wurde die Balanced Scorecard als neuer Management-Ansatz<sup>10</sup> propagiert. Die Balanced Scorecard ist vor allem auch ein Performance Measurement System, das die Umsetzung von Strategien in konkrete operative Maßnahmen ermöglicht. Visionen werden aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, um dann jeweils aus der unterschiedlichen Perspektive konkrete Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Ziele abzuleiten. Auf den ersten Blick klingt dieser Gedanke trivial. Aber gerade die Einfachheit dieses Gedankens und die Verknüpfung mit einer ganzheitlichen Betrachtung machen den Erfolg der Balanced Scorecard aus. Insbesondere auch die Fokussierung auf die vier Scorecard-Perspektiven tragen zu einem intuitiven Verständnis bei.

((U0)) Mix aus bekannten Stellgrößen

Kurzum: Die Balanced Scorecard basiert auf bewährten betriebswirtschaftlichen Konzepten und Methoden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Balanced Scorecard ist die Reduktion vieler bereits bekannter Steuerungsgrößen auf das Wesentliche. Die Balanced Scorecard liefert dem Management und den Mitarbeitern quasi einen *Spickzettel für den Weg von der Strategie bis hinunter in den tagtäglichen Geschäftsablauf*. Sie fördert strategisches Denken und Handeln auf allen Ebenen im Unternehmen. Damit trägt sie zu einer konsequenten Verbindung zwischen strategischen und operativen Managementaufgaben bei.

Als Auslöser für die Einführung einer Balanced Scorecard können die folgenden Punkte aufgeführt werden (siehe Abbildung 3):<sup>11</sup>

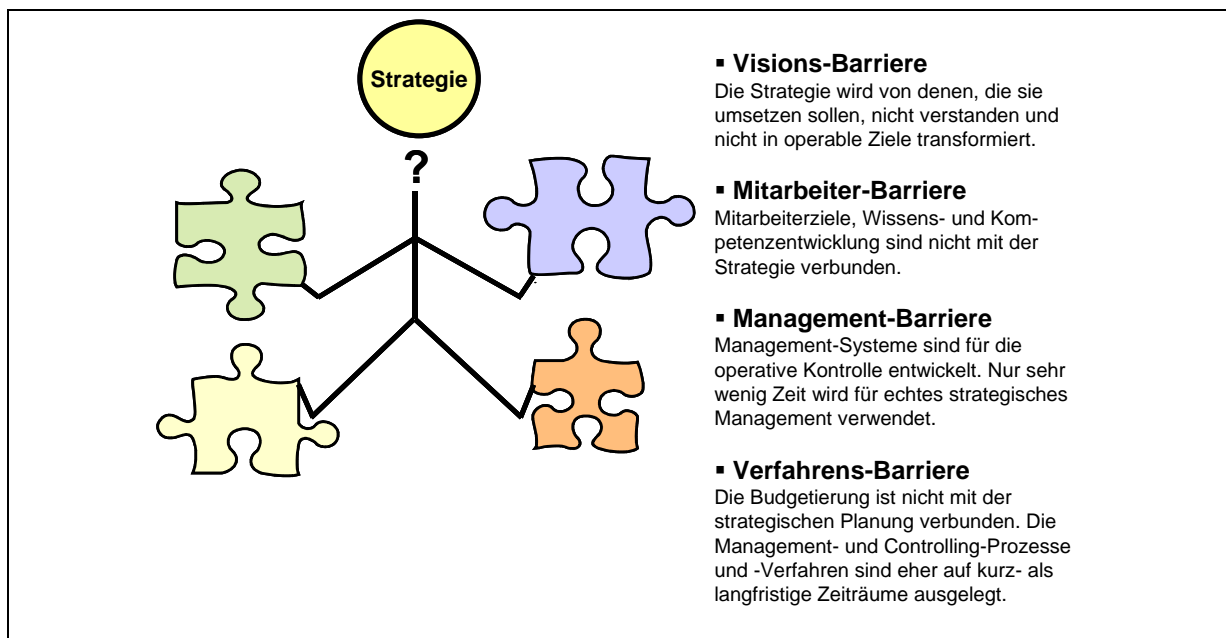


Abbildung 3: Die „klassischen“ Hindernisse bei der Strategieentwicklung

Quelle: Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 17.

<sup>9</sup> Vgl. Eccles, R.G.; Noriah, N.; Berkley, J. D.: *Beyond the Hype – Rediscovering the Essence of Management*, Boston 1992, S. 157 f.

<sup>10</sup> Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997, S. 8 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.

- ▶ Visionen und Strategien sind entweder unklar oder nicht vorhanden.
- ▶ Es besteht Unklarheit darüber, wie die Strategien bzw. Visionen schnell und effektiv umgesetzt werden können. Nach einer 1999 im Magazin Fortune erschienenen Studie, scheitern 70 % der CEOs nicht an einer schlechten Strategie, sondern an deren miserabler Umsetzung.
- ▶ Häufig anzutreffende Unverbindlichkeit strategischer Pläne.
- ▶ Die Strategien werden von denjenigen nicht verstanden und gelebt, die sie eigentlich umsetzen müssen. Die Balanced Scorecard unterstützt das „Management mit offenem Visier“, so dass die Strategie für alle Mitarbeiter transparent ist.
- ▶ Klassische Kennzahlensysteme ermöglichen nur eine unzulängliche Steuerung des Unternehmens, weil sie an Symptomen und nicht an Ursachen anknüpfen.
- ▶ Die Suche nach einer unternehmensweit verständlichen Sprache zur Kommunikation und Umsetzung der Strategie.
- ▶ Die klassischen Steuerungs- und Messgrößen werden von finanziellen Daten dominiert, deren nicht-finanzielle Ursachen (z.B. Erfolgspotentiale) im Kennzahlensystem nicht abgebildet werden (siehe DuPont- oder ZVEI-Kennzahlensystem).<sup>12</sup>
- ▶ Insbesondere aus dem Rechnungswesen liegen sehr umfangreiche, häufig aber auch unübersichtliche Informationen als Führungsinformation vor, die nur eine sehr bedingte Steuerungsrelevanz darstellen.
- ▶ Unternehmenslenker fokussieren sich häufig eher auf Spätindikatoren, die nur einen Blick in die Vergangenheit ermöglichen. Demgegenüber lenken Frühwarnindikatoren den Blick eher nach vorne.
- ▶ Der Zeitbedarf von strategischer und operativer Planung sowie der Budgetierung ist zu groß. Auf immer schneller werdenden Märkten kann man nicht schnell genug steuern.
- ▶ Viele Unternehmen haben es sich zum Ziel gesetzt, persönliche Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern effizienter zu treffen und zu überprüfen.
- ▶ Das KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich), der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK), Basel II, der Sarbanes-Oxley-Act und Solvency II sollen die Transparenz der Unternehmen erhöhen und verlangen neue Wege in der Unternehmenssteuerung und im Risikomanagement.

### 1.3 Das System der Balanced Scorecard

„*Translating Strategy into Action*“ heißt der Untertitel des Standardwerks zur Balanced Scorecard von Kaplan und Norton.<sup>13</sup>

((U0)) Von Visionen und Missionen...

*Visionen* und *Strategien* stehen am Anfang eines Balanced Scorecard-Projekts. Visionen sind häufig sehr pauschal und allgemein formuliert. „Wir wollen die Nummer eins werden. Der Kunde steht bei uns im Mittelpunkt.“ Visionen werden auch als *Leitziele des Unternehmens* bezeichnet. Demgegenüber spiegelt die Mission eines Unternehmens das *Leitbild des Unternehmens* wider. Eine Mission kommuniziert, wie ein Unternehmen von „außen“, etwa

---

<sup>12</sup> „The financial measures tell some, but not all, of the story about past actions and they fail to provide adequate guidance for the actions to be taken today and the day after to create future financial value“ (Vgl. Kaplan/Norton: Using the BSC as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Vol. 74, Nr. 1, 1996, S. 75-85).

<sup>13</sup> Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996.



von Kunden oder Medien, gesehen werden will. Welches Bild hat unser Kunde, Partner oder wer auch immer von uns im Kopf, welche Gefühle und Emotionen verbindet er?

Visionen sind demgegenüber eher nach innen, auf das eigene Unternehmen, gerichtet und haben ihren Ausgangspunkt häufig in Utopien.<sup>14</sup> Diese Tatsache macht es problematisch, sie auch als Basis für die Entwicklung einer Balanced Scorecard zu machen. Eine Vision spiegelt jedoch auch ein sehr konkretes Bild der Zukunft wider, das die Mitarbeiter motiviert. Dabei ist das Zukunftsbild bereits so nahe, dass eine Realisierbarkeit bereits erkannt wird.

((U0)) ...zur Strategie

Geht man einen Schritt weiter (siehe Abbildung 1), so gelangt man von der Vision zur *Strategie*. Etymologisch entstammt der Begriff dem militärischen Bereich. Im Brockhaus des Jahres 1906 konnte man lesen: „Feldherrnkunst, die Lehre von der Anwendung der Kriegsmittel zur Erreichung des Kriegszwecks, die in Friedenszeiten schon in der Anlage von Befestigungen, in der Unterbringung und Ausbildung des Heers und dem Ausbau der Flotte, sodann aber im Kriegsfall beim Aufmarsch und beim Vorgehen der Truppen sowie in der Ausnützung des Geländes und aller Schwächen des Gegners sich zu bewähren hat.“

Im aktuellen Brockhaus hingegen wird Strategie definiert als der Entwurf und die Durchführung eines Gesamtkonzepts (etwa einer Unternehmensstrategie). Bei der Entwicklung einer Strategie werden Grundsatzentscheidungen getroffen, die sämtliche Unternehmensbereiche betreffen. Ein Unternehmen entwickelt in der Regel Strategien, um stärker oder besser zu werden als der Mitbewerber. Oder kurzum: *Zunächst die richtigen Dinge tun und dann die Dinge richtig tun*. Eine Strategie sollte Klarheit darüber verschaffen, wie bestimmte Ziele (etwa Wachstum) erreicht werden. Passen unsere Prozesse? Haben wir die richtigen Mitarbeiter? Nutzen wir die adäquaten Vertriebswege?

((U0)) Der „Strategiequadrant“

Die Strategie beschreibt den Weg, welchen das Unternehmen mittel- und langfristig beschreiten wird. Dabei kann man sich an den Themenfeldern des „Strategiequadranten“ orientieren und folgende Inhalte zur Strategie zusammenfassen:<sup>15</sup>

- Kernkompetenzen,
- Geschäftsfelder und Wettbewerbsvorteile,
- Gestaltung der Wertschöpfungskette,
- strategische Stoßrichtung (Werttreiber: Risiko, Wachstum, Rendite).

---

<sup>14</sup> Vgl. Romeike, Frank: Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 30 ff.

<sup>15</sup> vgl. Gleißner, Werner: FutureValue, 2004

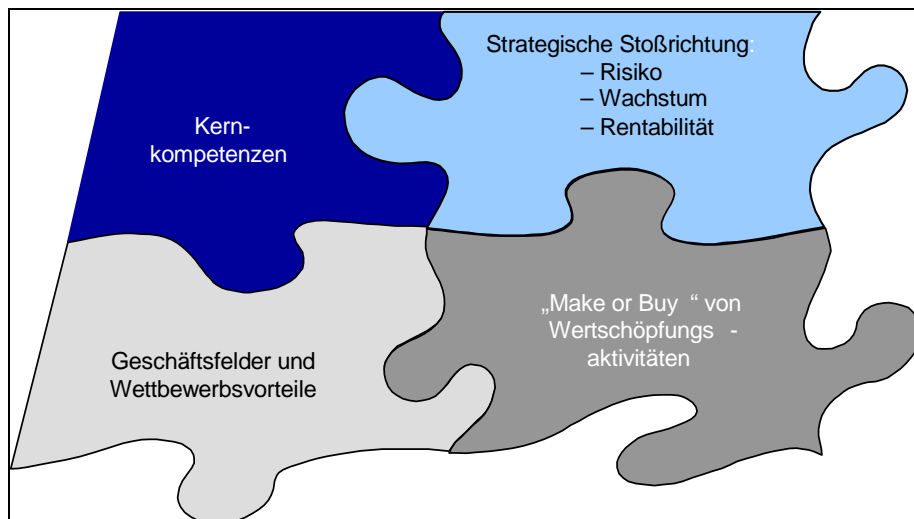


Abbildung 3: Strategiequadranten

Quelle: Gleißner, Werner: *Future Value - 12 Module für eine wertorientierte strategische Unternehmensführung*, Gabler-Verlag, 2004, Frankfurt 2004.

Strategische Ziele hinsichtlich der genannten Themen des „Strategiequadranten“ bilden einen ganz wesentlichen Kern einer Balanced Scorecard.

((Achtung)) Die Definition der strategischen Ziele hinsichtlich Qualität und strategischer Relevanz ist von wesentlicher Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der Balanced Scorecard. ((Ende))

Strategische Ziele sind in jedem Fall unternehmensspezifisch zu definieren. Bei der Bestimmung der strategischen Ziele müssen die verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard berücksichtigt werden. In Abbildung 4 sind einige strategische Zielsetzungen eines Unternehmens zusammengefasst.

Strategische Zielsetzung	Spät-Indikatoren (Ergebniskennzahlen)	Früh-Indikatoren (Leistungstreiber)
<b>Finanzen:</b> F1 – Aktionärerwartungen erfüllen F2 – Gesamtrentabilität verbessern F3 – Rentables Wachstum erreichen	Economic Value Added (EVA) Return on Investment (ROI) Betriebsergebnis (-Entwicklung)	
<b>Kunden:</b> K1 – Höhere Kundenzufriedenheit K2 – Vertretungsleistung verbessern.	Kundenakquisition/-loyalität Vertretungsakquisition/-loyalität	Kundenzufriedenheit (Befragungsergebnisse, Stornoquote) Vertretungsleistung (Stichprobe)
<b>Prozesse:</b> P1 – Zielmärkte entwickeln P2 – Verstärktes Cross-Selling P3 – Rentable Vertragsabschlüsse P4 – Risikomanagement verbessern P5 – Wirtschaftlichkeitssteigerung/interne Prozessoptimierung	Leistungssortiment (je Segment) Cross-Selling-Rate Schadensquote Schadenshäufigkeit und -höhe Leistungen/Kosten, Kostenstruktur, Fehlerrate	Geschäftsentwicklung (wie Plan) Kundenkontaktdauer Vertragsqualitätsprüfungsergeb. Schadensqualitätsprüfungserg. Aufwandsentwicklung/-struktur, Prozesskosten, Durchlaufzeit
<b>Lernen &amp; Wachsen:</b> L1 – Mitarbeiterqualifikation/-motivation erhöhen L2 – Verbesserung der Informationsversorgung	Mitarbeiterfluktuationsrate Personalproduktivität Entscheidungssicherheit/-qualität	Personalentwicklung (wie Plan) Mitarbeiterzufriedenheit Verfügbarkeit strategischer Informationen

Abbildung 4: Strategische Ziele, Spät- und Frühindikatoren eines Unternehmens<sup>16</sup>

Bei der Bestimmung der strategischen Ziele sollten die folgenden Punkte beachtet werden:<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*, Stuttgart 1997, S. 150f.

- ▶ Je Perspektive sollte man maximal fünf Ziele bestimmen;
- ▶ die Zieldefinition sollte nicht allzu pauschal erfolgen, sondern möglichst spezifisch;
- ▶ die Formulierungen sollten sich bereits an den Maßnahmen/Aktionen orientieren;
- ▶ Fokussierung auf Ziele mit einer hohen strategischen Bedeutung;
- ▶ die Definition von strategischen Zielen ist ein interaktiver Prozess im Unternehmen;
- ▶ anzustreben ist ein eindeutiges und allgemein akzeptiertes Zielsystem im Unternehmen, idealerweise mit einem eindeutigen Oberziel (wie dem Unternehmenswert).

((U0)) Kennzahlen als Messgrößen wichtig

Kennzahlen sind ein wesentliches Kernelement der Balanced Scorecard, da mit ihrer Hilfe die Zielerreichung gemessen werden soll. In der Literatur werden *Kennzahlen* auch als *Maßgrößen* oder *Messgrößen* bezeichnet. Mit Hilfe von Kennzahlen wird dargestellt, wie die strategischen Ziele mit der Vision und Mission des Unternehmens zusammenhängen und wie die Strategie des Unternehmens umgesetzt werden kann.

Die Balanced Scorecard fokussiert ausschließlich auf *strategische Kennzahlen*. Diagnostische Kennzahlen (vor allem exogene Einflüsse, wie z.B. Wechselkurse), die vor allem der Unternehmensüberwachung dienen und auf drohende oder eingetretene ungewöhnliche Ereignisse hinweisen, bleiben bei der Balanced Scorecard unberücksichtigt.

Für die Simulation möglicher Zukunftsszenarien, Abweichungsanalysen und die umfassende Integration von Risiken ist die zusätzliche Erfassung solcher exogener Einflüsse durch geeignete Variablen (Kennzahlen) aber nötig. Beispielsweise lässt die FutureValue™-Scorecard als Weiterentwicklung der traditionellen Balanced Scorecard derartige Kennzahlen ergänzend zu (vgl. Abschnitt 2.3 ((Link auf entsprechende Stelle im Beitrag „Die Integration des Risikomanagements in das Konzept der Balanced Scorecard, Kap. 1.3“)) ).

((U0)) Eigenschaften strategischer Kennzahlen

Strategische Kennzahlen *müssen klar und eindeutig formuliert werden*, da ansonsten Verwirrungen vorprogrammiert sind. Bei der Formulierung von Kennzahlen sollte man sich immer wieder vor Augen führen, dass mit ihrer Hilfe strategische Ziele konkretisiert werden.

---

<sup>17</sup> Vgl. Romeike, Frank: Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 57.

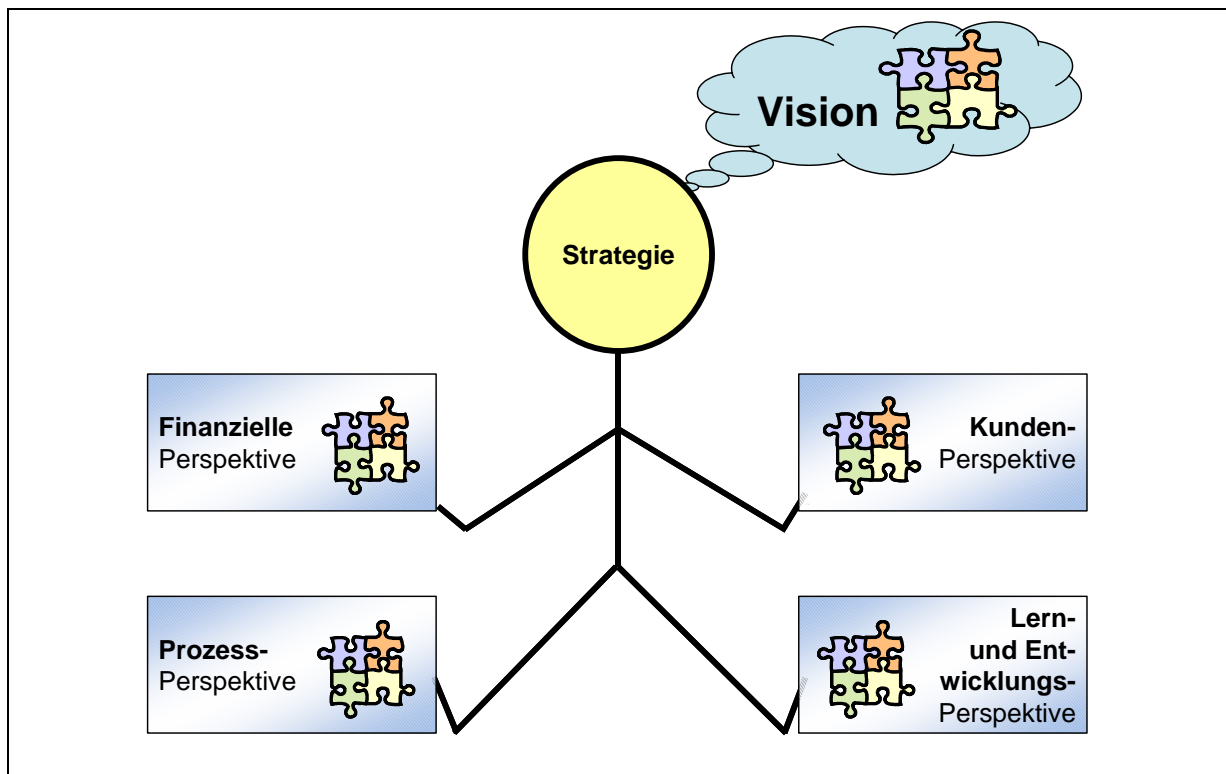


Abbildung 5: Scorecard Body: Skizzierung der BSC-Grundstruktur

Quelle: Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 23.

Nach Kaplan und Norton ist durch die unterschiedlichen thematischen Perspektiven, also Kennzahlengruppen, eine „balanced“, also ausgewogene, Sichtweise auf das Unternehmen möglich. Die Kennzahlen der insbesondere nicht-finanziellen Perspektiven laufen als *Frühindikatoren* der zukünftigen Entwicklung voraus, so dass sie als Leistungstreiber wirken. Traditionelle Kennzahlen (insbesondere die aus dem Jahresabschluss abgeleiteten Finanzkennzahlen wie Cash-flow, Return on Capital, Shareholder value Added) fokussieren häufig auf den Ergebnissen von Entscheidungen und Entwicklungen in der Vergangenheit. Frühindikatoren sollen aber gerade wesentliche Veränderungen der Gesamtsituation eines komplexen Netzwerkes proaktiv aufzeigen und analysieren.

Die „Väter der Balanced Scorecard“, Kaplan und Norton<sup>18</sup>, unterscheiden die folgenden Perspektiven (siehe Abbildung 5):<sup>19</sup>

- ▶ Die **Finanzperspektive** basiert auf den Ergebnissen des Rechnungswesens und war in der Vergangenheit häufig die einzige Perspektive, nach der ein Unternehmen gesteuert wurde. Die Finanzperspektive beantwortet die Frage, inwieweit die Realisierung der Unternehmensstrategie auch eine finanzielle Ergebnisverbesserung bedeutet. Über Ursache-Wirkungsbeziehungen fließen schließlich auch die Ergebnisverbesserungen der anderen Perspektiven in die Finanzperspektive ein. Die Leitfrage der Finanzperspektive könnte lauten:

<sup>18</sup> Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 1992, Heft 1, S. 71-79; Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Putting the Balanced Scorecard to Work, in: Harvard Business Review, Heft 5, 1993, S. 134-147.; Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996; Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Heft 1, 1996, S. 75-85.

<sup>19</sup> Kennzahlen in enger Anlehnung an die Übersichten bei: Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 24-28 sowie Gleißner, Werner: *Aufbau einer Balanced Scorecard*, 2000.

*Was erwarten unsere Kapitalgeber bzw. welche Zielsetzungen können aus den finanziellen Erwartungen abgeleitet werden?*

Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Unternehmenswert
- Umsatzwachstumsrate
- Umsatzrendite
- Investitionsquote
- Operating Profit
- Cash-flow
- Cash-flow-Marge
- Debitorenfrist
- Kapitalrentabilität
- Kapitalrückflussquote
- Dynamischer Verschuldungsgrad
- Betriebskostensatz
- Economic-Value-Added (EVA)
- Return-on-Capital-Employed (ROCE)
- Return-on-Risk-Adjusted-Capital (RORAC)
- Kapitalkosten (WACC = weighted average cost of capital)
- Kapitalerträge
- Fixkostenanteil am Umsatz
- Return on Investment (ROI)

- Die **Kundenperspektive** fokussiert die Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen aktiv sein möchte. Symbolisiert wird quasi die Sichtweise des Kunden auf das Unternehmen. Welche Kunden (etwa Industrie-, Gewerbe-, Privatkunden) möchte man schwerpunktmäßig betreuen? Welchen Nutzen möchte man den Kunden bieten? Die Leitfrage der Kundenperspektive könnte lauten:

*Was erwarten unsere Kunden bzw. welche Ziele müssen wir hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden setzen, um unsere (finanziellen) Ziele zu erreichen? Durch welche Kennzahlen lässt sich die zukünftige Umsatzentwicklung erklären und steuern?*

Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Kundentreue
- Anteil Stammkunden
- Anteil Großkunden
- Angebotstreue
- Termintreue
- Bekanntheitsgrad
- Anzahl Kundenreklamationen
- Kundenakquisition
- Kundenrentabilität
- Kundenzufriedenheit („Happy Customer Index“)
- Marktanteile
- Akquisitionserfolgsquote (etwa nach Direktmailingaktion)

- Anzahl der positiven Erwähnungen in der Presse
  - Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenwünsche
  - Werbung in Prozent des Umsatzes
- ▶ Die **interne Prozessperspektive** identifiziert und optimiert die kritischen Prozesse, um die Ziele der finanziellen und der Kundenperspektive zu erfüllen. Hierbei fokussiert man sich auf die Prozesse, die eine herausragende Rolle bei der erfolgreichen Durchsetzung einer Unternehmensstrategie spielen. Es werden aber nicht nur existierende Prozesse untersucht, sondern vielmehr auch neue Prozesse identifiziert. Ziel der internen Prozessperspektive ist in jedem Fall eine höhere Qualität und Kundenzufriedenheit, aber auch beispielsweise eine schnellere Antrags- oder Schadenbearbeitung bzw. die Ausnutzung von Kostensenkungspotenzialen. Die Leitfrage der internen Prozessperspektive könnte lauten:

*In welchen Geschäftsprozessen müssen wir exzellent sein, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein? Welche Faktoren bestimmen die Kostenentwicklung?*

Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Wertschöpfung aus neuen Produkten (Innovationsprozess)
  - Anzahl neuer Produkte (Innovationsprozess)
  - Entwicklungsdauer neuer Produkte (Innovationsprozess)
  - Zeitdauer bis zum Erreichen des Break-even-Points (Innovationsprozess)
  - Time-to-Market (Innovationsprozess)
  - Netzwerk strategischer Partnerschaften (Innovationsprozess)
  - Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter (Betriebsprozess)
  - Fehlerquoten bei der Antragsbearbeitung (Betriebsprozess)
  - Prozessabhängige Kosten (Betriebsprozess)
  - Geschwindigkeit der Angebotserstellung (Betriebsprozess)
  - Systemverfügbarkeit EDV (Betriebsprozess)
  - Erreichbarkeit Call-Center (Kundendienstprozess)
  - Anzahl von Reklamationen (Kundendienstprozess)
- ▶ Die **Lern- und Entwicklungsperspektive** hat sich zum Ziel gesetzt, kompetente Mitarbeiter und leistungsfähige Systeme (Infrastruktur) zur Verfügung zu stellen, um ein langfristiges Wachstum und die Erfüllung der Ziele der anderen Perspektiven zu ermöglichen. Die Lern- und Entwicklungsperspektive entfaltet eine Langzeitwirkung, um die Voraussetzung für eine zukünftige Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit zu schaffen. Neben dem menschlichen Know-how als Basis für zukünftige Veränderungen, spielt insbesondere auch die zur Verfügung stehende Informationstechnologie eine maßgebliche Rolle für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Daher wird die Lern- und Entwicklungsperspektive auch häufig wie folgt bezeichnet: *Mitarbeiter-, Zukunfts-, Wissens-, Potenzial-, Kompetenz- oder Innovationsperspektive*, „*Learning and Growth*“. Die Leitfrage der Lern- und Entwicklungsperspektive könnte lauten:

*Wie können wir unsere Leistung kontinuierlich verbessern, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein? Welche (Kern-)Kompetenzen müssen wir (weiter-)entwickeln?*

Typische Kennzahlen sind beispielsweise:

- Mitarbeitertreue (Spätindikator)
- Mitarbeiterproduktivität (Spätindikator)
- Anzahl Veröffentlichungen von Mitarbeitern (Spätindikator)
- Krankenstand (Spätindikator)
- Weiterbildungsaktivitäten pro Mitarbeiter (Spätindikator)
- Fluktuationsrate (Spätindikator)
- Mitarbeiterzufriedenheit (Frühindikator)
- Mitarbeitermotivation (Frühindikator)
- Leistungsfähigkeit der Informationssysteme (Frühindikator)
- Information coverage ratio (Spätindikator)
- Anzahl der Prozesse mit Real-time-Informationen (Frühindikator)

Basierend auf den skizzierten Perspektiven entsteht das Grundmodell der Balanced Scorecard. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu verstehen, dass die Balanced Scorecard ein integratives Instrument ist: *Alle Perspektiven gehören zusammen*. So kann etwa die Perspektive „Kunden“ oder „Prozesse“ die finanzwirtschaftliche Perspektive beeinflussen (und teilweise auch umgekehrt).

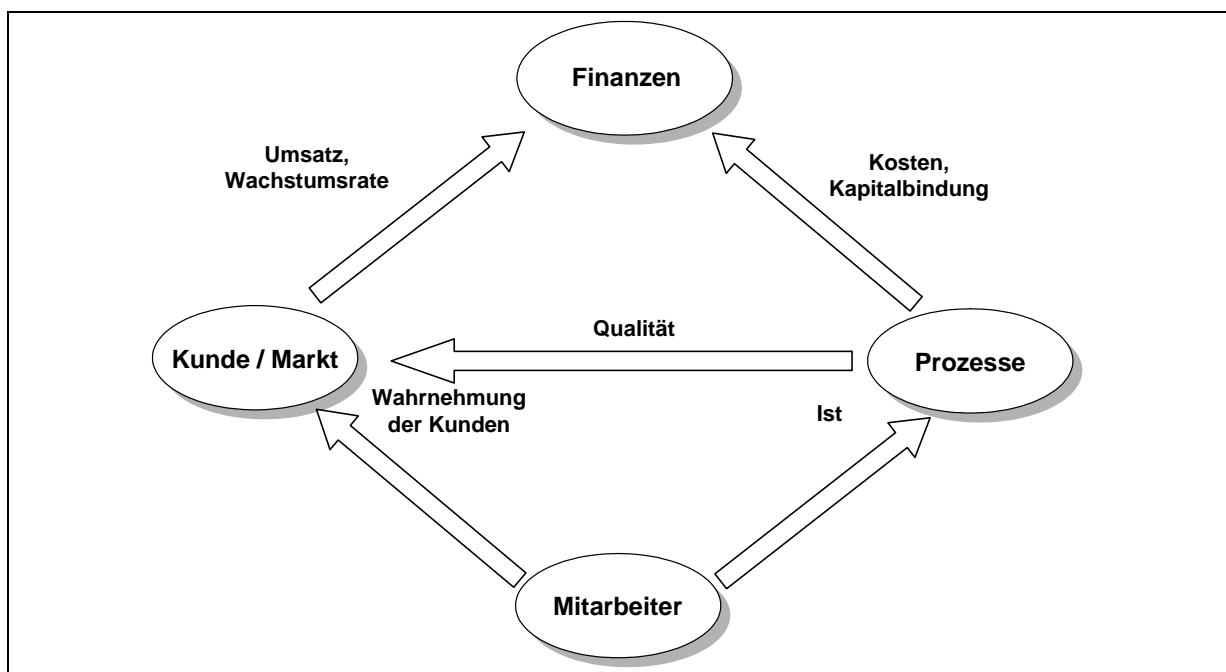


Abbildung 6: Typische Ursache-Wirkungsstruktur einer Balanced Scorecard

#### 1.4 Ursache-/Wirkungsbeziehungen und Quantifizierung

In einer dynamischen Unternehmensumwelt wird man keine völlig unabhängigen Ziele finden, die nicht von der Zielerreichung anderer Ziele abhängen. Vielmehr sind Unternehmen komplexe Systeme, die durch vernetzte Ursache-/Wirkungsketten gekennzeichnet sind. So genannte *strategische Landkarten* (auch als Strategy Map bezeichnet) oder „Geschäftslogiken“ visualisieren (siehe Abbildung 7) dabei die Strategie selbst.

((Achtung)) Eine Strategie spiegelt eine Vielzahl von Ursache-Wirkungshypothesen wieder, die in Form von „Wenn-Dann“-Aussagen ausgedrückt werden können. Dabei durchlaufen die Ursache-Wirkungsketten alle vier Perspektiven der Balanced Scorecard. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu verstehen, dass jedes Kriterium, das für eine Balanced Scorecard gewählt wird, ein Element einer solchen Kette von Ursache-Wirkungsbeziehungen sein muss.((Ende))

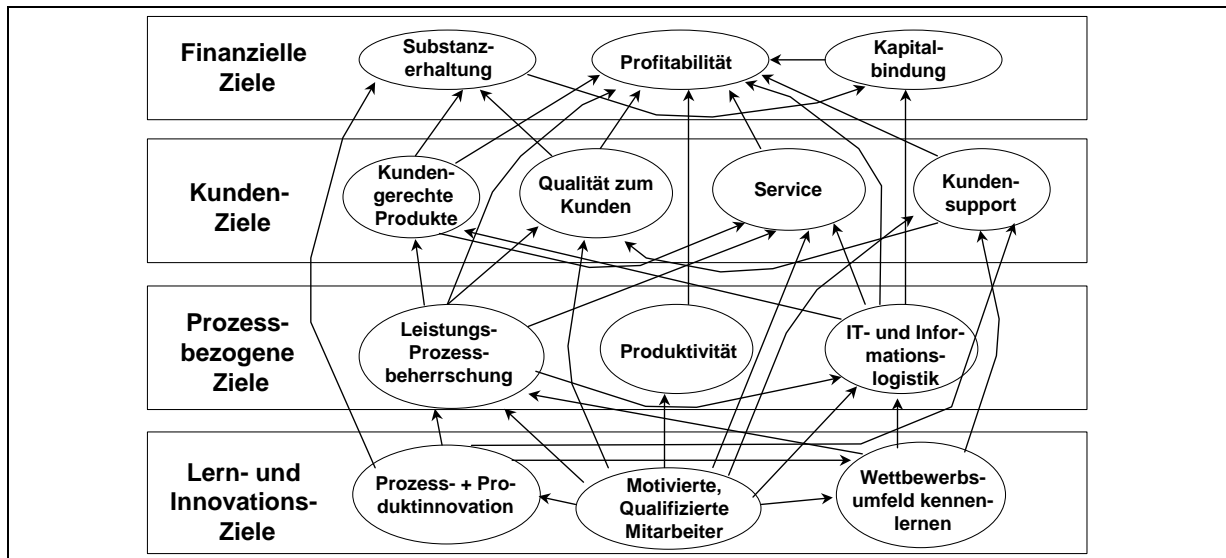


Abbildung 7: Ursache-/Wirkungsbeziehungen der Balanced Scorecard

Quelle: Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 65.

Obgleich der finanzielle Fokus innerhalb des Perspektiven-Quartetts – trotz der Bedeutung aller vier Perspektiven – die letztendlichen Ergebnisse der unternehmerischen Tätigkeit zeigt und damit oberste Priorität hat, ist es wichtig zu verstehen, dass die Balanced Scorecard ein integratives Instrument ist. Dadurch unterstützt die Balanced Scorecard den Transfer von Wissen zwischen Abteilungen, Mitarbeitern und zwischen verschiedenen Hierarchieebenen.

Abbildung 8 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung in den unterschiedlichen Perspektiven. In der finanziellen Perspektive ist der ROCE (Return on Capital Employed), die Gesamtkapitalrendite vor Steuern, abgebildet. Der ROCE wird als Quotient aus dem Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) und dem aktuell investierten Gesamtkapital (Capital Employed) berechnet. Reflektiert werden diese Beziehungen schließlich dann in einem finanzwirtschaftlichen Ziel (etwa ROCE), das die Strategie des Unternehmens zeigt. Über die kausalen Verknüpfungen der Kennzahlen stehen in jedem Fall diejenigen der finanziellen Perspektive am Ende der Kette.



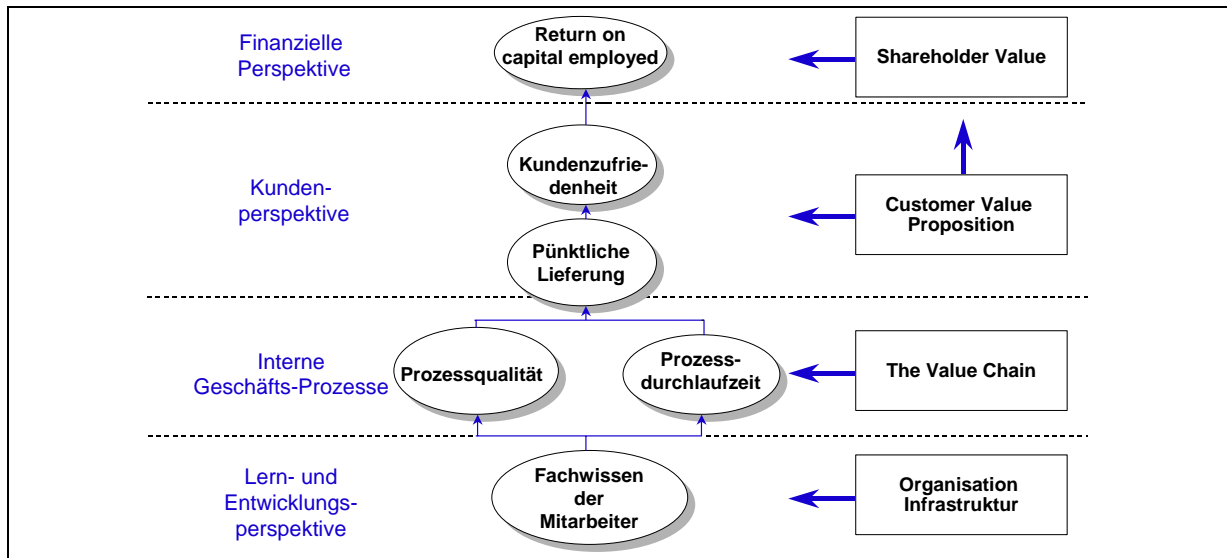


Abbildung 8: Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang

Quelle: Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 64.

Das Fachwissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive) wirken auf die Prozessabläufe und somit auf Prozessqualität und Prozesszeit der internen Abläufe (interne Geschäftsprozesse), die wiederum auf die Pünktlichkeit der Lieferung und damit auf die Qualität der Unternehmensleistung für die Kunden und somit auch deren Zufriedenheit (Kundenperspektive) mit beeinflussen. Die Kundenzufriedenheit und Kundentreue wiederum hat Einfluss auf den „Return on capital employed“ (Finanzperspektive).

#### ((U0)) Quantifizierung von Ursache-/Wirkungsbeziehungen

In engem Zusammenhang mit den Ursache-/Wirkungsbeziehung steht deren Quantifizierung, die bei vielen Balanced Scorecards in der Praxis völlig vernachlässigt wird.<sup>20</sup> Die Quantifizierung von Wirkungbeziehungen zwischen Kennzahlen einer Balanced Scorecard ist jedoch für ein Steuerungssystem unabdingbar. Andernfalls lassen sich die in der Balanced Scorecard aufgestellten Wirkungshypothesen niemals überprüfen. Ferner lassen sich Ursache-Wirkungs-Beziehungen bestenfalls vom Vorzeichen her abschätzen, was jedoch schon bei mehr als einer Ursache-Wirkungs-Beziehung sehr schnell zu fehlerhaften bzw. nicht eindeutigen Aussagen führen kann.

((Beispiel)) Wird beispielsweise angenommen, dass eine bestimmte Kennzahl B (etwa Werbeaufwand) eine zu erklärende Kennzahl A (etwa Gewinn) negativ beeinflusst, (d. h., wenn B steigt [sinkt], sinkt [steigt] A) so lässt sich diese Wirkungshypothese wie folgt darstellen:

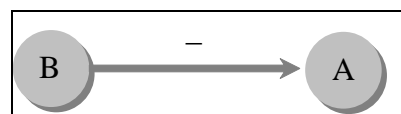


Abbildung 9: Wirkungshypothese hinsichtlich einer Ursache-Wirkungs-Beziehung

<sup>20</sup> Text in enger Anlehnung an Gleißner, Werner: *FutureValue*, 2004.

Bei dem Aufbau einer Balanced Scorecard wird es jedoch in den seltensten Fällen so „einfache“ Wirkungshypothesen zum Zusammenhang zwischen den Kennzahlen geben. Wird die obige Wirkungshypothese allein um eine weitere Kennzahl C (z. B. Umsatz) ergänzt, die von B positiv beeinflusst wird und sich ebenfalls positiv auf A auswirkt, so lassen sich über die Gesamtwirkung von B auf A *keine eindeutigen Aussagen* mehr ableiten.

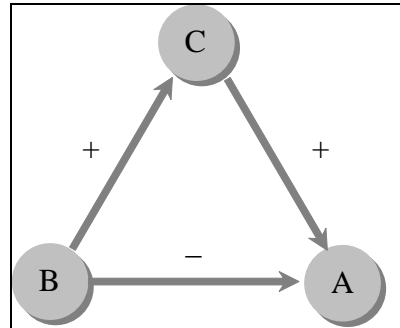


Abbildung 10: Wirkungshypothese mit drei Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Ob sich eine Erhöhung der Kennzahl B (Werbeaufwand) positiv oder negativ auf die Kennzahl A (Gewinn) auswirkt, ist nicht mehr eindeutig zu bestimmen, da keine Angaben darüber vorliegen, ob die negative Wirkung von B auf A (Erhöhung der Aufwendungen) die positive Wirkung von B auf A (auf Grund einer Erhöhung des Umsatzes) überkompensiert oder nicht. Eine solche Aussage ist nur auf der Basis eines quantitativen Kausalnetzes abzuleiten, welches neben den Vorzeichen auch Aussagen über die Stärke der Wirkungsbeziehungen (mathematische Verknüpfung) enthält. ((Beispiel-Ende))

Dieses stark vereinfachte Beispiel zeigt, dass rein vorzeichenorientierte oder gar rein verbale Ursache-Wirkungs-Hypothesen in der Balanced Scorecard dazu führen können, dass entweder *keine eindeutigen* oder *überhaupt keine Aussagen* mehr über die zu erwartende Wirkung einzelner Kennzahlenveränderungen oder Maßnahmen getroffen werden können. Zur fundierten Unternehmenssteuerung oder für Abweichungsanalysen ist folglich eine derartige Balanced Scorecard *nicht geeignet*.

## 1.5 Kaskadierung der Balanced Scorecard

Die Einführung einer Balanced Scorecard ist ein so genannter *Top-down-Prozess* (siehe Abbildung 11). Ausgangspunkt ist die Entwicklung einer Vision und der relevanten Strategien auf der Ebene des Unternehmens. Nach und nach wird die Balanced Scorecard dann auch auf die nachfolgenden Hierarchieebenen (Abteilungen, Gruppen oder Mitarbeiter) kaskadenartig „heruntergebrochen“. Neben einer vertikalen Ausdehnung – durch Einbeziehung nachfolgender Hierarchieebenen – erfolgt in der Praxis auch eine horizontale Einbindung weiterer Unternehmenseinheiten auf der gleichen Ebene.

Wie weit eine Balanced Scorecard in der Praxis heruntergebrochen wird, ist individuell zu entscheiden. Grundsätzlich ist ein Herunterbrechen bis auf den einzelnen Mitarbeiter möglich. In einem weiteren Schritt kann dann auch das Entlohnungssystem an die Balanced Scorecard gekoppelt werden.

Eine auf der Ebene der Gesamtunternehmensleitung entwickelte Balanced Scorecard dient als Ausgangspunkt für die Entwicklung weiterer Scorecards. Beim Herunterbrechen ist jedoch zu beachten, dass jede einzelne Scorecard mit der Strategie des Unternehmens im Einklang steht.

Dies bedeutet wiederum nicht, dass auch die Perspektiven der Balanced Scorecard 1:1 von den nachgelagerten Bereichen übernommen werden.

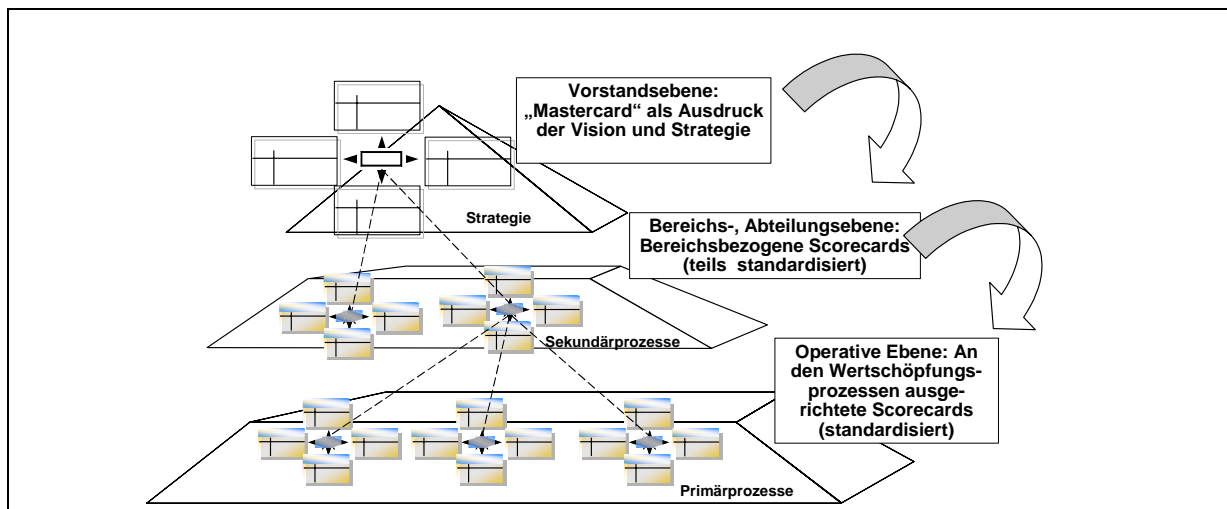


Abbildung 11: Top-down-Prozess der Balanced Scorecard

Quelle: Romeike, Frank: *Balanced Scorecard in Versicherungen, Strategien erfolgreich in der Praxis umsetzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003, S. 69.

Die folgenden Ziele lassen sich durch das Herunterbrechen realisieren:

- ▶ Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen sowie deren Vision/Mission und Strategie.
- ▶ Die Mitarbeitermotivation wird erhöht.
- ▶ Konkrete Ziele für die einzelnen Bereiche werden transparent gemacht.
- ▶ Strategien von Organisationseinheiten werden besser aufeinander abgestimmt.
- ▶ Mitarbeiter müssen eine höhere Verantwortung übernehmen und handeln strategiefokussiert.
- ▶ Der Strategiebeitrag des einzelnen Mitarbeiters/des Arbeiterteams oder der Organisationseinheit wird sichtbar.
- ▶ Strategisches Lernen wird auf allen Hierarchieebenen gefördert.

Aber beachten Sie auch: Gleichzeitig mit dem Roll-out der Balanced Scorecard nimmt deren Komplexität rapide zu.