

Hausarbeit  
im Rahmen des  
Hauptseminars zur  
Wertorientierten Unternehmensführung

Prof. Dr. Armin Töpfer

Wintersemester 1998/99

**Die Balanced Scorecard als Instrument  
zur operativen Steuerung strategischer Ziele  
im Unternehmen**

Smalla, Stefan  
Liebigstraße 38  
01187 Dresden  
Telefon: 476 1345

Vorgelegt am: 05.01.1999  
Betreuerin: Dipl.-Kffr. Jutta Fritsch

## Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CFROI	Cash Flow Return On Investment
CSI	Customer Satisfaction Index
DCF	Discounted Cash Flow
d.h.	das heißt
et.al.	et alii
EVA	Economic Value Added
f.	folgende
ff.	fortfolgende
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
NLR	Neuleistungsrage
o.O.	ohne Ortsangabe
o.S.	ohne Seitenangabe
ppm	parts per million
PSI	People Satisfaction Index
rMA	relativer Marktanteil
ROCE	Return On Capital Employed
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte(r)
SV	Shareholder Value
u.a.	unter anderem
WSK	Wertschöpfungskette
WUF	Wertorientierte Unternehmensführung
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Die Balanced Scorecard von <i>Kaplan/Norton</i>	S. 4
Abbildung 2:	Generische Größen in der Kundenperspektive der Balanced Scorecard von <i>Kaplan/Norton</i>	S. 6
Abbildung 3:	Die interne Geschäftsprozeß-Perspektive der Balanced Scorecard von <i>Kaplan/Norton</i>	S. 7
Abbildung 4:	Die Perspektive des Lernens und des Wachstums der Balanced Scorecard von <i>Kaplan/Norton</i>	S. 8
Abbildung 5:	Methodischer Aufbau der Balanced Scorecard	S. 8
Abbildung 6:	Die Balanced Scorecard nach <i>Töpfer</i>	S. 10
Abbildung 7:	Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Balanced Scorecard (Beispiel)	S. 17
Abbildung 8:	Die Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard (Beispiel)	S. 18

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
<b>1 Relevanz des Themas und Aufbau der Arbeit</b>	<b>1</b>
<b>2 Das Konzept der Balanced Scorecard</b>	<b>2</b>
2.1 Die Wertorientierte Unternehmensführung	2
2.2 Der Grundgedanke der Balanced Scorecard	2
2.3 Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton	4
2.3.1 Die finanzielle Perspektive	5
2.3.2 Die Kundenperspektive	5
2.3.3 Die interne Geschäftsprozeß-Perspektive	6
2.3.4 Die Perspektive des Lernens und des Wachstums	7
2.3.5 Das Zusammenwirken der Perspektiven in der Balanced Scorecard	8
2.4 Die Balanced Scorecard nach Töpfer	9
<b>3 Implementierung einer Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action</b>	<b>11</b>
<b>4 Kritische Betrachtung</b>	<b>14</b>
<b>5 Anhang: Zwei Beispiele einer Balanced Scorecard</b>	<b>17</b>
Literaturverzeichnis	20
Eidesstattliche Erklärung	22

## 1 Relevanz des Themas und Aufbau der Arbeit

Die renommierte amerikanische Fachzeitschrift „Harvard Business Review“ hat 1997 den Artikel „The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ von *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton*<sup>1</sup> zu einem der fünf Artikel ihrer Publikation gekürt, die das Management in den letzten 75 Jahren am meisten verändert haben.<sup>2</sup>

Die Gartner Group projiziert, daß im Jahr 2000 bereits 40% der Unternehmen der Fortune 1000, also der 1000 größten Unternehmen der USA, eine Balanced Scorecard benutzen werden.<sup>3</sup> In Deutschland ist erfahrungsgemäß mit einem gewissen zeitlichen Abstand eine ähnliche Entwicklung zu erwarten, wie dies bereits bei Managementphilosophien wie dem Total Quality Management oder Instrumenten wie der Prozeßkostenrechnung der Fall war.

Beide Ereignisse unterstreichen die Bedeutung des Instrumentes „Balanced Scorecard“ (BSC) für die aktuelle Diskussion um die Wertorientierte Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis. Damit ist es für jeden Studenten der Betriebswirtschaftslehre als auch für jeden Manager unabdingbar, die BSC zu kennen.

Das Konzept der BSC und dessen Anwendung soll deshalb im folgenden vorgestellt werden. Zuerst werden dabei die Wertorientierte Unternehmensführung als Basis der BSC sowie die Ziele und Grundgedanken der BSC kurz vorgestellt werden, um als Zentrum der vorliegenden Arbeit die von *Kaplan* und *Norton* entwickelte BSC ausführlich darzustellen. Danach wird kurz auf die von *Töpfer* vorgeschlagene BSC eingegangen. Die Implementierung der BSC im Unternehmen wird im dritten Abschnitt thematisiert. Abschließend wird das Konzept der BSC noch einmal einer kritischen Betrachtung unterzogen. Im Anhang sind zur Verdeutlichung der gemachten Ausführung zwei Beispiele von BSC's dargestellt und kurz erläutert.

---

<sup>1</sup> Kaplan/Norton, 1992.

<sup>2</sup> Vgl. Gentia Software plc, 1998b.

<sup>3</sup> Zitiert nach Renaissance Worldwide, Inc., 1998.

## 2 Das Konzept der Balanced Scorecard

### 2.1 Die Wertorientierte Unternehmensführung

Mitte der 80er Jahre begannen einige amerikanische Professoren damit, eine neue Managementlehre zu propagieren. *Alfred Rappaport* legte dazu in seinem Werk „Shareholder Value“<sup>4</sup> den Grundstein, andere folgten.

Die neue Lehre fokussiert auf den Wert eines Unternehmens bzw. eines Unternehmensteils und nicht mehr auf vorher übliche Kriterien wie den Gewinn, z.B. ausgedrückt als Return On Capital Employed (ROCE).<sup>5</sup> Der Wert eines Unternehmens bestimmt sich dabei als der Barwert aller für das Unternehmen in der Zukunft zu erwartenden Zahlungsüberschüsse (Discounted Cash Flow = DCF). Die damit eingeleitete – vordergründig einseitige – Orientierung an den Interessen der Eigentümer eines Unternehmens führte gerade in Deutschland zu heftiger Kritik. Die aber in etlichen empirischen Studien nachgewiesenen Erfolge der Wertorientierten Unternehmensführung (WUF) zeigten, daß damit nicht nur finanziell äußerst erfolgreiche Unternehmen entstanden; Shareholder-Orientierung führte zumeist auch zu höherem Nutzen für alle Stakeholder des Unternehmens.

In der weiteren Entwicklung der WUF wurden neue Steuerungsgrößen entwickelt, wie z.B. der Cash Flow Return On Investment (CFROI) der Boston Consulting Group<sup>6</sup>. Außerdem wurde das Managementkonzept in vorhandene Theorien eingebettet und ist mittlerweile elementarer Bestandteil von Managementpraxis und -wissenschaft.

### 2.2 Der Grundgedanke der Balanced Scorecard

Notwendig für erfolgreiche WUF ist nach *Koller*<sup>7</sup> die Verbindung einer wertorientierten Unternehmenskultur mit den entsprechenden Managementprozessen und -systemen. Das unternehmerische Gesamtziel ist dabei immer die Wertsteigerung, dieses muß aber komplementär unterstützt werden durch nicht-finanzielle Ziele. Um mit diesen Zielen arbeiten zu können, müssen die Werttreiber als „any variable[s] that affects the value of the company“<sup>8</sup> identifiziert, meß- und damit steuerbar gemacht sowie in einen Zusammenhang

<sup>4</sup> Vgl. Rappaport, 1986.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Günther, 1997.

<sup>6</sup> Eine umfassende Übersicht über wertorientierte Steuerungsgrößen liefert Günther, 1997.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Koller, 1994.

<sup>8</sup> Koller, 1994, S. 91.

bar gemacht sowie in einen Zusammenhang gebracht werden, so daß sie zum ultimativen Ziel, der Wertsteigerung, führen. *Koller* fordert weiter, die Erkenntnisse über Werttreiber und ihre Zusammenhänge als zentrales Managementsystem im Unternehmen zu installieren, wobei er die folgenden vier zentralen Bestandteile sieht: Strategieentwicklung, Leistungsziele, Maßnahmenpläne/Budgets, Leistungsmessung/Anreizsysteme. Die Strategie der Wertsteigerung muß also bis zur operativen Ebene heruntergebrochen werden, um konkrete Vorgaben und Pläne für die Manager und Mitarbeiter des Unternehmens ableiten zu können. Dafür ist ein integriertes Kennzahlensystem unabdingbar, das zusätzlich zur üblichen Informationsfunktion auch eine Steuerungsfunktion übernehmen kann.<sup>9</sup>

Und genau an dieser Stelle setzt die BSC an: „The Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s vision and strategy into a coherent set of performance measures. ... The scorecard provides a framework, a language, to communicate mission and strategy; it uses measurement to inform employees about the drivers of current and future success.“<sup>10</sup> Die BSC ist damit für einen Manager wie ein Cockpit für einen Flugzeugpiloten.

Denn gerade im Informationszeitalter reicht es für Unternehmen nicht aus, nur auf der Grundlage finanzieller Größen zu steuern. Diese haben nämlich zwei Nachteile: Sie beziehen sich zumeist nur auf tangible Werte im Unternehmen, und sie sind zumeist sog. „Lag indicators“, d.h. Auswirkungen irgendwelcher Werttreiber und nicht selbst solche Werttreiber. Ein Unternehmen nur mit finanziellen Kennzahlen zu steuern bedeutet, es mit Informationen aus der Vergangenheit zu steuern.

Die BSC ist in der Lage, diese Nachteile zu beseitigen, ohne auf die Vorteile finanzieller Steuerungsgrößen zu verzichten. Sie verwendet auch intangible Werte wie Kundenzufriedenheit oder Servicequalität und verknüpft sie mit den finanziellen Größen wie CFROI oder DCF. Außerdem ermöglicht sie mit der Verwendung sog. „Lead indicators“, z.B. Lieferzeiten, als Werttreibern eine zukunftsorientiertere Analyse. Insgesamt ermöglicht die BSC eine umfassende Steuerung des Unternehmens unter Verwendung grundlegender Ursache-Wirkungs-Beziehungen im

---

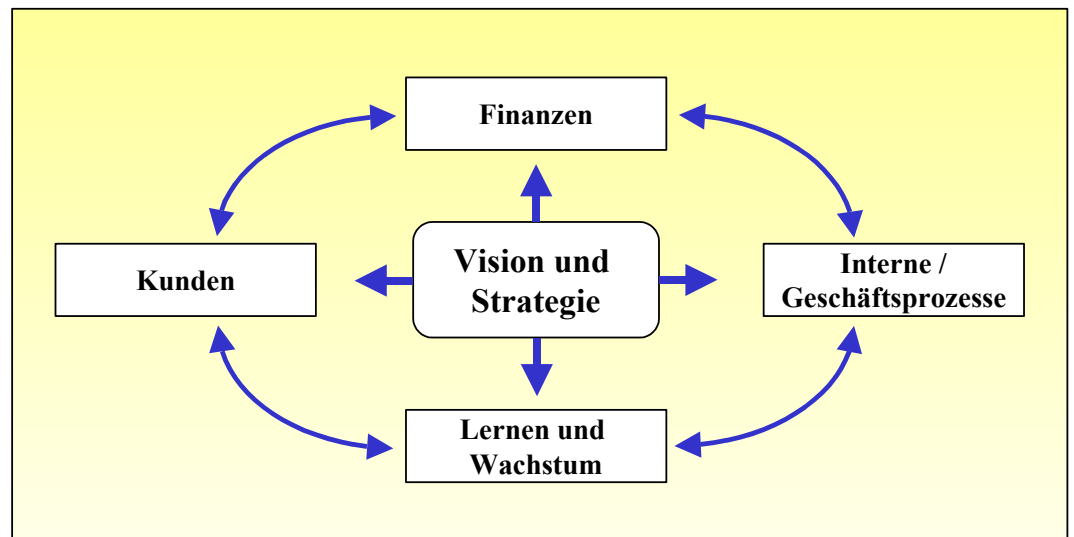
<sup>9</sup> Vgl. zu Kennzahlen- und Zielsystemen Küpper, 1997, S. 317-346.

<sup>10</sup> Kaplan/Norton, 1996a, S. 24f.

Unternehmen im Zusammenhang mit seiner gewählten Strategie.<sup>11</sup> „The scorecard obtains the benefits from keeping financial measurements as ultimate outcomes, without the myopia and distortions that come from an exclusive focus on improving short-term financial measures.“<sup>12</sup> Die Wertorientierte Unternehmensführung wird damit zum integralen Bestandteil des Managementsystems einer Unternehmung; die in Deutschland auf dem Gebiet der BSC-Beratung mit führende Unternehmensberatung Horváth & Partner spricht von integriertem Shareholder Value Management<sup>13</sup>.

### 2.3 Die Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Die von Kaplan und Norton<sup>14</sup> entwickelte BSC besteht aus vier sog. „Perspektiven“, die im Zusammenhang miteinander stehen, wie Abbildung 1 zeigt.



Quelle: in Anlehnung an Kaplan/Norton, 1996a, S. 9.

Abbildung 1: Die Balanced Scorecard von Kaplan/Norton

Die Vision und Strategie eines Unternehmens<sup>15</sup> sollen sich also auf die vier Bereiche „Finanzen“, „Kunden“, „Interne/Geschäftsprozesse“ und „Lernen und Wachstum“ auswirken. Diese vier Perspektiven werden im folgenden kurz dargestellt, um danach näher auf ihr Zusammenwirken einzugehen.

<sup>11</sup> Vgl. zu diesem Absatz Kaplan/Norton, 1996a, S. 1-40.

<sup>12</sup> Kaplan/Norton, 1996a, S. 34.

<sup>13</sup> Vgl. Michel, 1997, S. 276.

<sup>14</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1996a; Kaplan/Norton, 1992.

<sup>15</sup> Kaplan/Norton sprechen teilweise von Unternehmen, teilweise von strategischen Geschäftseinheiten. Eine BSC für letztere zu erstellen wäre einfacher als z.B. für diversifizierte Unternehmen. Dennoch soll im folgenden von Unternehmen gesprochen werden, wenn gleichzeitig auch strategische Geschäftseinheiten gemeint sein können.

### 2.3.1 Die finanzielle Perspektive<sup>16</sup>

Die finanzielle Perspektive steht gewissermaßen über den anderen Perspektiven, denn in der WUF ist das strategische Gesamtziel immer die Wertsteigerung für die Aktionäre ausgedrückt in finanziellen Kennzahlen. Deshalb muß die BSC so aufgebaut sein, daß alle Beziehungen in ihr immer zu finanziellen Größen hinführen.

*Kaplan/Norton* schlagen für die finanzielle Perspektive abhängig von der Strategie des Unternehmens in seiner Lebensphase (Wachstum, Stabilisierung, Abschöpfen) und dem strategischen Thema (Umsatzwachstum/-mix, Kostenreduktion/Produktivitätssteigerung, Verbesserung der Vermögensverwendung) verschiedene Kennzahlen vor, die als Ziele bzw. Subziele verwendet werden können. Ziele sind i.d.R. „normale“ finanzielle Größen, wie ROCE, DCF oder Economic Value Added (EVA). Finanzielle Subzielgrößen können sein: Umsatzwachstum nach Segment, Stückkosten, Stückpreis oder Umsatz pro Mitarbeiter<sup>17</sup>.

### 2.3.2 Die Kundenperspektive<sup>18</sup>

Die Kundenperspektive einer BSC bezieht sich auf die Marktsegmente, die ein Unternehmen bedient und mißt dort die Erfolge mit Bezug auf die Kunden. Dafür werden die in Abbildung 2 im Zusammenhang dargestellten generischen Größen Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Marktanteil und Kundenprofitabilität verwendet – unterlegt mit konkreten Kennzahlen, wie z.B. dem Customer Satisfaction Index (CSI) für die Kundenzufriedenheit<sup>19</sup>.

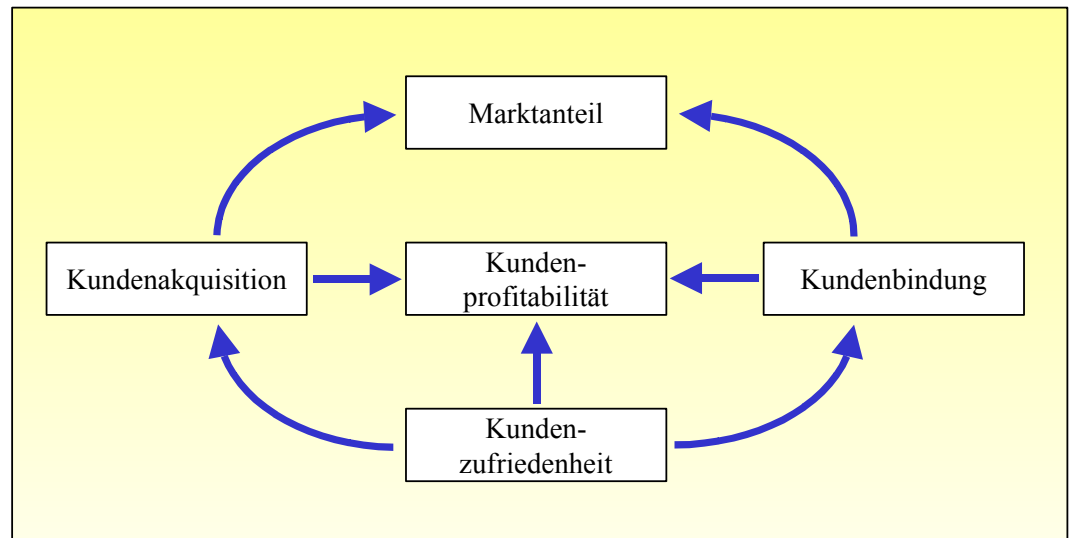
---

<sup>16</sup> Vgl. im folgenden Kaplan/Norton, 1996a, S. 47-62; Kaplan/Norton, 1992, S. 77f.

<sup>17</sup> Einige Kenngrößen sind nicht eindeutig einer der vier Perspektiven der BSC zuzuordnen, sondern können in mehrere Perspektiven Eingang finden. So kann das Kriterium Umsatz pro Mitarbeiter sowohl in der finanziellen Perspektive als auch in der in Abschnitt 2.3.4 zu erläuternden Perspektive des Lernens und des Wachstums verwendet werden. Das ist aber kein Problem, das die praktische Anwendbarkeit der BSC beeinträchtigt – es ist nur ein methodischer Schönheitsfehler.

<sup>18</sup> Vgl. im folgenden Kaplan/Norton, 1996a, S. 26, S. 63-91; Kaplan/Norton, 1992, S. 73f.

<sup>19</sup> Vgl. Töpfer, 1998b, S. 403f.



Quelle: in Anlehnung an Kaplan/Norton, 1996a, S. 68

Abbildung 2: Generische Größen in der Kundenperspektive der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton

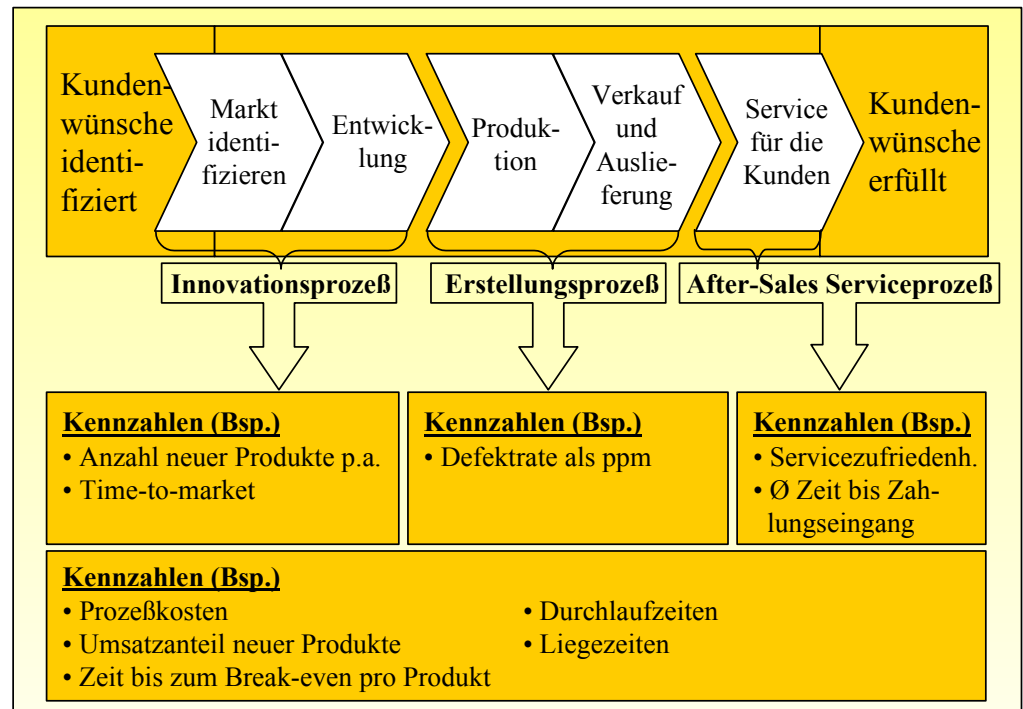
Die generischen Größen als Lag Indicators müssen aber mit Lead Indicators verknüpft werden, welche die den Kunden in den jeweiligen Zielsegmenten angebotenen Produkte und Leistungen beschreiben, und zwar unterteilt in drei Bereiche:

- Produkt und Service (Funktionalität, Qualität, Preis, Zeit), z.B. Fehlerrate;
- Image und Reputation, z.B. Markenbekanntheit bei der Zielgruppe;
- Kontakt/Beziehung mit Kunden, z.B. Convenience, Produktverfügbarkeit.

### 2.3.3 Die interne Geschäftsprozeß-Perspektive<sup>20</sup>

Die interne Geschäftsprozeß-Perspektive der BSC mißt und steuert die Unternehmensprozesse, die für die Werterstellung für Kunden und letztendlich die Eigentümer wichtig sind. Die Abbildung 3 zeigt die Wertschöpfungskette (WSK) des Unternehmens mit den drei Hauptprozessen (Innovationsprozeß, Erstellungsprozeß, After-Sales Serviceprozeß) und beispielhaften Kennzahlen für jeden der Prozesse bzw. für den Gesamtprozeß. Auf eine gesonderte Darstellung der einzelnen Prozesse und Kenngrößen soll verzichtet werden.

<sup>20</sup> Vgl. im folgenden Kaplan/Norton, 1996a, S. 93-123; Kaplan/Norton, 1992, S. 74f.



Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Kaplan/Norton, 1996a, S. 27, S. 100-123

Abbildung 3: Die interne Geschäftsprozeß-Perspektive der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton

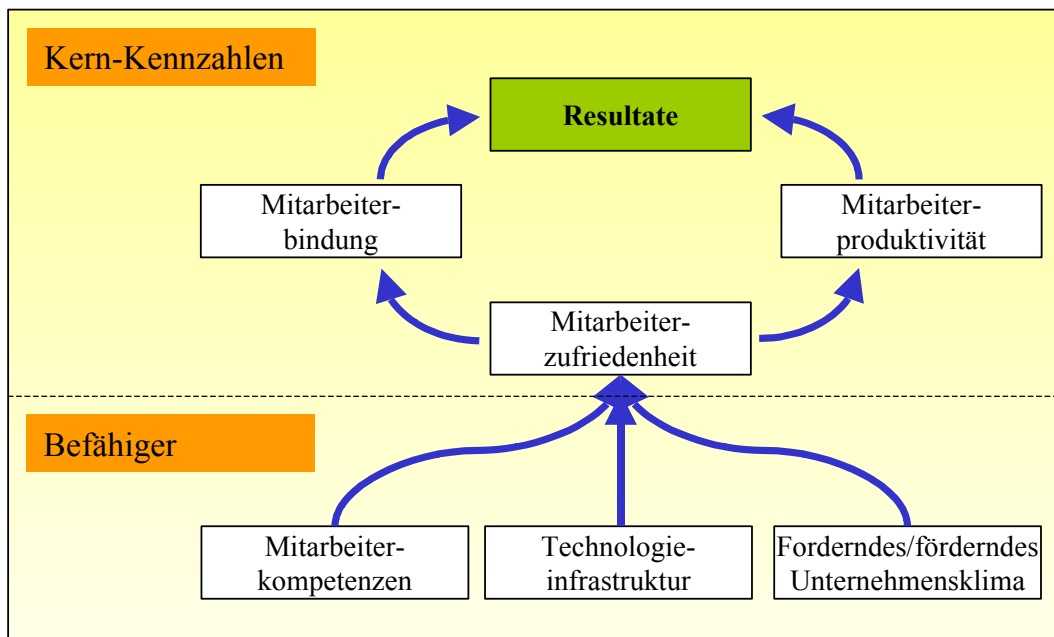
#### 2.3.4 Die Perspektive des Lernens und des Wachstums<sup>21</sup>

„Ultimately, the ability to meet ambitious targets for financial, customer, and internal-business-process objectives depends on the organizational capabilities for learning and growth.“<sup>22</sup> Und deshalb mißt diese Perspektive die Ergebnisse des Unternehmens mit Hinblick auf seine Zukunftskompetenz. Dafür werden als Befähiger die Mitarbeiterkompetenzen, die Technologieinfrastruktur/das Informationssystem sowie das fordernde und fördernde Unternehmensklima verwendet, die Einfluß auf die wesentlichen Kennzahlen dieser Perspektive, wie in Abbildung 4 dargestellt, haben.

Die Befähiger sollten natürlich auch mit Kennzahlen unterlegt werden, wobei Kaplan/Norton eingestehen, daß die Entwicklung derartiger Kennzahlen z.B. für das Unternehmensklima noch ganz am Anfang steht.

<sup>21</sup> Vgl. im folgenden Kaplan/Norton, 1996a, S. 126-146; Kaplan/Norton, 1992, S. S. 75-77.

<sup>22</sup> Kaplan/Norton, 1996a, S. 146.

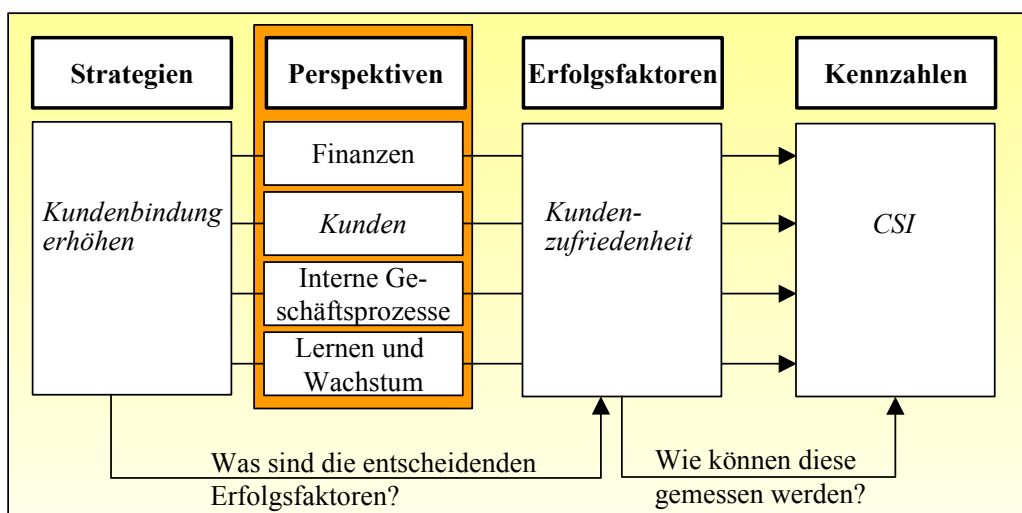


Quelle: in Anlehnung an Kaplan/Norton, 1996a, S. 129

Abbildung 4: Die Perspektive des Lernens und des Wachstums der Balanced Scorecard von Kaplan/Norton

2.3.5 Das Zusammenwirken der Perspektiven in der Balanced Scorecard

Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard bilden vom methodischen Aufbau her betrachtet, wie in Abbildung 5 ersichtlich, den Kern des Managementsystems eines Unternehmens und verbinden die formulierten Strategien über Kennzahlen mit den notwendigen Erfolgsfaktoren.



Quelle: in Anlehnung an Guldin, 1997, S. 293.

Abbildung 5: Methodischer Aufbau der Balanced Scorecard

*Kaplan/Norton* nennen dabei drei Prinzipien, die für den Erfolg dieser Integration notwendig sind.<sup>23</sup>

- Jedes Element der BSC muß über **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** mit den anderen Elementen verbunden sein. Kein Element darf allein im Raum stehen. Dieses Prinzip ist einerseits für die Anwendbarkeit der BSC wichtig, denn ohne Ursache-Wirkungs-Beziehungen lassen sich keine Erkenntnisse ableiten. Andererseits sind diese Beziehungen auch für die Kommunikation der Strategie und der damit einhergehenden Zusammenhänge im Unternehmen nötig.
- Die BSC muß sowohl **Lag Indicators** als eindeutige Ergebnisgrößen als auch **Lead Indicators** als Vorsteuergrößen und Werttreiber enthalten, die individuell an die Strategie des Unternehmens angepaßt sind.
- Jede Ursache-Wirkungs-Beziehung in der BSC muß **letztendlich zu einer finanziellen Größe** führen, welche die durch eine Strategie zu erreichende Wertsteigerung mißt.

Aufgrund des dargestellten methodischen Aufbaus und der Prinzipien ergibt sich, daß jedes Unternehmen eine spezifische BSC hat, die individuellen Anforderungen genügen muß. Abgeleitet von der individuellen Strategie eines Unternehmens müssen die dafür wesentlichen Erfolgsfaktoren definiert, die notwendigen Lead und Lag Indicators ermittelt und in Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge gebracht werden. „Die BSC liefert zunächst nur einen Denkraum, der ... unternehmensspezifisch flexibel (aus)gestaltbar ist.“<sup>24</sup>

#### **2.4 Die Balanced Scorecard nach Töpfer**

*Töpfer*<sup>25</sup> schlägt in verschiedenen Publikationen eine BSC vor, die sich von der von *Kaplan* und *Norton* unterscheidet (siehe Abbildung 5). Er verwendet fünf wesentliche Steuerungsgrößen, die mit detaillierten Meßgrößen unterlegt werden sollen: Kundenzufriedenheit als Customer Satisfaction Index (CSI), Marktpenetration als relativer Marktanteil (rMA), Innovation als Neuleistungsrate (NLR), Mitarbeiterzufriedenheit als People Satisfaction Index (PSI) sowie finanzielle Ergeb-

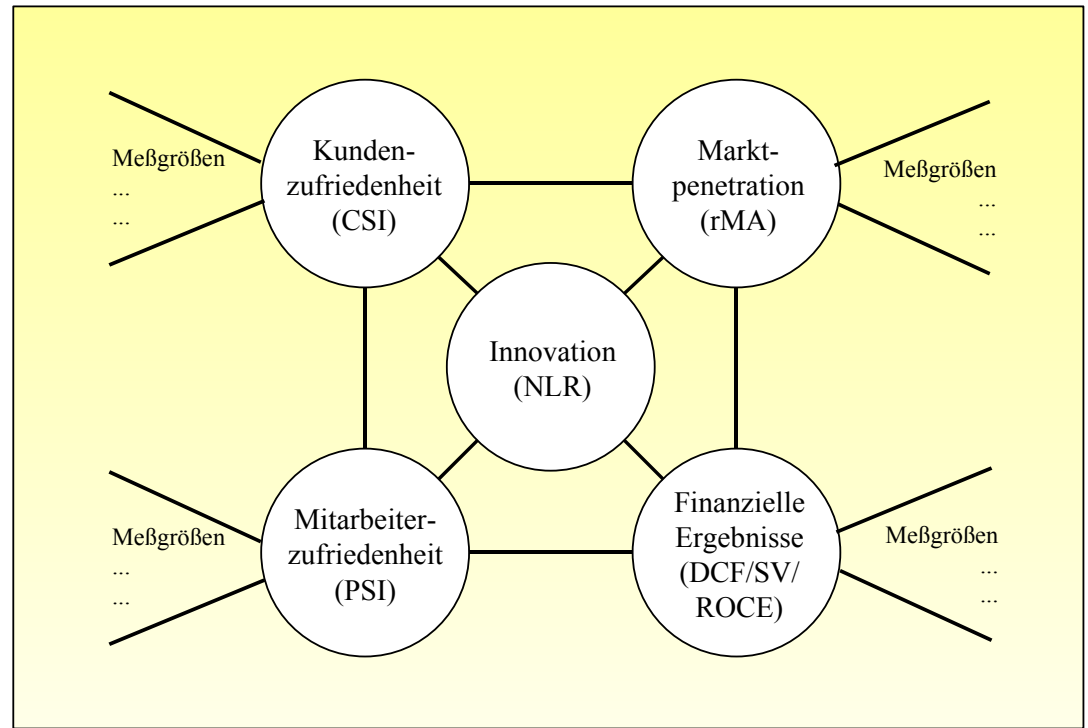
---

<sup>23</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1996a, S. 148-151.

<sup>24</sup> Horváth/Kaufmann, 1998, S. 46.

<sup>25</sup> Vgl. Töpfer, 1998a, S.54-56; Töpfer, 1998b, S. 403-407.

nisse als Discounted Cash Flow (DCF), Shareholder Value (SV) oder Return On Capital Employed (ROCE).



Quelle: Töpfer, 1998a, S. 55.

Abbildung 6: Die Balanced Scorecard nach Töpfer

Für eine detaillierte Erläuterung sei hier auf die angegebene Literatur verwiesen; der Entwurf von Töpfer wird kurz noch einmal in Kapitel 4 angesprochen werden.

### 3 Implementierung der Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action

Die Implementierung der BSC im Unternehmen dient grundsätzlich dazu, die Strategie des Unternehmens in einem Top-down-Prozeß stufenweise zu operationalisieren: „von der Corporate Ebene über Geschäftsbereiche, strategische Geschäftseinheiten und funktionale Bereiche bis auf Team- und Mitarbeiterenebene“<sup>26</sup>.

Es wird dabei ein vierstufiger Prozeß vorgeschlagen, der dem herkömmlichen Managementprozeß weitgehend entspricht:<sup>27</sup> Entwicklung der Vision und Strategie, Kommunikation und Anreizsystem-Entwicklung, Operative Planung, Feedback/Lernen. Auf einige BSC-Besonderheiten wird im folgenden eingegangen.

Nach der Entwicklung der Strategie muß diese operationalisiert werden, wofür Erfolgsfaktoren definiert werden. Diese Erfolgsfaktoren werden mit Kennzahlen belegt (siehe Abbildung 5). Der entscheidende Punkt, um die Anwendbarkeit der BSC zu gewährleisten ist es nun, die entscheidenden Kennzahlen herauszukristallisieren, die sowohl aussagefähig als auch mit einem entscheidenden Einfluß auf die Zielerreichung sind.<sup>28</sup> Diese entscheidenden Kennzahlen sind als Werttreiber der Fokus der BSC. Sie in die richtigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu bringen, ist wahrscheinlich die größte Herausforderung bei der Installation einer BSC. Verschiedene Lernprozesse im oben angesprochenen Managementprozeß werden notwendig sein – auch unter dem Blickwinkel sich ständig ändernder Umweltbedingungen –, in denen die Annahmen der BSC getestet und gegebenenfalls verändert werden müssen. Dieser Prozeß des „double-loop learning“<sup>29</sup> wird durch den Aufbau der BSC als logische Kette unterstützt. In einer Art Bottom-up-Messung wird der Top-down angesetzte Prozeß validiert.<sup>30</sup>

Für viele Unternehmen wird bei der erstmaligen Implementierung einer BSC die große Hürde darin bestehen, daß bisher keine oder nicht in ausreichendem Maße Kennzahlen im Unternehmen erfaßt werden. Um die Funktionsfähigkeit der BSC aber zu gewährleisten, muß ein voll funktionierendes, leistungsfähiges und ausreichend akzeptiertes Kennzahlensystem etabliert werden. Die Schwierigkeit besteht

---

<sup>26</sup> Michel, 1997, S. 279.

<sup>27</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1996b.

<sup>28</sup> Vgl. Michel, 1997, S. 280.

<sup>29</sup> Vgl. Kaplan/Norton, 1996b, S. 84.

<sup>30</sup> Vgl. Michel, 1997, S. 285.

dann darin, daß innerhalb kurzer Zeit eine Vielzahl von Annahmen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen getroffen und getestet werden müssen. In einem solchen Fall wird es eine lange Zeit dauern, bis die erhofften Wirkungen der BSC zum Tragen kommen.

Um die Akzeptanz der BSC im Unternehmen zu gewährleisten und um sicherzustellen, daß sie nicht nur als ein weiteres Instrument nach einiger Zeit beiseite gelegt wird, muß die BSC elementarer Bestandteil der Arbeit jeder Führungskraft und jedes Mitarbeiters werden. Für dieses Ziel müssen die Anreizsysteme entsprechend mit den Größen der BSC gekoppelt werden.<sup>31</sup> „Die Ziele und Meßgrößen eines Unternehmens sind unentwirrbar miteinander verknüpft, und die Anreize sind der Klebstoff, der sie zusammenhält.“<sup>32</sup> Dabei muß die Kopplung positions- und hierarchiespezifisch erfolgen. Es macht wenig Sinn, einen Softwareprogrammierer analog zum Unternehmensführer ausschließlich nach dem EVA motivieren zu wollen – spezifische Indikatoren wie Software-Fehlerrate oder Prozentzahl eingehaltener Projekttermine machen da mehr Sinn.

Ein weiterer wichtiger Akzeptanzfaktor ist eine überschaubare BSC. Wollte man sämtliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Unternehmen abbilden, würde man leicht in ein Chaos von hunderten Kennzahlen geraten, die alle irgendwie miteinander verknüpft sind. Deshalb sollte man – wie oben angesprochen – nur die wichtigen Werttreiber in die BSC einbeziehen. *Horváth/Kaufmann*<sup>33</sup> sprechen von maximal 25 Größen in einer BSC. Denn: „The Balanced Scorecard is not a replacement for an organization’s day-to-day measurement system. The scorecard measures are chosen to direct the attention of managers and employees to those factors expected to lead to competitive breakthroughs for an organization.“<sup>34</sup> Der Vergleich mit dem Flugzeugcockpit ist wiederum aufschlußreich: Kein Pilot schaut ständig jede seiner Meßzahlen an, sondern konzentriert sich auf einige wichtige, wie z.B. Geschwindigkeit oder Höhe. Nichtsdestotrotz sollte der Reifendruck ausreichen, um sicher landen zu können – doch kein Pilot würde während des Fluges ständig versuchen, den Reifendruck zu kontrollieren.

---

<sup>31</sup> Vgl. Gouillart/Kelly, 1995, S. 30f. und 340f.

<sup>32</sup> Gouillart/Kelly, 1995, S. 340.

<sup>33</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann, 1998, S. 46.

<sup>34</sup> Kaplan/Norton, 1996a, S. 164.

Für die Implementierung einer BSC ist die informationstechnologische Unterstützung unverzichtbar – nur so läßt sich ein integriertes Kennzahlensystem mit mehrstufigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen in geographisch und marktlich diversifizierten Unternehmen verwenden. Die Firma Gentia Software plc bietet dabei in Zusammenarbeit mit der Renaissance Unternehmensberatung ein Produkt an, das als Komplettlösung im Rahmen einer Enterprise Resource Planning Softwareumgebung die Implementierung und Handhabung der *Kaplan/Norton*-BSC unterstützt.<sup>35</sup> Zu empfehlen ist diese Lösung all denen Unternehmen, die nicht schon in ihren existierenden Systemen umfassend kennzahlenbasiert steuern und die deshalb keine zusätzliche Unterstützung benötigen.

---

<sup>35</sup> Vgl. Gentia Software plc, 1998a.

## 4 Kritische Betrachtung

Das Konzept der BSC ist in der Unternehmenspraxis inzwischen breit akzeptiert. Dennoch gibt es teilweise kritische Stimmen gegenüber dem Konzept. In einem Artikel<sup>36</sup> über Managementsysteme werden von Beratern bei Booz, Allen & Hamilton folgende Kritikpunkte angebracht, die vom Autor der vorliegenden Arbeit direkt gewertet werden:

- Die BSC habe keinen Mechanismus, um kurz- und mittelfristige finanzielle Ergebnisse zu erreichen – es fände eine einseitige Orientierung an langfristigen finanziellen Zielen statt: Das liegt im Ermessen des jeweiligen Unternehmens, ob es ausschließlich langfristige finanzielle Kennzahlen verwendet oder auch kurzfristige. Das BSC-Konzept trifft dazu keine Aussage. Natürlich dürfen langfristige Ziele nicht unter Preisgabe bestimmter notwendiger kurzfristiger Ziele – man denke nur an die Liquidität – verfolgt werden.
- Die BSC sei kein Entscheidungswerkzeug, sondern nur eine Ergebniskarte. Die Ursachen für bestimmte Ergebnisse würden außer Acht gelassen, die Mitarbeiter des Unternehmens würden angehalten, nur die Ergebnisse zu betrachten und nicht die Aktionen selbst: Dieser Kritikpunkt kann nur dann greifen, wenn die BSC unsauber erstellt worden ist, so daß tieferliegende Ursachenbeziehungen nicht enthalten sind.
- Die BSC propagiere einen rigiden Top-down-Fokus des Managementprozesses. Die Ziele des Top-Managements würden allein ausschlaggebend sein, andere Ziele seien nur unterstützend: Genau so soll es auch sein in der Wertorientierten Unternehmensführung. Alles soll zum Ziel der Wertsteigerung für die Aktionäre führen, andere Ziele sind sekundär. Andererseits ist natürlich zu beachten, daß mit der BSC nicht eine rigide Kontrollstruktur in das Unternehmen Einzug hält, die jeglichen Freiraum und jedwedes „Unternehmertum im Unternehmen“ unterdrückt. Denn festgezurte Kennzahlensysteme funktionieren nicht mehr, wenn sich bestimmte Bedingungen ändern oder ganz neue Ideen entstehen.

---

<sup>36</sup> Vgl. dazu im folgenden Shank et.al., 1995.

- Die BSC stünde im leeren Raum. Es gäbe keine Möglichkeit für Benchmarking im Rahmen der BSC: Das ist zwar nicht explizit vorgesehen, nichtsdestotrotz gibt es keinen Grund, warum die Kennzahlen des Unternehmens nicht dennoch mit anderen Unternehmen verglichen werden sollen. An dieser Stelle besteht noch Forschungsbedarf und Bedarf an gängigen Benchmarking-Strategien im Zusammenhang mit der BSC.
- Es gäbe keine direkten und expliziten Beziehungen zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen, so daß im Zweifelsfalle die finanziellen immer überwiegen würden.<sup>37</sup> Das ist wirklich eine Limitation der BSC, daß derartige Zusammenhänge im besten Falle empirisch ermittelt werden können und auch dann wahrscheinlich noch starken Schwankungen unterlegen sein werden. Das ist aber kein typisches Problem der BSC, sondern eines sämtlicher Kennzahlensysteme, die nicht-finanzielle mit finanziellen Kennzahlen verknüpfen wollen.

Ein weiterer Kritikpunkt an der BSC kann sein, daß die BSC nichts weiter ist als ein neuer Name für altbekannte betriebswirtschaftliche Konzepte: Das Konzept der Nutzeffektketten<sup>38</sup> ist im Grunde genommen nichts anderes als die Basis der BSC. Dennoch bleibt die BSC als Instrument neu, wenn auch ihre methodische Basis althergebracht ist.

Ein Unternehmen muß natürlich auch aufpassen, den riesigen Anspruch der BSC – nämlich ein komplettes Managementsystem zur umfassenden Steuerung des Unternehmens zu sein – Schritt für Schritt umzusetzen und nicht die Ideallösung von Anfang an zu wollen.<sup>39</sup> Das wird wahrscheinlich gar nicht funktionieren können – zu neu sind bestimmte Kennzahlen für die Mitarbeiter, zu ungenau definiert sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen, zu unerfahren ist das Management in der BSC-Steuerung. Und auch die BSC ist nicht davor gefeit, daß wieder nur ein Instrument im Unternehmen installiert wird, die konkrete Umsetzung der WUF im Tagesgeschäft aber ausbleibt.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Den gleichen Kritikpunkt greifen Hope/Hope, 1997, S. 105f. auf.

<sup>38</sup> Vgl. Wall, 1998, S. 1459f.

<sup>39</sup> Vgl. Guldin, 1997, S. 300f.

<sup>40</sup> Vgl. Black et.al., 1998, S. 257.

Eine BSC muß nicht die vier Ebenen von *Kaplan/Norton* umfassen, wie der Ansatz von *Töpfer* zeigt. Entwickelt worden sind u.a. in Großbritannien auch BSC's mit drei Perspektiven (Shareholder, Wachstum, Kontinuierliche Verbesserungsprozesse).<sup>41</sup> Dennoch ist der Ansatz von *Töpfer* dort zu kritisieren, wo er bereits die wesentlichen Steuerungs-Kennzahlen für das Unternehmen vorgibt. Eine BSC soll aber gerade von jedem Unternehmen individuell erstellt werden, und es ist durchaus wahrscheinlich, daß z.B. der relative Marktanteil für bestimmte Unternehmen keine zentrale Bedeutung hat.

In der weiteren Entwicklung der BSC wird es darauf ankommen, die noch vage vorhandenen Kennzahlen für die Perspektive des Lernens und des Wachstums zu entwickeln sowie komplementär zur von *Kaplan/Norton* entwickelten BSC, die Interessen aller Stakeholder noch mehr in die Steuerung des Unternehmens – und damit in die BSC – einzubeziehen.<sup>42</sup>

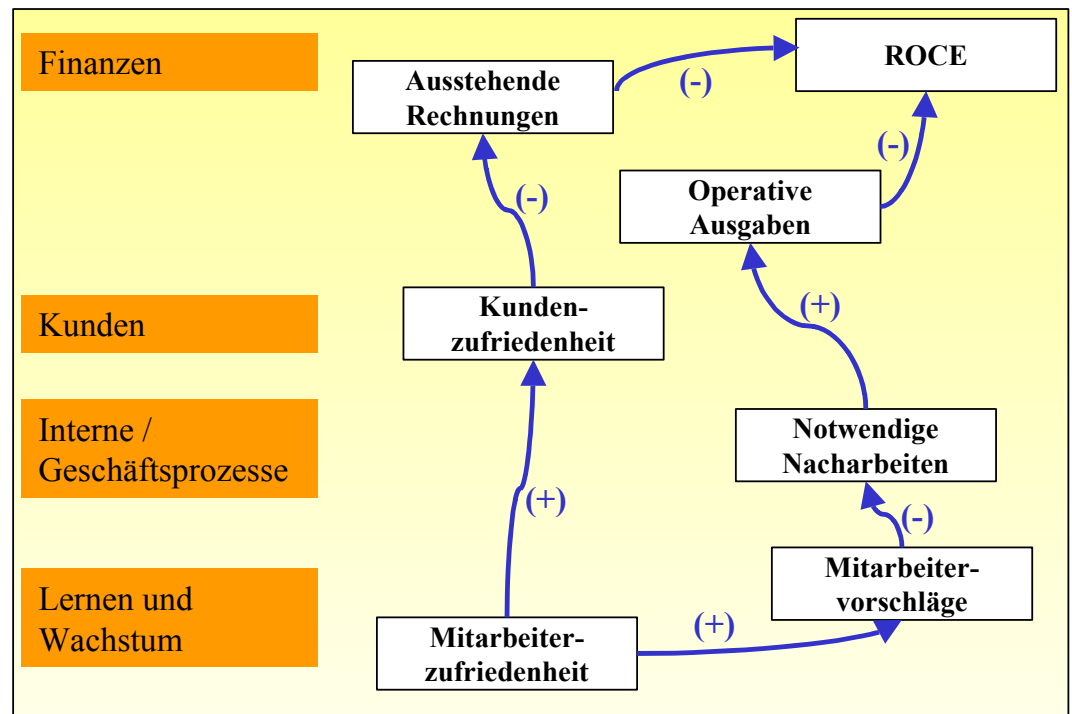
---

<sup>41</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann, 1998, S. 46.

<sup>42</sup> Vgl. Atkinson/Waterhouse/Wells, 1997.

## 5 Anhang: Zwei Beispiele einer Balanced Scorecard

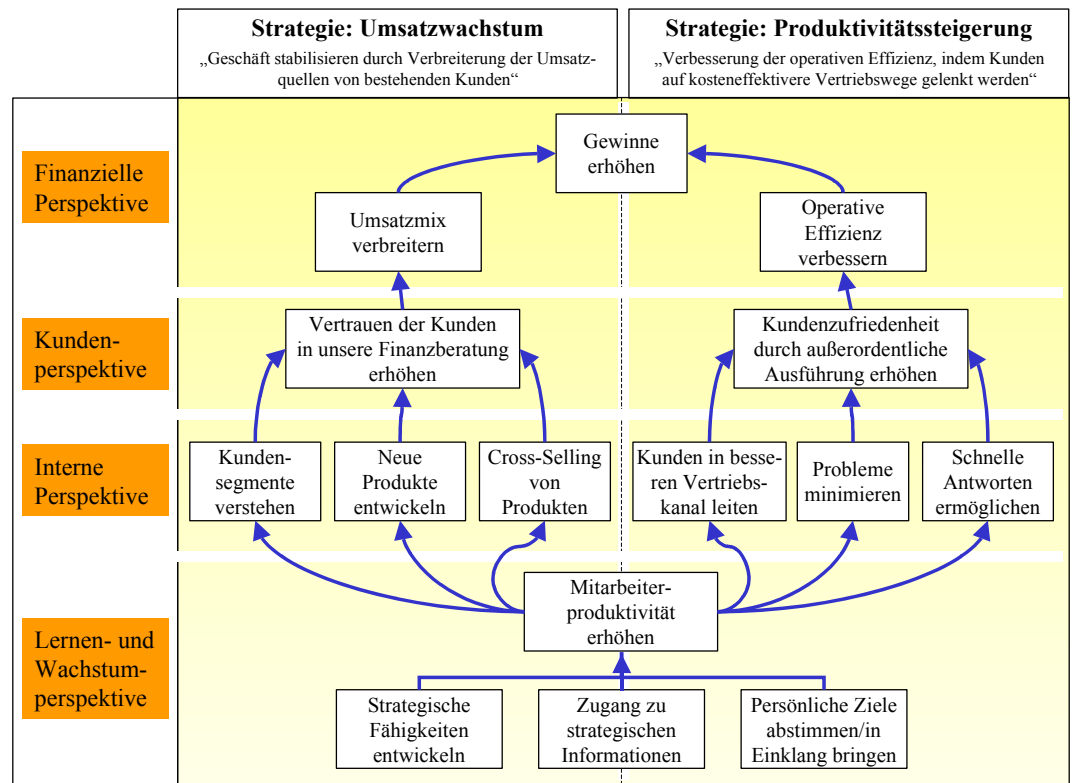
In Abbildung 7 ist der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und dem finanziellen Ergebnis eines Unternehmens dargestellt. Höhere Mitarbeiterzufriedenheit führt einerseits über die bekannte Beziehung zu höherer Kundenzufriedenheit, die dann zu weniger ausstehenden Rechnungen führt, was das finanzielle Ergebnis verbessert. Andererseits führt höhere Mitarbeiterzufriedenheit auch zu mehr Vorschlägen von Mitarbeitern durch deren höhere Motivation. Mehr Mitarbeitervorschläge führen zur Verbesserung der Prozesse, so daß weniger Nacharbeiten an Erzeugnissen notwendig sind. Das führt durch geringere operative Ausgaben wiederum zu einem besseren finanziellen Ergebnis.



Quelle: in Anlehnung an Kaplan/Norton, 1996a, S. 255

Abbildung 7: Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Balanced Scorecard (Beispiel)

Abbildung 8 zeigt die Umsetzung zweier Strategien einer Bank unter Zuhilfenahme der BSC. Die Bank will durch eine Verbreiterung des Umsatzmixes auf der Basis des bisherigen Kundenstammes den Umsatz vergrößern und durch die Lenkung der Kunden auf kosteneffektivere Vertriebswege die operative Effizienz (Produktivität) verbessern.



Quelle: Kaplan/Norton, 1996a, S. 152

Abbildung 8: Die Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard (Beispiel)

Notwendig sind dafür auf der Ebene des Lernens und des Wachstums die Entwicklung der dafür notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter, z.B. müssen die Mitarbeiter in Allfinanzberatung geschult werden. Weitere Voraussetzung sind der Zugang aller Mitarbeiter zu strategisch wichtigen Informationen und die Abstimmung der Anreizsysteme auf die neuen Strategien.

Die dadurch erhöhte Mitarbeiterproduktivität führt dazu, daß alle Kundensegmente besser verstanden werden, neue Produkte entwickelt und das Cross-Selling bestehender Produkte forciert werden kann. Die Kunden billigen der Bank damit insgesamt eine höhere Allfinanz-Kompetenz zu und haben größeres Vertrauen in deren Finanzberatung. Das führt zu einem breiteren Umsatzmix, der die Gewinne erhöht.

Für die Strategie der Produktivitätssteigerung führt die erhöhte Mitarbeiterproduktivität zur aktiven Umleitung von Kunden in den besseren Vertriebskanal, der Minimierung von Problemen in den Prozessen der Bank und schnelleren Anfragebearbeitungen. Durch diese superiore Leistung am Kunden steigt die Kundenzufriedenheit, und die operative Effizienz verbessert sich (auch durch weniger Beschwerden), wodurch erneut höhere Gewinne erreicht werden.

Die feinere Aufgliederung und weitere Operationalisierung der BSC könnte folgendermaßen aussehen: Für Geschäftsbanken ist es billiger, wenn einfache Bartransaktionen statt am Schalter am Bankautomaten stattfinden (besserer Vertriebskanal). Die Bank kann deshalb als Kennzahl für die Strategie der Kostenreduktion den Prozentsatz automatisierter Transaktionen als Subzielgröße verwenden, die dann über reduzierte Kosten und erhöhte Profite (ROCE) zum Ziel höherer Wertzuwächse (EVA) führt.

## Literaturverzeichnis

- Atkinson, A.A./Waterhouse, J.H./Wells, R.B. [1997]:** A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, in: Sloan Management Review, 38. Jg., H. 1/1997, S. 25-37.
- Black, A. et.al. [1998]:** Shareholder value für Manager: Konzepte und Methoden zur Steigerung des Unternehmenswertes, Frankfurt/Main, New York 1998.
- Gentia Software plc [1998a]:** Automating the Balanced Scorecard: Maximizing corporate performance through successful enterprise-wide deployment, A Gentia Software white paper, o.O. 1998.
- Gentia Software plc [1998b]:** Balanced Scorecard, 1998, gefunden in: [http://www.gentia.com/balanced\\_scorecard/balanced\\_scorecard.htm](http://www.gentia.com/balanced_scorecard/balanced_scorecard.htm) am 30.12.1998.
- Gouillart, F.J./Kelly, J.N. [1995]:** Business transformation, Wien 1995.
- Guldin, A. [1997]:** Kundenorientierte Unternehmenssteuerung durch die Balanced Scorecard, in: Horváth, P. (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllings: von Balanced Scorecard bis US-GAAP, Stuttgart 1997, S. 289-302.
- Günther, T. [1997]:** Unternehmenswertorientiertes Controlling, München 1997.
- Hope, T./Hope, J. [1995]:** Transforming the Bottom Line: Managing Performance With Real Numbers, Boston 1995.
- Horváth, P./Kaufmann, L. [1998]:** Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business manager, 20. Jg., H. 5/1998, S. 39-48.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. [1992]:** The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, in: Harvard Business Review, 70. Jg., H. 1/1992, S. 71-79.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. [1996a]:** The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston 1996.

- Kaplan, R.S./Norton, D.P. [1996b]:** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, 74. Jg., H. 1/1996, S. 75-85.
- Koller, T. [1994]:** What is value-based management? An excerpt from Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies, Second Edition, in: The McKinsey Quarterly, o.Jg., H. 3/1994, S. 87-101.
- Küpper, H.-U. [1997]:** Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart 1997.
- Michel, U. [1997]:** Strategien zur Wertsteigerung erfolgreich umsetzen – Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Shareholder Value Management unterstützt, in: Horváth, P. (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers: von Balanced Scorecard bis US-GAAP, Stuttgart 1997, S. 273-287.
- Rappaport, A. [1986]:** Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance, New York et.al. 1986.
- Renaissance Worldwide, Inc. [1998]:** Balanced Scorecard Collaborative, 1998, gefunden in: <http://www.rens.com/viewpoint/institute.html> am 01.01.1999.
- Shank, J.K. et.al. [1995]:** The Performance Management System: Turning Strategies into Results, in: Strategy & Business, o.Jg., H. 4/1995, o.S.
- Töpfer, A. [1998a]:** Audit von Business Excellence in der marktorientierten Unternehmensführung, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Dittrich, S. (Hrsg.): Marketingcontrolling, St. Gallen 1998, S. 44-59.
- Töpfer, A. [1998b]:** Die Restrukturierung des Daimler-Benz Konzerns 1995-1997: Portfolio-Bereinigung, Prozeßoptimierung, Profitables Wachstum, Neuwied/Kriftel 1998.
- Wall, F. [1998]:** IV-Controlling, in: WISU, 27. Jg., H. 12/1998, S. 1452-1462.

### **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, daß ich die vorliegende Seminararbeit selbständig verfaßt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe; aus fremden Quellen übernommene Passagen und Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mir ist bewußt, daß eine unwahre Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Dresden, 05.01.1999

Stefan Smalla