

Die Balanced Scorecard

- Definition BSC
- Vergleich Marktsituation (früher / heute)
- Kennzahlen
- Bestandteile der BSC
- Realisieren

Definition

Konzept zur Umsetzung
der Unternehmensstrategie

Marktsituation früher

- Meist kleine Unternehmen, die sich nach und nach vergrößerten
- Oft Familienbetriebe
- Stetige Gewinne
- Oft keine Kundenorientierung

Marktsituation heute

- Schnelllebigkeit (Produktlebenszyklus)
- Spezialisierung
- Orientierung wird immer schwieriger
- Strategie zwingend notwendig
- Konkurrenzdruck
- Marktorientiert

*„What you can't measure,
you can't manage“*

Kennzahlen:

- | | | | |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| ■ ROI | ■ Verbindlichkeiten | ■ Abschlüsse beim Kunden | ■ Service |
| ■ Cash Flow | ■ Lieferantenbeziehungen | ■ Betriebsgrösse | ■ Anteil unbeanstandeter Lieferungen |
| ■ Rentabilität | ■ Know How | ■ Standort der Kunden / Lieferanten | ■ Anteil pünktlicher Lieferungen |
| ■ Gewinn | ■ Mitarbeiterzufriedenheit | ■ Marktanteil | ■ Reparaturquote |
| ■ Umsatz | ■ Informationsbedarf | ■ Kundentreue | ■ Serviceverfügbarkeit |
| ■ Preise | ■ Wachstum | ■ Kundenrentabilität | ■ Kontaktintensität |
| ■ Investition | ■ Kreditvolumen | ■ Produktionsmängel | ■ Änderungsbereitschaft |
| ■ Kundenbindung | ■ Zeitbedarf | ■ Wiederkaufrate | ■ Erreichbarkeit |
| ■ Kundenzufriedenheit | ■ Ausfallquote | ■ Beschwerden | ■ Image |
| ■ Marktanteil | ■ Schulungsquote | ■ Klagen | ■ Fehler |
| ■ Produktivität | ■ Kontakte | ■ Produkteigenschaften | ■ Reklamationen (Anzahl) |
| ■ Materialkosten | ■ Kundenwartezeit | ■ Image | ■ Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen |
| ■ Lagerbestand | ■ Alter der Kunden | ■ Verfügbarkeit der Produkte | ■ Informationsbedarf |
| ■ Außenstände | ■ Kundenverhalten | ■ Pünktlichkeit | ■ Qualität der Informationen |
| ■ Personalbedarf | ■ Produktmängel | ■ Teamleistung | ■ ... |
| ■ Kreditbedarf | ■ Anzahl der Reparaturen | ■ Zielausrichtung | |
| ■ Kundenbeziehungen | ■ Reaktionsgeschwindigkeit | | |
| | ■ Kooperationsbereitschaft | | |

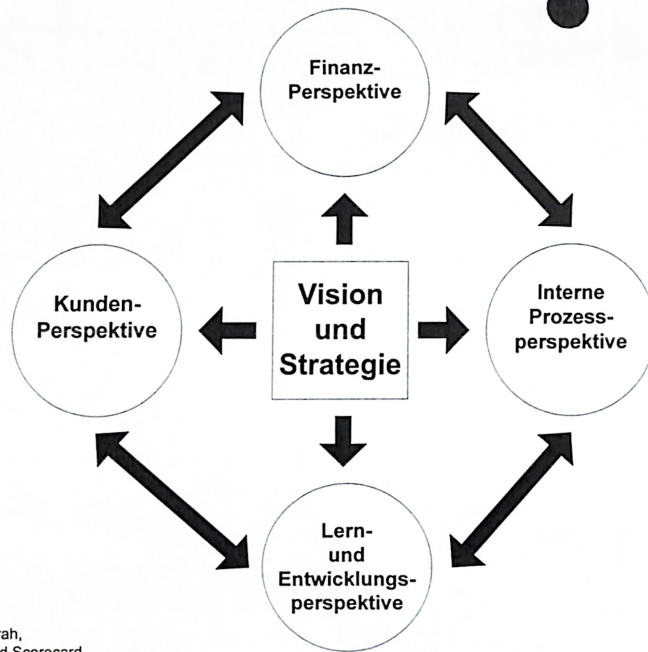
Das traditionelle Kennzahlensystem

- Jahrhundertealtes Modell
- Ausschließlich betriebswirtschaftliche Größen
- Meist kleine Organisationen
- Keine (oder nur selten eine) Strategie
- Nur der kurzfristige Erfolg wurde gemessen
- Gewinne stets positiv

Das traditionelle Kennzahlensystem (Forts.)

Vernachlässigt:

- Kundenbeziehungen
- Mitarbeiterqualifikation
- Ablaufprozesse
- Marktanteil
- ...



Vision und Strategie

- je kürzer desto besser Bsp.: „wir wollen ...“
- jedem MA verständlich machen
- Wege um die Vision bekannt zu machen
- aus der Vision wird die Strategie abgeleitet

Die Finanzwirtschaftliche Perspektive

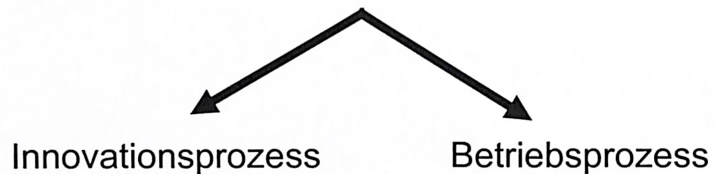
- Zeigt an, ob die eingeschlagene Strategie erfolgreich ist
- Stellt die Endziele für die übrigen Perspektiven dar
- Häufige Kennzahlen:
 - Rentabilität
 - Umsatz
 - Gewinn
 - Unternehmenswert
 - Cashflow
- Leistungen abgelaufener Perioden

Die Kunden-Perspektive

- Marktsegmente in denen das Unternehmen erfolgreich ist / sein soll
- Häufige Kennzahlen:
 - Marktanteil
 - Kundentreue
 - Kundenzufriedenheit
 - Kundenrentabilität (ABC-Analyse)
- Marktanalyse: Ansprüche des Kunden (Preis, Qualität, Funktionalität, Image, Service ...)

Die Interne Prozessperspektive

- Verbesserung der internen Betriebsprozesse
- Die erfolgreichsten Wege werden betrachtet
- Nach Finanzwirtschaftlicher Perspektive und Kundenperspektive



Die Lern- und Entwicklungsperspektive

- Grundlage für Verbesserungen innerhalb des Unternehmens
- Qualifikation und Motivation der MA
- Verbesserung der Abläufe
- Selbstorganisation
- „Der Manager muss zuhören können und sich Fehler und Probleme sowie dessen Lösungen von den Leuten vor Ort erläutern lassen. Andernfalls landen wir im toten Management“

Heinz v. Förster

Andere Perspektiven

- Die BSC als Vorlage
- Schema ist nicht zwingend einzuhalten
- Jedes Unternehmen kann andere Perspektiven haben, deshalb Prozesse analysieren
- Andere Perspektiven:
 - Mitarbeiter-Perspektive
 - Lieferanten-Perspektive
 - Öffentliche-Perspektive
 - Umwelt-Perspektive
 - Kommunikations-Perspektive
- Perspektiven nicht zum Selbstzweck

Realisieren der BSC

1. Ableitung der Strategien aus der Vision
2. Vereinbarung der Strategie
3. Ermittlung der Kennzahlen
4. Maßnahmen bestimmen, Realisierung / Einführung

Balanced Scorecard als fortlaufender Prozess

- Allen Beteiligten wird verdeutlicht welchen Beitrag sie zu leisten haben
- Ordnung der Gedanken
- Ständige Weiterentwicklung
- Permanenter Lernprozess
- Welche Aufgaben sind mit welchem Niveau zu erfüllen
- Strategieentwicklung und Strategieerneuerung
- Methode zur Verbindung von Strategie und operativem Tagesgeschäft

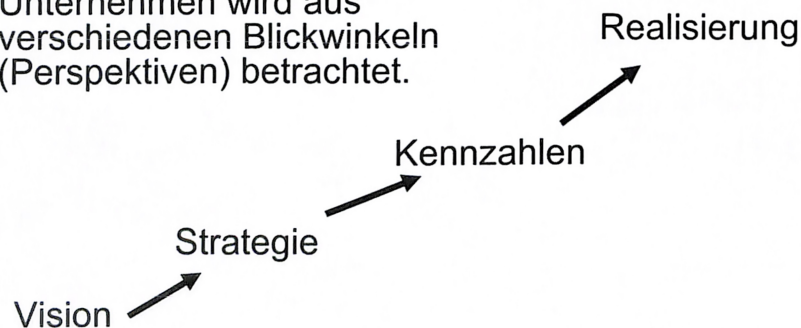
...durch das Tagesgeschäft bleibt nur wenig Zeit für die ausführliche Beschäftigung mit der Balanced Scorecard.

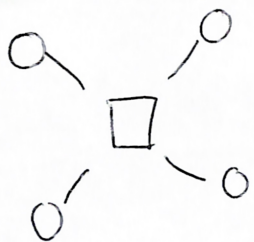
Gründe hierfür können sein:

- Keine konkrete Strategie
- Strategien werden entwickelt, nicht aber durchgesetzt
- Keine oder nur finanzielle Ziele
- Zwischen Vision und Strategie klaffen Lücken
- Keine Information der Mitarbeiter

Zusammenfassung

- Konzept zur Umsetzung der Unternehmensstrategie
- Unternehmen wird aus verschiedenen Blickwinkeln (Perspektiven) betrachtet.





Robert Kaplan u. David Norton

- erkannten, daß rein traditionelle Kennzahlen nicht mehr ausreichen
- 4 versch. Blickwinkel
- Kennzahlen werden also untergliedert in vier Bereiche

Kennzahlen ordnen

Weg um die Vision bekannt zu machen

↓
Hampradl

Innovationsprozess

Kundenwünsche - Lösung
Marktidentifizierung

Marktgröße
Preise
Kundenwünsche } Marktforschung

Konkurrenz → Marktanteil, ~~~~~

1) Strategie check → Fragebogen

2) Strategie → Handlungsrahmen den ich gehen muß

76 000 Mt in 43 Ländern

~~57 000~~

11,3 Mrd Umsatz Euro

Gutes Design und gute Funktionen zu einem günstigen Preis

Universität Siegen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing

Seminar: Strategische Planung
Dozent: Univ.-Prof. Dr. Gustav Bergmann
Thema: Die Balanced Scorecard

Name: Krah
Vorname: Eckehard
Matrikel-Nr. 581613
SS 2004

Inhaltsverzeichnis:

	<u>Seite:</u>
1) Einleitung	3
2) Das traditionelle Kennzahlensystem	4
3) Die Balanced Scorecard	4
4) Bestandteile der Balanced Scorecard	5
4.1) Vision	6
4.2) Strategien und strategische Ziele	7
4.3) Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	7
4.3.1) Die Finanzwirtschaftliche-Perspektive	8
4.3.2) Kunden-Perspektive	9
4.3.3) Interne Prozessperspektive	9
4.3.3.1) Der Innovationsprozess	10
4.3.3.2) Der Betriebsprozess	10
4.3.4) Die Lern- und Entwicklungsperspektive	10
4.3.5) Andere Perspektiven	11
5) Realisieren der Balanced Scorecard	12
5.1) Ableitung der Strategien aus der Vision	12
5.2) Vereinbarung der strategischen Ziele	12
5.3) Ermittlung der Kennzahlen	13
5.4) Maßnahmen bestimmen, Realisierung / Einführung	14
6) Schlusssatz / Kritische Würdigung	14
7) Literaturverzeichnis	16

1) Einleitung:

Der heutige Wettbewerb ist durch Komplexität, Unüberschaubarkeit, Unsicherheit und ausgesprochener Dynamik geprägt. Die kürzlich vollzogene EU-Erweiterung, die Globalisierung, der schnelle technologische Wandel und der damit immer kürzere Produktlebenszyklus, die zunehmende Bedeutung von aktuellen Information und Wissen sowie die Spezialisierung bringen den heutigen Unternehmen neue Chancen, Risiken, Herausforderungen und Einsichten. Die Orientierung auf heutigen Märkten wird durch die oben angesprochenen Aspekte immer schwieriger. Unternehmen, die heute noch einen starken Überschuss in der Bilanz aufweisen können, wissen nicht ob sie im nächsten Jahr noch im Wettbewerb stehen oder ihre Türen schließen müssen. Unternehmen, die heute am Markt bestehen wollen, müssen eine Strategie entwickeln und diese auch umsetzen. Um eine Strategie umsetzen zu können, müssen alle Mitarbeiter des Unternehmens informiert und alle Ebenen unterrichtet werden.

Mit Hilfe der Balanced Scorecard wird das Management mit Informationen versorgt, die es benötigt um am Markt erfolgreich bestehen zu können. Der heutige Konkurrenzdruck zwingt die Unternehmen, Ziele zu entwickeln, diese den Mitarbeitern verständlich zu machen und im Anschluss Maßnahmen einzuführen, damit die Ziele auch erreicht werden können. Die Balanced Scorecard bildet somit den Roten Faden und strukturiert die Unternehmensstrategie.

Heutzutage müssen Unternehmen stets innovativ sein. Das bedeutet ständig neue Märkte zu erschließen, bessere Produkte zu günstigeren Preisen als die Konkurrenz anzubieten und die Qualität und Fähigkeit zur Leistung zu verbessern. Die Miteinbeziehung aller am Unternehmensprozess beteiligten Mitarbeiter steigert deren Motivation, Leistungsfähigkeit und Cooperative Identity.

Im Rahmen dieser Arbeit soll ein kurzer Blick auf bisherige, veraltete Strukturen geworfen werden. Im Anschluss wird die Balanced Scorecard mit ihren einzelnen Elementen vorgestellt. Die Umsetzung der Balanced Scorecard soll diese Arbeit abrunden.

2) Das traditionelle Kennzahlensystem:

Das traditionelle Kennzahlensystem konzentrierte sich ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Größen. Dieses System beruht auf einem jahrhundertealten Modell, das für isolierte, kleine Organisationen ohne großes Managementumfeld gedacht war. An eine Strategie wurde nur selten gedacht. Waren Strategien vorhanden, wurden diese nicht mit den tieferen Führungsebenen und Mitarbeitern abgestimmt.

So wurde anhand der finanziellen Kennzahlen nur ein kurzfristiger Erfolg dokumentiert, mit dem man sich aber zufrieden gab, denn die Unternehmensgewinne übertrafen stets die des Vorjahres. So vernachlässigt das traditionelle Kennzahlensystem immaterielle Größen wie zum Beispiel: Kundenbeziehungen, Mitarbeiterqualifikationen, Ablaufprozesse, Know How, Marktanteil und so weiter. Das bisherige Kennzahlensystem betrachtete nicht die Strategie und die oben angeführten immateriellen Größen. Die Balanced Scorecard wurde entwickelt, um gerade diese Größen, die im traditionellen Kennzahlensystem keine Beachtung fanden, mit einzubeziehen.

Eine Studie der beiden Erfinder Robert S. Kaplan und David P. Norton der Balanced Scorecard zeigt, dass das alte traditionelle Kennzahlensystem längst nicht mehr ausreicht um eine komplexe Organisation zu leiten. Um ein heutiges Unternehmen im heutigen Markt erfolgreich zu leiten sind ausschließlich finanzorientierte Kennzahlen nicht ausreichend. Ein heutiges Unternehmen muss viel mehr Einflussfaktoren mit einbeziehen um erfolgreich am Markt bestehen zu können.

3) Die Balanced Scorecard:

Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelten die Balanced Scorecard weil sie erkannten, dass rein traditionelle Kennzahlen auf heutigen Märkten nicht mehr ausreichen um ein Unternehmen mit Erfolg bestehen zu lassen.

Die Balanced Scorecard wandelt Strategie und Vision eines Unternehmens in Kennzahlen um. Die Organisation wird aus vier verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, die man auch Perspektiven nennt. Durch diese Anschauungsweise wird

das Unternehmen übersichtlich strukturiert, alle wichtigen Einflüsse werden betrachtet. Aus der Unternehmensvision wird eine Unternehmensstrategie abgeleitet. Die Unternehmensstrategie wird mit Hilfe der Balanced Scorecard realisiert.

Die strategischen Ziele müssen allen Mitarbeitern vermittelt werden. Auch ist es wichtig, dass die Mitarbeiter in den Prozess mit einbezogen werden, denn nur wenn unterschiedliche Sichtweisen in den Prozess mit einfließen, kann das Modell erfolgreich realisiert werden. Haben alle Mitarbeiter die Ziele und Strategien verstanden, können sie daraus ableiten, welchen Beitrag sie zur Erreichung dieser Ziele zu leisten haben. Die Balanced Scorecard verwendet also finanzielle und nicht finanzielle Messgrößen um die Unternehmensstrategien langfristig zu verfolgen.

Der Einsatz der Balanced Scorecard kann für jedes Unternehmen anders formuliert werden. Mit ihr ist es möglich, auf allen hierarchischen Ebenen zu kommunizieren und allen Beteiligten klar zu machen, welche Leistungen sie zu erbringen haben. Sie hilft den Beteiligten bei der Umsetzung der bereits vorhandenen Strategie. Sie ist als Kontroll- und Steuerungsinstrument zu sehen, die allen Beteiligten einen kontinuierlichen Überblick über den aktuellen Stand der Organisation gibt.

4) Bestandteile der Balanced Scorecard:

„What you can't measure, you can't manage“ - was man nicht messen kann, kann man nicht managen.

Diesem Aspekt begegnet die Balanced Scorecard mit qualifizierten Messzahlen, die im traditionellen Management keine Bedeutung finden. Diese qualifizierten Messzahlen nennt man Perspektiven. Jede Perspektive steht in Interaktion mit den anderen. Als erstes steht dabei die Finanzperspektive, da für jedes Unternehmen der Gewinn vorrangiges Ziel ist und ohne Gewinn jedes Unternehmen auf längere Sicht seine Geschäftstätigkeit einstellen würde. Die oben angeführte traditionelle Perspektive, die in vergangenen Jahrhunderten als einzige Messgröße angesehen worden war, wird durch die Balanced Scorecard um drei weitere Perspektiven ergänzt.

Die verschiedenen Perspektiven, welchen eine Vision und Strategie vorangestellt ist, nennen sich wie folgt:

- Die Finanzwirtschaftliche-Perspektive
- Interne Prozessperspektive
- Kunden-Perspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive.

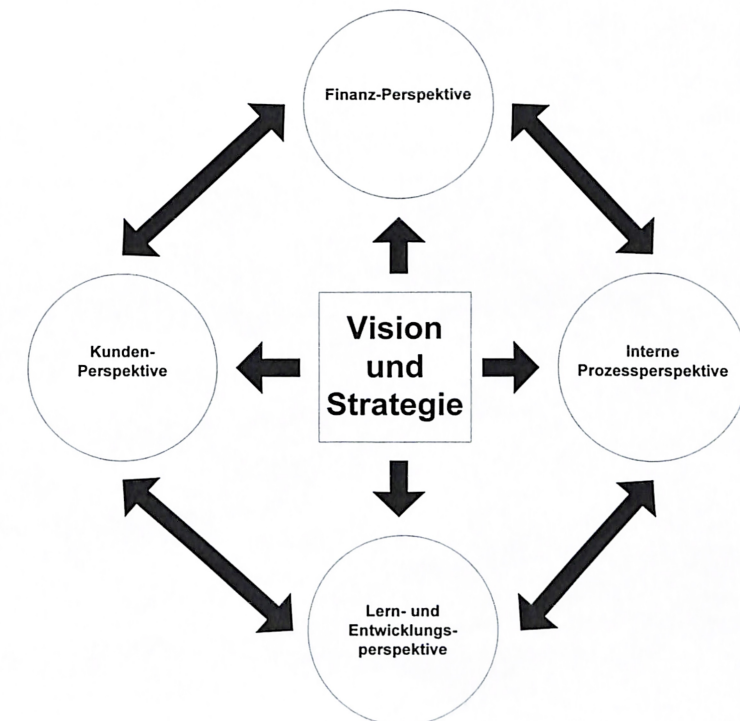


Abbildung 1: Balanced Scorecard nach Robert S. Kaplan und David P. Norton, S. 9

4.1) Vision:

Jedes Unternehmen sollte eine Vision haben. Eine Vision wird als Wunschvorstellung und oberstes Ziel des Unternehmens angesehen. Als Beispiel

könnte hier genannt werden: „Wir wollen im Jahr 2005 Nr. 1 in Deutschland sein.“ oder „Wir wollen in drei Jahren € 45 Millionen Jahresumsatz erwirtschaften. Je kürzer die Vision formuliert ist, desto einprägsamer ist sie. Jeder Mitarbeiter des Unternehmens muss die Vision kennen, sie verstanden haben und wissen, welchen Beitrag er zu vollbringen hat, damit die Vision Wirklichkeit werden kann.

4.2) Strategien und strategische Ziele:

Die Strategie legt fest, auf welchen Wegen die Vision verwirklicht werden soll. Die Durchführung der Strategie ist als zentrale Rolle der Balanced Scorecard zu sehen. Durch die Strategie wird die unternehmerische Absicht, die Vision umgesetzt. Diese Absicht muss allen Mitarbeitern mitgeteilt und durch sie verstanden werden. Dies kann mit Hilfe von Rundschreiben, Aushängen, Firmenzeitschriften, Videos und so weiter verwirklicht werden.

Alle im Unternehmen beschäftigten Personen müssen mit einbezogen werden. Einige Unternehmen machen aus ihrer Strategie ein Geheimnis, dass nur den oberen Führungsmitgliedern vertraut ist.

4.3) Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard:

Durch die Balanced Scorecard wird das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Es wird nicht wie im traditionellen System allein auf die finanzwirtschaftliche Perspektive geschaut, sondern zusätzlich kommen weitere Perspektiven hinzu. Durch die Anschauung mehrerer Betrachtungsweisen wird sichergestellt, dass der Erfolg eines Unternehmens an mehreren Faktoren hängt. Alle Faktoren bilden dann eine abgerundete Betrachtung.

Robert S. Kaplan und David P. Norton lassen die Balanced Scorecard aus vier Perspektiven entstehen. Die Wissenschaftler untergliedern diese in eine Finanzwirtschaftliche-Perspektive, eine Kunden-Perspektive, eine Interne Prozessperspektive (also Abläufe innerhalb der Organisationen usw.) sowie eine

Lern- und Entwicklungsperspektive. Diese vier Bestandteile bilden die Balance von kurz- und langfristigen Zielen.

4.3.1) Die Finanzwirtschaftliche-Perspektive:

Die Finanzwirtschaftliche-Perspektive ist der am meisten betrachtete Aspekt und wird auf Grund der traditionellen Sichtweise von vielen Unternehmen als der wichtigste Bestandteil angesehen. Dies scheint nur allzu logisch, da er im Betriebsergebnis aufzeigt ob sich die eingeschlagene Strategie als nützlich erwiesen hat oder nicht. Finanzwirtschaftliche Ziele lassen sich anhand von Kennzahlen aufzeigen. Typische Kennzahlen sind der Periodengewinn, ROI, Cash Flow u.a. Außerdem belegen die Finanzwirtschaftlichen Kennzahlen eine Doppelrolle. Sie definieren zum einen die von einer Strategie erwartete finanzielle Leistung, zum anderen sind sie das Ziel für die übrigen Perspektiven der Balanced Scorecard. Nur wenn der Gewinn des Unternehmens wie erwartet gestiegen ist, geht das erfolgreiche Konzept der übrigen Perspektiven auf. Zudem ist darauf zu achten, dass die im Anschluss nun vorgestellten Perspektiven nicht zum Selbstzweck ausgeführt werden. Das heißt, dass diese Perspektiven so intensiv durchgeführt werden dass kein Gewinn mehr in Unternehmen verbleibt. Beispielsweise gibt es Unternehmen, die einen sehr guten Kundenservice und eine hervorragende Kundenzufriedenheit, überaus motivierte Mitarbeiter und beste interne Betriebsprozesse haben jedoch keinen Gewinn mehr machen. Solche Unternehmen haben ihr Augenmerk zu sehr auf die immateriellen Betrachtungsweisen gelegt und sich nicht mehr um ihre finanziellen Aspekte gekümmert. Eine ausgesprochen gute Kundenzufriedenheit und exzellente Abläufe bringen noch lange kein gutes Betriebsergebnis.

Die nun restlichen Perspektiven, die im Folgenden vorgestellt werden sollen, stehen in Interaktion mit der Finanzwirtschaftlichen Perspektive.

4.3.2) Kunden-Perspektive:

Hier geht es darum, Kunden und Marktsegmente zu finden, in denen die Organisation Vorteile aufweisen kann und wettbewerbsfähig ist. Es werden Kennzeichen wie zum Beispiel Marktanteile, Kundentreue, Kundenzufriedenheit, Kundenrentabilität und andere angesprochen. Hier setzt das Unternehmen Prioritäten zu A-Kunden, also zu den Kunden die am meisten zum Gewinn beitragen. Um A-Kunden ermitteln zu können, müssen diese anhand einer ABC-Analyse definiert werden.

Auch können mit Hilfe einer Marktanalyse die Ansprüche und Vorstellungen der Kunden wie zum Beispiel Preis, Qualität, Funktionalität, Image und Service herausgefunden werden. Dann muss sich das Unternehmen entscheiden, ob es sich auf Kerngeschäfte konzentriert oder die Geschäftsbeziehungen erweitert oder alles so belässt wie es ist. So kann es sein, dass die Organisation sich nicht ausschließlich für etwas sondern auch gegen bestimmte Schritte entscheiden muss.

4.3.3) Interne Prozessperspektive:

Die interne Prozessperspektive befasst sich mit der Verbesserung der internen Betriebsprozesse. Dabei werden die erfolgreichsten Wege betrachtet, mit der man die Unternehmensstrategie am besten umsetzen kann. Die interne Prozessperspektive sollte nur nach der Finanzwirtschaftlichen Perspektive und der Kundenperspektive betrachtet werden, da dann gewährleistet ist, dass sich das Unternehmen nur mit den Prozessen befasst, die die vorangehenden Perspektiven tangiert.

Robert S. Kaplan und David P. Norton untergliedern die interne Prozessperspektive in zwei Unterprozesse, den Innovationsprozess und den Betriebsprozess.

4.3.3.1) Der Innovationsprozess:

Der Innovationsprozess hat die Aufgabe die aktuellen Kundenwünsche und deren Lösung zu identifizieren. Er lässt sich wiederum in zwei Phasen unterteilen:

1) Markt Identifizierung: Hier werden Marktgröße, Kundenwünsche und die preisliche Gestaltung der Produkte mit Hilfe der Marktforschung ermittelt. Auch wird sich mit den neuen Möglichkeiten und Vorteilen und dessen Sicherung gegenüber der Konkurrenz die das Produkt schafft befasst.

2) Schaffung des Produktions- und Dienstleistungsangebots:

hier geht darum, neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Kennzahlen können sein:

- Anteil es Umsatzes neuer Produkte am Gesamtumsatz
- Vergleich zur Konkurrenz bezüglich Einführung neuer Produkte
- Produktlebenszyklus

4.3.3.2) Der Betriebsprozess:

Hier geht es darum, die Wertschöpfung der bereits am Markt befindlichen Produkte zu vergrößern.

4.3.4) Die Lern- und Entwicklungsperspektive:

Hier werden Kennzahlen bezüglich der Mitarbeiterentwicklung, der Förderung und Weiterbildung innerhalb der Lernenden Organisation geschaffen. Die Lern- und Entwicklungsperspektive schafft die Grundlage für Verbesserungen. Hier steht die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund.

Die Ideen zur Verbesserung der Abläufe für den Kunden müssen auch von den Mitarbeitern an der Basis kommen. Diese Mitarbeiter stehen in direktem Kontakt mit den Kunden und dürfen nicht von den Managern in ihrer Selbstorganisation bevormundet werden.

Und wie Heinz von Förster im Interview sagt: „*der Manager muss zuhören können und sich Fehler und Probleme sowie deren Lösungen von den Leuten vor Ort erläutern lassen. Andernfalls landen wir im toten Management.*“

Kann der Mitarbeiter vor Ort durch die Selbstorganisation selber Lösungen herbeiführen, steigert sich die Motivation und folglich auch die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterproduktivität. So wird dieser eher bereit sein sich in seinem Aufgabengebiet weiterzubilden und seine Leistungsfähigkeit steigern.

4.3.5) Andere Perspektiven:

Die Balanced Scorecard ist, so wie sie oben angeführt ist, nicht zwingend vorgeschrieben und genau so durchzuführen wie dort abgebildet. Sie soll vielmehr eine Vorlage sein wie man seine Strategie umsetzen kann. Welche oder wie viele Perspektiven ein Unternehmen auswählt, hängt in erster Linie von dessen Entscheidung ab. Jedes Unternehmen muss die für sie in Frage kommenden Prozesse analysieren und dementsprechend die besten Perspektiven finden, aus denen die strategische Realisation der Ziele erfolgen soll. Als Beispiel für andere Perspektiven sind die Mitarbeiter-Perspektive, die Lieferanten-Perspektive, Öffentliche-Perspektive, Umwelt-Perspektive, Kreditgeber-Perspektive, Kommunikations-Perspektive, Organisations-Perspektive usw. zu nennen. Jedes Unternehmen muss die für sie wichtigsten Perspektiven definieren und mit ihnen arbeiten. So kann es sein, dass die Ökologische-Perspektive für einen Chemiekonzern eine höhere Bedeutung hat als für ein Softwareunternehmen oder eine Lieferanten-Perspektive für einen Automobilhersteller mit Just in Time Lieferung bedeutsamer ist als für ein Urproduktionsunternehmen.

5.) Realisieren der Balanced Scorecard:

Die Erarbeitung einer Balanced Scorecard lässt sich in vier Phasen einteilen.

Phase 1: Ableitung der Strategien aus der Vision

Phase 2: Vereinbarung der strategischen Ziele

Phase 3: Ermittlung der Kennzahlen

Phase 4: Maßnahmen bestimmen, Realisierung / Einführung

5.1) Ableitung der Strategien aus der Vision:

Ausgangspunkt ist die Vision. Vision und Strategie werden in Ziele und Kennzahlen übersetzt. Die Ziele und Kennzahlen konkretisieren die Vision. Damit die Vision als gemeinsame Vision gesehen wird ist es wie bereits mehrfach angeführt, absolut notwendig, dass jeder Mitarbeiter die Vision verstanden hat. Während der Erstellung der Balanced Scorecard wird die Vision umgesetzt und nicht entwickelt. Hat ein Unternehmen noch keine Strategie, kann sie sich eines Strategiechecks bedienen. Dieser Check hilft dem Unternehmen anhand eines Fragebogens seine eigene Strategie zu bilden.

5.2) Vereinbarung der strategischen Ziele:

"was soll erreicht werden?" die Strategien bestimmen den Handlungsrahmen, sie stellen den Weg dar, der einzuschlagen ist. Durch die Bestimmung der strategischen Ziele werden auch dessen Inhalte bestimmt. Hier wird der Weg eingeschlagen, der am erfolgreichsten erscheint. Scheint eine Strategie nicht durchführbar, muss das Unternehmen Alternativen bearbeiten. Die Ziele werden aus der Strategie der Organisation abgeleitet. Die gefundenen Ziele müssen konkretisiert und erläutert werden. Dabei dürfen die Ziele nicht isoliert sondern im Zusammenhang mit den Perspektiven und Kennzahlen gesehen werden. Um Erfolg zu haben, genügt es nicht sich an den vergangenen Jahren zu orientieren und dieses Ergebnis bloß zu übertreffen, sondern mit Hilfe des Benchmarkings sich auch an der Konkurrenz zu

orientieren. Die strategischen Ziele müssen allen Mitarbeitern verständlich gemacht werden. Somit kann allen Mitarbeitern signalisiert werden, welche Anstrengungen für den Erfolg des Unternehmens von Nöten sind.

Die Balanced Scorecard bietet dem Management und den Mitarbeitern eine Chance anspruchsvolle Ziele zu akzeptieren, da sie durch zusammenhängende Kennzahlen die Erreichung hoher Leistungen erkennen kann.

5.3) Ermittlung der Kennzahlen:

Kennzahlen belegen ein Herzstück der Balanced Scorecard. Nur durch eine intensive Beschäftigung mit ihnen ist eine erfolgreiche Einführung und Durchführung der Balanced Scorecard möglich. Nur wenn die Ziele konkret formuliert werden, können die Kennzahlen ermittelt werden. Andernfalls stellt sich dies als Schwierigkeit heraus. Die Kennzahlen müssen von allen Mitarbeitern verinnerlicht werden. Viele Kennzahlen sind durch Spätindikatoren geprägt. Beispiele für Spätindikatoren sind:

- Umsatz
- Gewinn
- Cashflow
- ROI
- Marktanteil
- Kundenzufriedenheit
- Kundenloyalität
- Mitarbeiterqualifikation

Frühindikatoren sind als Leistungstreiber zu definieren. Am Anfang werden hier Kennzahlen ermittelt, die jetzt schon erkennen lassen, dass in naher Zukunft bestimmte Ergebnisse eintreten werden. Frühindikatoren können zum Beispiel Wachstumskennzahlen sein.

Spät- und Frühindikatoren sollen sich in der Waage halten und 25 nicht überschreiten, da sonst keine Übersicht mehr gegeben ist.

5.4) Maßnahmen bestimmen, Realisierung / Einführung:

Die Bestimmung der strategischen Maßnahmen beschreibt den letzten Schritt der Erstellung der Balanced Scorecard. Die Maßnahmen helfen bei der Erreichung der strategischen Ziele. Maßnahmen sind also die Handlungen, die erfolgen müssen um die Strategie umzusetzen.

6.) Schlusssatz / Kritische Würdigung:

Die Erstellung einer Balanced Scorecard ist ein fortlaufender Prozess, bei dem allen Beteiligten verdeutlicht wird, welchen Beitrag sie zur Erreichung der Ziele leisten müssen. Die Balanced Scorecard ist eine wirksame Methode zur Verbindung von Strategie und operativen Tagesgeschäft. Jedoch kann es vorkommen, dass durch das Tagesgeschäft nur wenig Zeit für die ausführliche Beschäftigung mit der Balanced Scorecard bleibt. Dies kann folgende Gründe haben¹:

- Es liegt keine konkrete Strategie vor
- Strategien werden entwickelt, nicht aber durchgesetzt
- Es werden keine konkreten Ziele aus den Strategien abgeleitet
- Es werden nur finanzielle Ziele verfolgt
- Zwischen Vision und Strategie klaffen Lücken
- Mitarbeiter werden nicht informiert
- Ein Soll / Ist Vergleich ist nicht möglich, da keine Messgrößen für die Zielerfüllung existieren

¹) vgl. Prof. Klaus Olfert, Ehrmann, Kompakt.Training Balanced Scorecard, 3. Auflage, S. 13 f.

Robert S. Kaplan und David P. Norton unterteilen die Defizite in vier Kategorien²:

- The Vision Barrier: hier ist es nicht möglich die Strategie in Handlungen umzusetzen.
- The People Barrier: Strategie und Sollwerte des Unternehmens sind nicht identisch.
- The Recourse Barrier: es besteht keine Verbindung zwischen Strategien und operativer Planung.
- The Management Barrier: die operativen Kontrollen dominieren zu Lasten der strategischen Kontrollen.

Das Balanced Scorecard Konzept will jedoch versuchen, diese Barrieren zu überwinden. Die Einführung der Balanced Scorecard bringt viele Vorteile. Eine experimentelle Gestaltung und eine dauerhafte Weiterentwicklung lassen das Balanced Scorecard Konzept zu einem Erfolg werden. Die Einführung des Konzepts ist ein permanenter Lernprozess. Hier wird verdeutlicht welche Strategien und Konzepte zum gewünschten Ergebnis führen. Alle Mitarbeiter wissen nun welche Aufgaben sie mit welchem Niveau zu erfüllen haben damit die Ziele erreicht werden können.

Die Balanced Scorecard hilft den Beteiligten, ihre Gedanken zu ordnen. Sie ist ein gutes Konzept eine große Anzahl von Informationen zu ordnen und zu einem Konzept zu vereinen. Somit wird nicht nur wie im traditionellen Konzept auf kurzfristige Erfolge geschaut, sondern strukturiert der Schwerpunkt auf die Strategieentwicklung und die Strategie Erneuerung gelegt. Die Balanced Scorecard ist hervorragend geeignet Hilfe bei der Umsetzung von Managementkonzepten zu leisten. Ein entscheidender Vorteil besteht darin eine mehrseitige Ausrichtung zu realisieren.

²) vgl. Prof. Klaus Olfert, Ehrmann, Kompakt.Training Balanced Scorecard, 3. Auflage, S. 13 f.

7) Literaturverzeichnis:

Prof. Klaus Olfert, Ehrmann, Kompakt.Training Balanced Scorecard, 3. Auflage,

Robert S. Kaplan, David P. Norton, Balanced Scorecard, 1997

G. Bergmann, G. Meurer, conico, Köln, Die Balanced Scorecard als Basismodul eines ausgewogenen und wirksamen Managements

www.scorecard.de (Mai 2004)

www.balanced-scorecard.de (Mai 2004)

www.business-wissen.de (Mai 2004)

www-tsc-hamburg.de (Mai 2004)