

# Balanced Scorecard: Ein neues Management System

Autor: Martin G. Bernhard, ECG Management Consulting GmbH  
Juni 1999 (nicht veröffentlicht)

## Einleitung

Nachdem in den letzten Jahren vermehrt Managementsysteme wie Shareholder Value und Stakeholder Value in den USA und Deutschland eingesetzt wurden, ist mit Balanced Scorecard ein weiterer wichtiger Ansatz von Kaplan & Norton<sup>1)</sup> entwickelt worden. Einfach beschrieben ist Balanced Scorecard ein Instrument, das die Unternehmensstrategie - sofern vorhanden - überführt in ein Ziel- und Kennzahlensystem, bestehend aus (den von Kaplan & Norton vorgeschlagenen) vier Kennzahlenbereichen, den sogenannten „Perspektiven“. Es werden dazu sog. Balanced Scorecard Tableaus gebildet. Diese Tableaus können aus den Perspektiven, den Zielen, Ursache-Wirkungsbeziehungen, Kennzahlen und Maßnahmen, bestehen. Die Balanced Scorecard Tableaus sind innerhalb der Organisation herunter zu kaskadieren. Die Ziele und Kennzahlen dienen dann zur Steuerung der Managementprozesse (z.B. Budgetierung, Planung, Ressourcenallokation, Anreizsysteme, strategische Veränderungsprozesse, etc.).

Die grundlegende Idee von Balanced Scorecard (BSC) ist, daß der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation auf Einflußfaktoren basiert, die hinter den finanziellen Zielgrößen stehen und die Zielerreichung im Kern bestimmen. Der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation oder eines Unternehmens kann nicht ausschließlich aus den finanziellen Ergebnissen heraus beurteilt werden. Diese herkömmliche Beurteilungsweise ist besonders für Unternehmen mit hohen immateriellen Werten, z.B. intellektuelles Kapital, unzureichend und führt zu Unterinvestitionen in zukunftsorientierte immaterielle Bereiche wie z.B. Produkt- und Prozeßinnovation, Mitarbeiterfähigkeiten und Wissensmanagement.

---

<sup>1)</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von Peter Horváth - Stuttgart, Verlag Schäffer & Poeschel, 1997

→ Die BSC dient dazu, die Strategie einer Organisation zu übersetzen, transparent darzustellen und vermittelbar für die gesamte Organisation aufzubereiten

Investitionen in neue Märkte, neue Produkte, aber auch in neue Techniken und Verfahren, verschlechtern zunächst die kurzfristigen finanziellen Zahlen eines Unternehmens bzw. einer Organisation. Auch Investitionen in das Human Capital eines Unternehmens, z.B. Investitionen für die Mitarbeiterausbildung oder Aufwendungen, um Einsatzbereitschaft, Ideen und Engagement der Mitarbeiter zu fördern, finden selten kurzfristig Ausdruck in einer Verbesserung der Finanzkennziffern, sondern i.d.R. spiegeln sich deren Erfolge mittel- bis langfristig in Prozeß- und Produktinnovationen oder den Unternehmensprozessen wider. Die wertschöpfenden strategischen Faktoren und die Bildung immaterieller Werte müssen bei einer strategischen Analyse auch berücksichtigt werden, denn jene bestimmen nachhaltig die Erreichung finanzieller Ziele.

Zur Steuerung einer Organisation ist es erforderlich, daß aus der Strategie einer Organisation klar formulierte, meßbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet werden und diese - in den erfolgsbestimmenden Perspektiven „ausbalanciert“ - dem Management und den Mitarbeitern strategiekonform die Richtung weisen. Balanced Scorecard stellt somit eine echte Erweiterung der bisherigen Ansätze zur Bildung von Kennzahlensystemen dar.

→ Neben finanziellen Kennzahlen werden auch nicht-finanzielle Kennzahlen, die sog. wertschöpfenden strategischen Faktoren für die Bildung immaterieller Werte, berücksichtigt.

Diese erfolgsbildenden Steuerungsgrößen werden in einem „ausbalancierten“ Verhältnis zueinander bestimmt

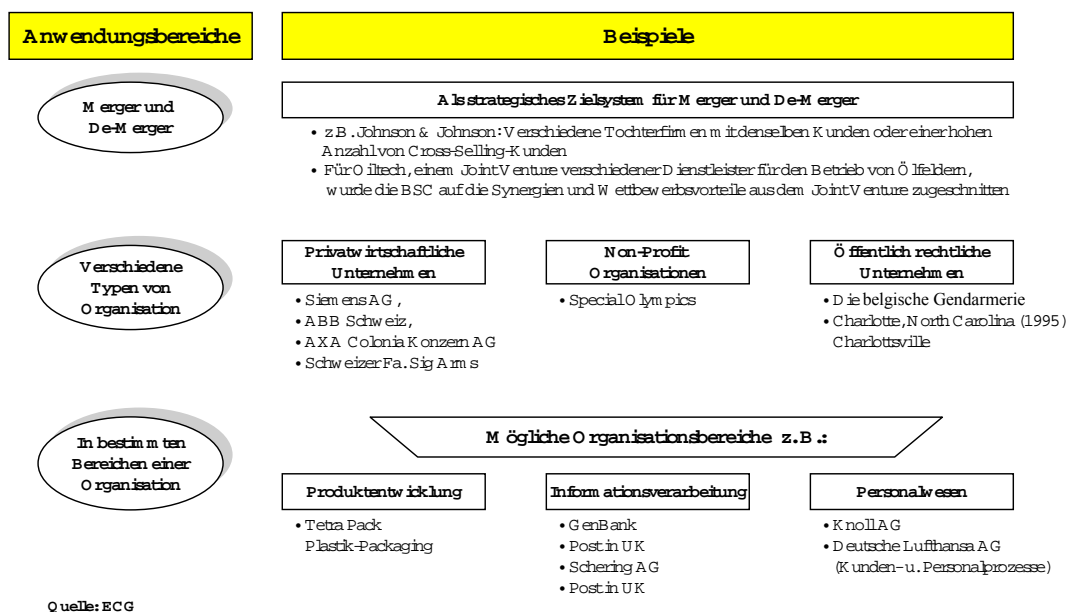
Die Balanced Scorecard ist ein individuelles Kennzahlensystem, das für unterschiedliche Anwendungsbereiche entwickelt werden kann (s. Abbild. 1), z.B.

- bei Mergers und De-Mergers,

- verschiedenen Organisationstypen (privatwirtschaftlichen Unternehmen, öffentlich rechtlichen Organisationen, Non-Profit Organisationen) und
- in einzelnen Unternehmensbereichen (z.B. Informationsverarbeitung, Produktentwicklung, etc.) - Vorausgesetzt diese Bereiche verfügen über eine eigenständige Wertschöpfungskette vom Lieferanten über interne Prozesse bis hin zu Kunden.

In Abbildung 1 werden die Anwendungsbereiche eines individuell zu entwickelnden Scorecard Systems verdeutlicht:

**Der Balanced Scorecard Ansatz lässt sich in unterschiedlichen Bereichen anwenden**



Quelle: ECG

**Abbildung 1: BSC Anwenderunternehmen**

Zur Nutzung der vier Perspektiven - entsprechend der Regel „You can't manage what you can't measure" - ist es jedoch notwendig, diese entsprechend über Kennziffern abzubilden. Diese vier Perspektiven bzw. Kennzahlenbereiche sind:

**Finanzperspektive:** Mit der Finanzperspektive müssen einerseits die finanziellen Ergebnisse gemessen werden, die von der strategischen Ausrichtung der Unternehmung erwartet werden. Andererseits sind die finanziellen Kennzahlen auch die Ergebniskennzahlen der anderen Perspektiven.

Finanzielle Kennzahlen stellen oftmals nur vergangenheitsorientiert Leistungen dar. Es ist notwendig, auch gewünschte Entwicklungen im finanziellen Bereich als

Zielgröße einzuführen (z.B. um eine entwicklungsgeschichtliche Situation eines Produkts darzustellen). Desweiteren müssen die Finanzkennzahlen die jeweilige Evolutionsstufe des Unternehmens widerspiegeln:

- Wachstumsphase z.B. mit dem Umsatzwachstum oder dem Anteil neuer Produkte am Umsatz
- Reifephase - z.B. Benchmarks aus dem Kostenbereich oder Kostensenkungsziele
- Erntephase - z.B. Produkt- und Kundenrentabilität, bzw. Kennzahlen über die Kapitalamortis. etc.  
„Cash Cow-Phase“

**Kundenperspektive:** Die Kundenperspektive ist unterteilt in zwei Gruppen von Kennzahlen: Die sog. allgemein anwendbaren „Ergebniskennzahlen“ wie Marktanteile, Kundenakquisitionsfähigkeit, Kundenzufriedenheitsgrad, Kundentreue und Kundenrentabilität. Diese sind mehr oder weniger für fast alle Unternehmen anwendbar.

Die „Leistungstreiberkennzahlen“ beschreiben die Aspekte, die für die Kunden besonders wichtig sind (das „Wie“ zur Strategieerreichung),

- Kennzahlen, die zur Kundentreue und -zufriedenheit im Zielmarkt führen
- Kennzahlen über Produkt- und Serviceeigenschaften (Funktionalität, Qualität, Preis und Zeit),
- Kennzahlen über die Kundenbeziehungen (Kompetenz, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Service, Transparenz o.ä.), aber auch
- Kennzahlen zur Messung des Images und der Reputation.

**Interne Geschäftsprozeßperspektive:** Hierbei geht es weniger um die Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse („kontinuierliche Prozeßverbesserung“). Wichtiger ist vielmehr, daß diese Kennzahlen zur optimalen Unterstützung der Markt- und Kundenkennzahlen führen, d.h.

- potentielle neue Kundenwünsche zu identifizieren,
- die Produkt- und Prozeßinnovationen zu beschleunigen,

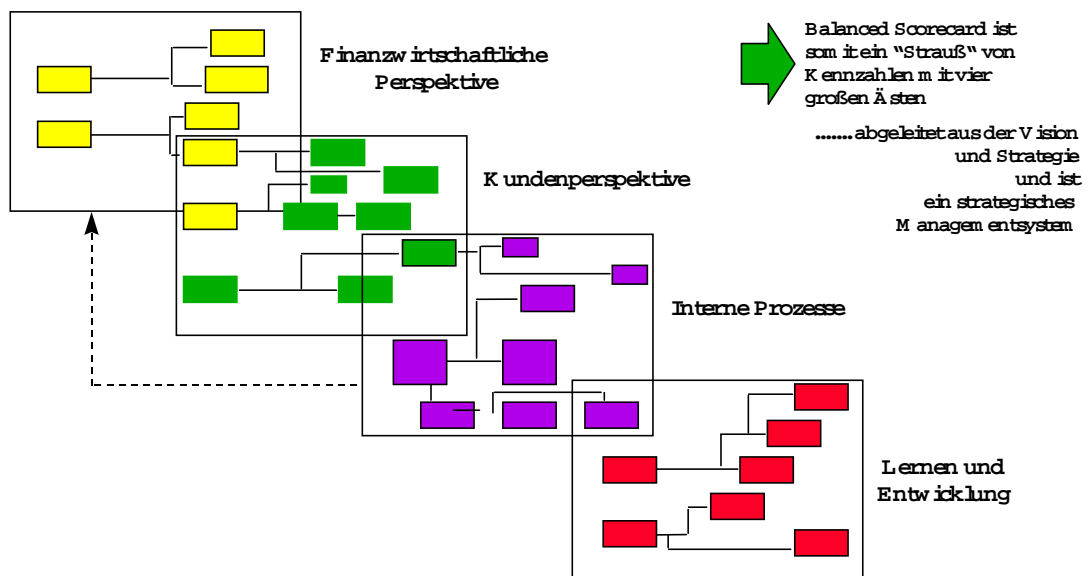
- die zeit- und kostengünstige Herstellung und Auslieferung eines Produkts / einer Dienstleistung forcieren (Betriebsprozesse) und schließlich
- die Kundenerwartungen und -wünsche durch kundenorientierte Garantien und Wartungsangebote zu befriedigen (Serviceprozesse).

**Lern- und Entwicklungsperspektive:** Diese am meisten in die Zukunft orientierte Perspektive soll neben den strategischen Potentialen der Informationssysteme die Mitarbeiterpotentiale sowie deren Motivation und Zielausrichtung messen. Die Mitarbeiter, die direkt mit den Kunden und den internen Prozessen zu tun haben, sollen motiviert werden, Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Leistungen und Prozessen zu entwickeln. Sie müssen die Unternehmensvision und deren strategische Ansätze kennen, und ihre geleisteten Werte und Arbeiten sollen einen festen und positiven Bezug zur Unternehmensstrategie haben, sonst arbeiten sie im luftleeren Raum.

Neben den üblichen personalbezogenen Kennzahlen wie Mitarbeitertreue und -zufriedenheit sind darüber hinaus weitere Kennzahlen zu den Themen Lernen / Weiterbildung, Motivation, Flexibilität, Teamfähigkeit und Zielorientierung zu definieren.

Die vier Perspektiven werden schematisch in Abb. 2 dargestellt.

**Balanced Scorecard besteht aus vier Kennzahlenbereichen, der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive, den internen Prozessen sowie Lernen und Entwicklung**



Quelle: ECG

## **Abbildung 2: Die vier Perspektiven in kaskadischer Anordnung**

### **Umsetzung der Strategie durch ein Balanced Scorecard Programm**

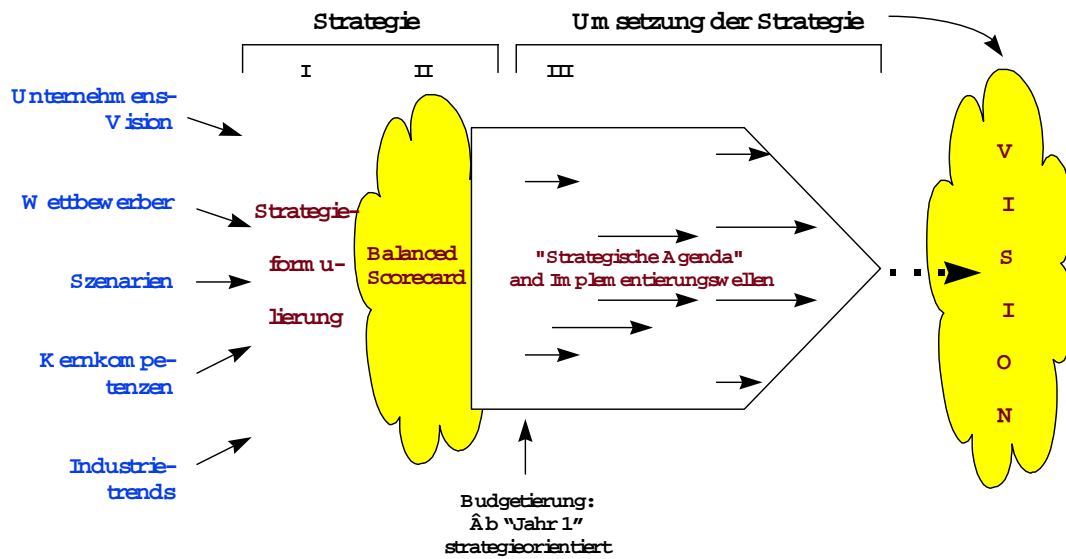
Mit der Einführung eines in seinen erfolgsbestimmenden Perspektiven „ausbalancierten“ Berichtssystems, einer sog. „Balanced Scorecard“, werden die vier Perspektiven mit der Unternehmens- bzw. Organisationsstrategie verknüpft. Inhaltlicher Aufsatzpunkt sind die strategischen Ziele, welche sich in den Perspektiven wiederfinden. Die Balanced Scorecard soll mit Hilfe dieser vier Sichtweisen die Unternehmensvision / -strategie übersetzen und abbilden. Die Balanced Scorecard Kennzahlen lassen sich zudem in Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) und Leistungstreiber (Frühindikatoren) untergliedern. In beiden Kennzahlentypen sind sowohl kurz- als auch langfristige Ziele abgebildet. Die Verknüpfung der Kennzahlen erfolgt nach Ursache-Wirkungsbeziehungen, die die Zusammenhänge zwischen Leistungstreibern bzw. Frühindikatoren und Ergebnissen andererseits als Hypothesen aufzeigen sollen. Dadurch wird ein „Strauß“ aus vier Kennzahlenbereichen als unternehmensindividuelles strategieorientiertes Kennzahlen- und Management-System konzipiert.

**→ Die Entwicklung der Balanced Scorecard ist ein sehr kreativer Prozeß**

**→ Das Ziel- und Kennzahlensystem setzt die Strategie um**

Balanced Scorecard schließt damit die Lücke zwischen Strategie und Strategieumsetzung und ist zugleich der „Game Plan“ für die Umsetzung (vgl. Abb. 3).

Balanced Scorecard schließt die Lücke zwischen Strategie und Strategieumsetzung und bildet den "Game Plan" für die Umsetzung der Strategie



Quelle: ECG

Abbildung 3

Daneben hat Balanced Scorecard die Funktion, den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozeß einer Organisation zu gestalten. Balanced Scorecard ist zudem eine Alternative zur konventionellen Unternehmensplanung, ein Kennzahlen- und Steuerungsinstrumentarium zur direkten Messung der Strategiereinhaltung. Die Balanced Scorecard kann somit als Managementsystem für die strategienorientierte Steuerung aller Managementprozesse einer Organisation herangezogen werden (Abbildung 4).

Balanced Scorecard ist das neue Backbone System zur Steuerung aller Managementprozesse in der Organisation

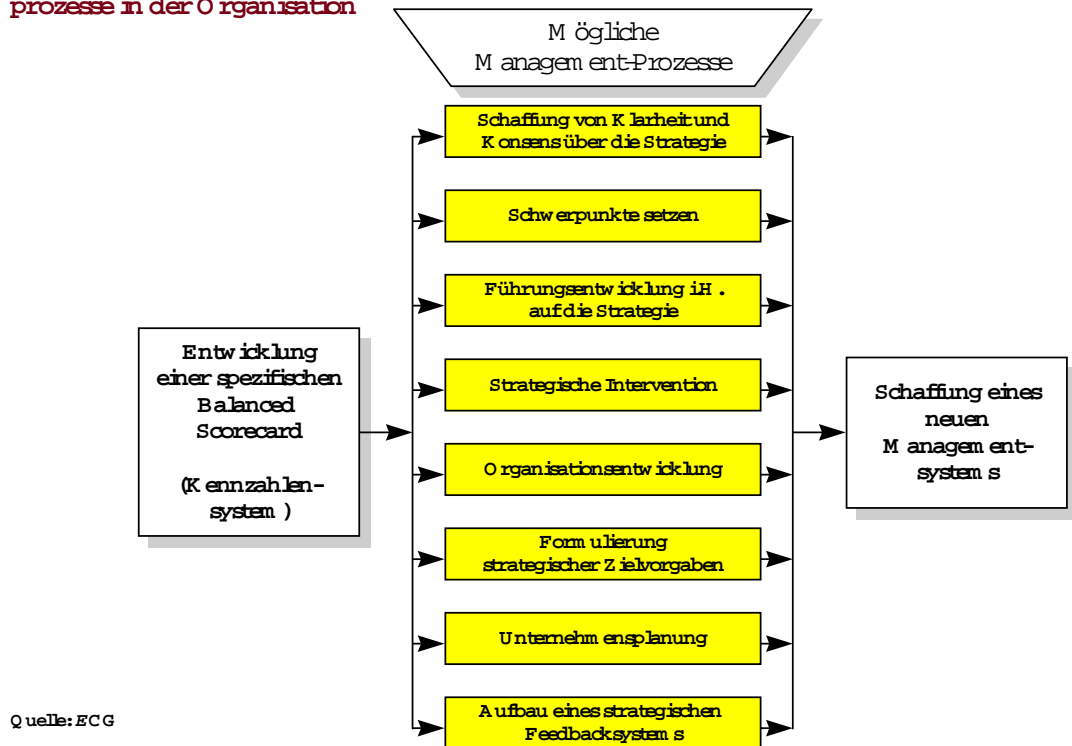


Abbildung 4: Quelle Kaplan & Norton

→ Auf Basis des BSC Ziel- und Kennzahlensystems werden die Managementprozesse gesteuert

#### Voraussetzungen: Organisatorische Reife, Bereitschaft und Sponsorship durch das Top-Management

Die Anwendung eines Balanced Scorecard Ansatzes erfordert entsprechende „organisatorische Reife“. Vision und Strategie werden im (Top-) Management in einem solchen Projekt „hart diskutiert“, eindeutig formuliert und sind in alle übrigen Managementebenen und in den Funktionsbereichen zu kommunizieren und dort zu diskutieren. Hier können im Rahmen derartiger Workshops mitunter ruhig einmal „die Fetzen fliegen“. Es ist besser im Top-Management die Konflikte zu minimieren, als diese in allen Management-Ebenen täglich mit einer nicht eindeutigen Strategie schmerzhaft zu durchleben. Die strategischen Ziele werden nach diesem Formulierungsprozeß im folgenden mit den Maßnahmen verknüpft. Jeder Mitarbeiter lernt die Ziele seines Bereichs,

aber auch die Vision und die Strategie der Organisation kennen und kann sich mit ihnen besser identifizieren.

Auch wenn für die Balanced Scorecard strategische, taktische und operative Kennzahlen und Meßgrößen angewendet werden, trägt sie mit Recht den Namen „strategisches Managementsystem“. Mit ihr kann einerseits die Strategieumsetzung langfristig verfolgt werden, andererseits werden durch Feedbackprozesse strategisches Lernen sowie Strategieverfeinerung u. -anpassung ermöglicht.

Während der Strategieumsetzung erfolgen permanent Abstimmprozesse zwischen „Weg und Ziel“, denn Verbesserungen sind immer möglich. Es handelt sich hierbei um einen „strategischen Lernprozeß“ insbesondere für die Geschäftsführung, die häufig erstmalig erfahren kann, ob und wie Strategien umgesetzt werden.

Für die Realisierung einer individuell zu entwickelnden Balanced Scorecard sind bereits verschiedene Softwarepakete verfügbar. Diese lassen sich in unterschiedliche Kategorien klassifizieren (Abbildung 5):

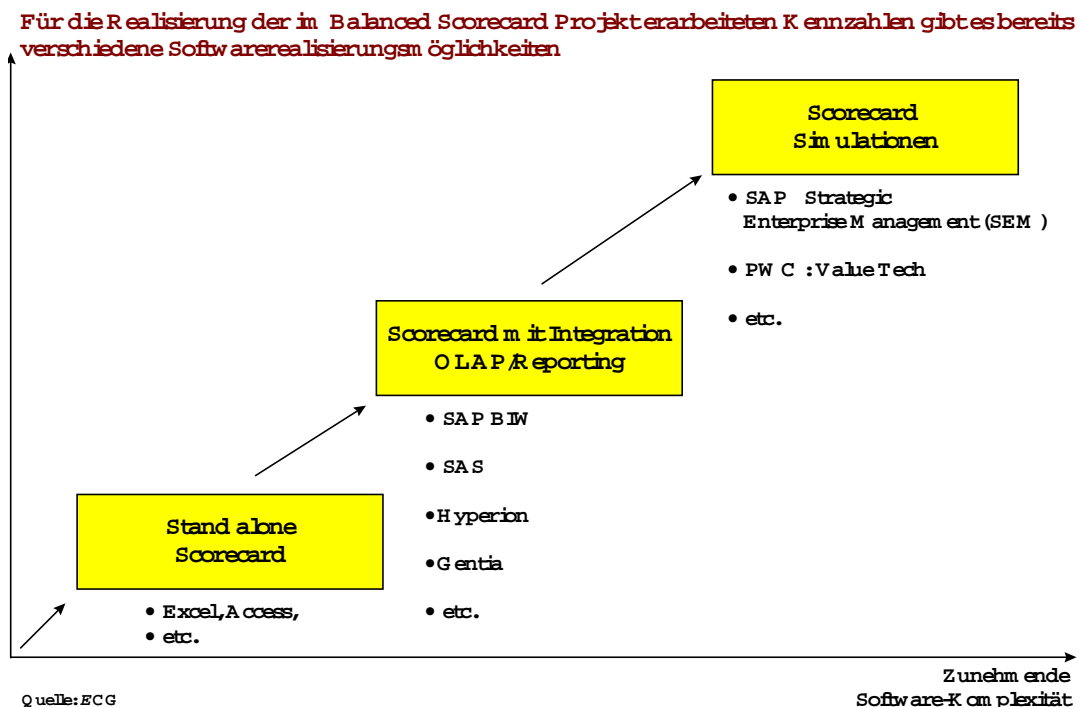


Abbildung 5: SW Realisierungsmöglichkeiten

→ Die Software ist lediglich das Hilfsmittel für die Implementierung einer BSC

### Literaturüberblick

- Bernhard, M. - Balanced Scorecard in der IT, IT Management IV, 1999
- Beuthner, A., Balanced Scorecard - Unternehmensziele unter Kontrolle, in: Informationweek Nr. 2 / 21.01.99
- Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, James E. Williamson, Applying the to Small Companies, in: Management Accounting, August 1997
- Engel, S., Grothe, M.\* , Einführung der Balanced Scorecard bei O.tel.O - Strategie-Verankerung, in: is-report 4/99: S. 12 - 17
- Epstein M.J., Manzoni J.F., Translating strategie into action, in: Management Accounting, August 1997
- Fell, A. - Managing IT Performance Through Balanced Scorecard, presentation at „Developing the New IT Scorecard„ conference, Business Intelligence, Londonk, 6 - 7 February 1996
- Hammer, M. and Champy, J., Reengineering the corporation, Harper Business, New York, 1993
- Horváth, P., Kaufmann, L., Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: HARVARD BUSINESS manager 5/1998: S. 39 - 48
- Kaplan, R. and Norton, D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Kaplan, R. and Norton, D., "The balanced scorecard - measures that drive performance", Harvard Business Review, January-February 1992, pp. 71-79
- Kaplan, R. and Norton, D., "Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, September-October 1993, pp. 134-142

- Kaplan, R. and Norton, D., "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, January-February 1996a, pp. 75-85
- Kaplan, R., Norton, D., Balanced Scorecard, Verlag Schäffer&Poeschel, ISBN 3-7910-1203-7
- Klaus, A., Balanced Scorecard im Focus, Interview im is report 12/1998 + 1/1999
- Krahe, A. \*, Balanced Scorecard - ein Baustein zu einem prozessorientierten Controlling?, in Controller Magazin 2/99
- Lange M., Strategische Führung und Kontrolle mit Balanced Scorecard, Vortrag vor dem MMM-Club
- Maschmeyer, V., Management by Balanced Scorecard, in: Personalführung 5/98
- Mayer, F., Balanced Scorecard - Strategien in Aktionen umsetzen, in: BDU-Depesche 8/98
- Miller, B. - Measuring and Aligning Information Systems with the Organization, Information & Management, 1993
- Mountfield, A., Balanced Scorecard als Mittel zur Strategieumsetzung - Mit fünf Fragen zum Erfolg, in: is-report 4/99: S. 18 - 25
- Remenyi, D., Money, A., and Twite, A. - A Guide to Measuring and Managing IT Benefits, NCC Blackwell Ltd., Oxford, 1993
- Remenyi, D., Sherwood-Smith, M. and White, T. - Achieving Maximum Value from Information Systems: A Process Approach, Wiley, Chichester, 1997
- Schmidt, W., Balanced Scorecard - ein umfassendes Managementsystem, in: ICG Report; Ausgabe 21, 10/1998
- Van der Zee, Han T. M. - In Search of the Value of Information Technology, Tilburg University, 1996
- Weber, J., Schäffer, U., Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung (1998) 9 : S. 341 - 365