

I

Seminararbeit

zum

Thema

Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument

Gliederung

1	EINFÜHRUNG	1
2	KONZEPT DER BALANCED SCORECARD	1
2.1	KONZEPTEINORDNUNG.....	1
2.2	KRITIK AN DEN TRADITIONELLEN STEUERUNGSSYSTEMEN	2
2.3	MERKMAL DER AUSGEWOGENHEIT.....	2
2.4	DIE PERSPEKTIVEN DER BALANCED SCORECARD	3
2.4.1	<i>Die finanzwirtschaftliche Perspektive</i>	<i>4</i>
2.4.2	<i>Die Kundenperspektive.....</i>	<i>5</i>
2.4.3	<i>Die interne Prozeßperspektive.....</i>	<i>5</i>
2.4.4	<i>Die Lern und Entwicklungsperspektive</i>	<i>6</i>
2.5	URSACHE UND WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN DEN KENNGRÖßEN.....	6
3	EINSATZMÖGLICHKEITEN UND -GRENZEN DER BALANCED SCORECARD ALS CONTROLLINGINSTRUMENT	7
3.1	INSTRUMENT ZUR STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG.....	7
3.2	FÖRDERUNG DES SHAREHOLDER VALUE	11
3.3	STRATEGISCHES FRÜHWARNSYSTEM	12
3.4	KOMMUNIKATIONSINSTRUMENT.....	13
4	RESÜMEE.....	15
	LITERATURVERZEICHNIS	II

1 Einführung

Den Erfindern der Balanced Scorecard (BSC), *Robert Kaplan* und *David Norton*, scheint mit ihrem Konzept ein großer Wurf gelungen zu sein. Das Konzept ist Anfang der Neunziger Jahre entstanden. In Deutschland wird es erst seit ca. 1996 eingehender diskutiert. Seit dem haben viele Autoren das Thema aufgenommen, so dass zahlreiche Aufsätze und Bücher entstanden sind.

Das Problem, das Innovationen hierzulande dennoch bisweilen haben, ist, dass sie Gefahr laufen, in der Praxis als Modewelle abgestempelt zu werden.¹ Diese Gefahr erscheint als berechtigt, wenn es sich um eine quasi Innovation oder ein Konzept, das keinen Nutzen bringt, handelt. Es stellt sich somit die Frage, ob die BSC nur ein weiteres Kennzahlensystem darstellt oder ob sie mehr ist?

Ziel dieser Arbeit ist es, das Konzept der BSC zu beleuchten und ein eigenes begründetes Urteil über den Nutzen als Controllinginstrument abzugeben.

Dafür ist es notwendig das Konzept der BSC vorzustellen und in seiner Funktionsweise zu erläutern (Abschnitt 2).

Des weiteren soll der Einsatz der BSC als Controllinginstrument anhand verschiedener Schwerpunkte diskutiert werden (Abschnitt 3), so dass ein abschließendes Urteil möglich wird.

2 Konzept der Balanced Scorecard

„Eine Balanced Scorecard ist ein System voneinander abhängiger, aus der Strategie abgeleiteter Zielsetzungen, Messgrößen und Aktionen, welche in ihrer Gesamtheit die Unternehmensstrategie und Maßnahmen zu ihrer Erreichung beschreiben.“²

2.1 Konzepteinordnung

Das Konzept der BSC wird dem Performance Measurement zugeordnet. Unter diesem Begriff werden in der anglo-amerikanischen Literatur die Bemühungen zusammengefasst, mehrdimensionale Kennzahlensysteme aufzubauen. Dies ist eine Reaktion auf die Kritik an den monodimensionalen und meist vergangen-

¹ Vgl. Weber, J., Macht, 1998, S. 1

² Horstmann, W., Scorecard, 1999, S. 193

heitsorientierten Konzepten der Leistungsmessung, die sich im wandelnden Unternehmensumfeld als nur noch eingeschränkt anwendungstauglich erweisen.³

2.2 Kritik an den traditionellen Steuerungssystemen

Viele Geschäftseinheiten werden fast ausschließlich nach finanziellen Größen gesteuert.⁴ Dies hat zwei wesentliche Nachteile:

- Die monetären Leistungsmessgrößen sind vergangenheitsorientiert.
- Die finanziellen Größen sind zu hoch aggregiert und für den operativen Bereich nicht verständlich genug.⁵

Dies hat zur Folge, dass zielgefährdende Entwicklungen zu spät erkannt und die Handlungen im operativen Bereich nicht streng an der Strategie orientiert durchgeführt werden.

Das Konzept der BSC versucht diese Mängel durch eine ausgewogene Sicht auf die Geschäftseinheit zu beheben.

2.3 Merkmal der Ausgewogenheit

Der Name des Konzeptes bringt bereits die Ausgewogenheit der BSC zum Ausdruck. Diese zeigt sich in dreierlei Hinsicht:

- Es werden monetäre und nicht-monetäre Kennzahlen berücksichtigt.
- Die Leistung des Unternehmens wird aus externer (z.B. Anteilseigner, Kunden) sowie interner Perspektive (z.B. Prozesse, Mitarbeiter) gemessen.
- Es werde sowohl nachlaufende Zielgrößen als auch vorlaufende Indikatoren berücksichtigt. Die nachlaufenden Größen werden auch als Ergebnisgrößen bezeichnet und gelten im Grunde für jedes Unternehmen (z.B. ROCE, EVA). Die vorlaufenden Größen (Leistungstreiber) sind meist hochgradig unternehmensspezifisch. Sie signalisieren frühzeitig gegenüber anderen Zielgrößen, wo eventuell gegenzusteuern ist⁶. Es handelt sich um „jene wettbewerbsentscheidenden Zielgrößen, die das Unternehmen besonders gut erfüllen will.“⁷

³ Vgl. Gleich, R., Scorecard, 1997, S. 432 sowie Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S. 421

⁴ Vgl. Horstmann, W., Scorecard, 1999, S. 193

⁵ Vgl. Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S. 432

⁶ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 41f.

⁷ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 42

Die Ausgewogenheit der BSC führt dazu, dass die drei wichtigsten Stakeholder (Anteilseigner, Kunden und Mitarbeiter) in den Perspektiven der BSC berücksichtigt sind.⁸ Dies ist ein sehr positiver Aspekt.

Auszug aus der Balanced Scorecard einer Software-Division

	Strategische Ziele	Meßgrößen	Konkrete Ausprägung
Finanzielle Perspektive Wie sollten wir aus Kapitalgebersicht dastehen?	ROCE über dem Branchendurchschnitt	ROCE	ROCE > 24%
	Schneller als der Markt wachsen	Umsatzwachstum	Wachstumsrate > 13%
	Cash-flow steigern	Dicounted free Cash-flow	Zuwachs von +5% p.a.
	Innovator-Image	Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstleistungen	Anteil von Leistungen die jünger als 2 Jahre sind > 60%
	Preis-Leistungsverhältnis hervorragend	Kundenbewertung	Nr. 1 bei mind. 60% der Kunden
Kundenperspektive Wie sollten wir aus Kundensicht dastehen?	Vorzugslieferant sein	Umsatzanteil mit Stammkunden	Anteil > 50%
	Frühes Einwirken auf die Kundenanforderungen	Beratungsstunden für Kunden vor Eröffnung des	Anstieg um 5% p.a.
	Entwicklung des Regionalmarktes A	Angebotsprozesses Anzahl Neukunden in Region A	Anstieg um 30% p.a.
	Schnelle Hardware-Installation	Arbeitstage zwischen Auftragserteilung und Hardware-Installation	90% unter 10 Arbeitstagen
	Überragendes Projektmanagement	Anteil Projekte ohne overrun	90%
Prozeßperspektive Bei welchen Prozessen müssen wir hervorragende leisten?	Kontinuierliche Verbesserung	Halbwertzeitindexwert	Jährliche Verbesserung > 10%
	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	Index Mitarbeiterzufriedenheit u. Anzahl Verbesserungsvorschläge je MA	Zufriedenheitsindex >80% > 20 Vorschläge pro MA

Beispiel einer Balanced Scorecard

Quelle: Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S 423

2.4 Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Die Ausgewogenheit der BSC ist eine Konsequenz der Multidimensionalität. Kaplan/Norton schlagen in ihrem Konzept vier Perspektiven vor, mit denen der Erfolg einer strategische Geschäftseinheit gemessen werden soll⁹ (Siehe auch Abbildung 1):

Mitarbeiter/-Lernperspektive Wie können wir flexibel und Verbesserungsfähig bleiben	Finanzwirtschaftliche Perspektive
	Kundenperspektive
	Interne Prozessperspektive
	Mitarbeiterperspektive

⁸ Vgl. Gleich, R., Scorecard, 1997, S. 433

⁹ Vgl. Kaplan, R./Norton, S. , Scorecard, 1993, S. 134

- Die Lern- und Entwicklungsperspektive¹⁰ (auch als „Mitarbeiter-/Lernperspektive“ bezeichnet)¹¹

Die vier Perspektiven werden aber nicht als unumstößlich angesehen. Eine unternehmensindividuelle Anpassung kann durchaus nötig sein.¹² Für Unternehmen mit niedriger Fertigungstiefe (z.B. Versandhandel) erscheint die Einführung einer Lieferantenperspektive sinnvoll.¹³ Da das Management nicht in einer Datenflut untergehen, sondern seine Konzentration auf die Schlüsselgrößen des Geschäfts legen soll, sind pro Perspektive nur 4-7 Kennzahlen einzusetzen.¹⁴

Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die vier originären Perspektiven.

2.4.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Die Messgrößen der finanzwirtschaftlichen Perspektive geben Antwort auf die Frage: „Anhand welcher Größen beurteilen die Kapitalgeber die Geschäftseinheit?“¹⁵ Die Beantwortung dieser Frage ist sehr stark davon abhängig, in welcher Phase des Lebenszyklus sich die Geschäftseinheit befindet. Für wachsende Geschäftsfelder mag daher das Umsatzwachstum in Relation zum Wettbewerb, bei reifen Geschäftsfeldern die Rentabilität und bei Geschäftsfelder in der Erntephase der Cash-flow-Rückfluss von Interesse sein.¹⁶

Neuerdings wird diese Perspektive wesentlich durch den Shareholder Value Gedanken dominiert. Mögliche Kennzahlen sind der Return on Capital Employed (ROCE), Economic Value Added (EVA) oder der Free Cash-flow (FCF).¹⁷

Im Allgemeinen zeigt die finanzwirtschaftliche Perspektive die ultimativen Zielgrößen des Unternehmens.¹⁸ Es zeigt sich, wie vergangene Entscheidungen auf den Unternehmenserfolg Auswirkung haben. Rückschlüsse auf die Zukunft lassen sich aber kaum ziehen, weil es sich um nachlaufende Indikatoren handelt.

¹⁰ Vgl. Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 23

¹¹ Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 42

¹² Vgl. Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 33

¹³ Vgl. Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S 426

¹⁴ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 46

¹⁵ Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S 425

¹⁶ Vgl. Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 47f.

¹⁷ Vgl. Horstmann, W., Scorecard, 1999, S. 194 sowie Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 42

¹⁸ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 42

2.4.2 Die Kundenperspektive

Die Beantwortung der Frage „Wie beurteilen die Kunden die Leistungen der Geschäftseinheit?“¹⁹ obliegt der Kundenperspektive. Diese Perspektive ist aufgrund der Käufermarkt-Situation auf den meisten Märkten häufig ein wichtiger Ausgangspunkt strategischer Überlegungen (z.B. „Nummer 1 in der Wertschöpfung der Kunden ...[sein]“, „Der Hauptzulieferer für die Kunden zu werden“).²⁰

Die Kundenperspektive sollte zum einen allgemeingültige (generische) Kennzahlen enthalten. *Kaplan/Norton* schlagen hierfür Marktanteil, Kundentreue, Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität vor.²¹

Zum anderen sollten unternehmensspezifische Kennzahlen gezeigt werden. Dies kann beispielsweise „Die Zufriedenheit von Finanzdienstleistern mit den After-Sales-Service eines Softwarehauses“²² sein.

Die Kundenperspektive sollte nicht zu einseitig auf vergangenheitsorientierte Zahlen (Spätindikatoren=Ergebnisgrößen), sondern ebenso auf Frühindikatoren (=Leistungstreiber) ausgelegt sein. Frühindikatoren können auf zukünftiges Kundenverhalten hinweisen (z.B. Image/Reputation)²³ und sind somit für die Unternehmenssteuerung von großem Interesse.

2.4.3 Die interne Prozeßperspektive

„Bei welchen Prozessen müssen wir hervorragendes leisten?“²⁴ Die Antwort auf diese Frage soll die interne Prozeßperspektive geben.

In dieser Perspektive müssen jene Prozesse abgebildet werden, die den größten Einfluß auf die Befriedigung der Kundenwünsche und der Wünsche der Anteilseigner haben.²⁵ Diese Kernprozesse müssen dabei möglicherweise erst identifiziert werden.

Die Kernprozesse eines Unternehmens sind sehr stark unternehmens- oder branchenabhängig. So mag für ein Versandhaus der Beschaffungsprozess von größtem

¹⁹ Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S. 425

²⁰ Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 62

²¹ Vgl. Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 66ff.

²² Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S. 425

²³ Vgl. Friedag, H./ Schmidt, W., Scorecard, 1999, S. 116f.

²⁴ Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S. 423

²⁵ Vgl. Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 25

Interesse sein, bei einem Technologieunternehmen dagegen der Innovationsprozess.

2.4.4 Die Lern und Entwicklungsperspektive

In dieser Perspektive geht es um die Frage: „Wie lernfähig und innovativ muss die Organisation sein, um unser strategisches Ziel zu erreichen?“²⁶

Hier sind Messgrößen aufzunehmen, die bei langfristiger Betrachtung als Quellen des Unternehmenserfolges anzusehen sind.²⁷ *Kaplan/Norton* unterscheiden hier drei Kategorien: (1) Mitarbeiterpotentiale, (2) Potential von Informationssystemen und (3) Motivation, Empowerment und Zielausrichtung.²⁸

Besonderes Gewicht sollten dabei die Mitarbeiter erhalten. Gerade die Mitarbeiter im operativen Bereich sind die Schnittstelle des Unternehmens zum Kunden. Kennzahlen wie Mitarbeiterzufriedenheit oder –schulungsgrad sind daher als Leistungstreiber von großem Interesse.

2.5 Ursache und Wirkungszusammenhänge zwischen den Kenngrößen

Bis hierhin könnte der Eindruck erweckt worden sein, dass es sich bei den Kennzahlen der unterschiedlichen Perspektiven um unverbunden nebeneinander stehende Ergebnisgrößen und Leistungstreiber handelt. Dies ist nicht der Fall.

Kaplan/Norton fordern, dass zwischen den Kennzahlen Ursache-/Wirkungszusammenhänge bestehen sollen.²⁹ Jede Messgröße muss über direkte oder indirekte Kausalketten mit den ultimativen Zielgrößen (z.B. EVA) des Unternehmens verbunden sein. Die Reaktionen sollten möglichst genau quantifiziert und in ihren zeitlichen Abläufen bekannt sein.³⁰ Dies zu ermitteln wird allerdings zu „Tücken im Detail“³¹ führen.

Obwohl die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen bekannt sein müssen, wird ein deterministisch rechenbares Modell in jedem Fall eine Wunschvorstellung bleiben.³²

²⁶ Horstmann, W., Scorecard, 1999, S. 195

²⁷ Vgl Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S. 426

²⁸ Vgl. Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 123

²⁹ Vgl. Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 144

³⁰ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 46

³¹ Friedag, H., Scorecard, 1998, S. 291

³² Vgl Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 46

3 Einsatzmöglichkeiten und -grenzen der Balanced Scorecard als Controllinginstrument

Nachdem die Grundkenntnisse des Konzeptes der BSC erarbeitet wurden, sollen nun die Einsatzmöglichkeiten als Controllinginstrument beleuchtet werden. Als Controlling ist nach *Preißler*

„... ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozeß durch zielgerichtete Informationener- und -verarbeitung unterstützt. Der Controller sorgt dafür, daß ein wirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung steht, das vor allem durch systematische Planung und der damit notwendigen Kontrolle hilft, die aufgestellten Unternehmensziele zu erreichen. Inhalt der Zielvorgabe können alle quantifizierbaren Werte des Zielsystems sein.“³³

Im folgenden werden vier Einsatzmöglichkeiten der BSC im Controlling aufgezeigt und diskutiert. Die Auswahl wurde derart getroffen, dass neben den viel diskutierten Funktionen (Strategieimplementierung, Förderung des Shareholder Value) auch auf weniger diskutierte oder am Rande erwähnte Funktionen (Strategisches Frühwarnsystem, Kommunikationsinstrument) der BSC fokussiert wird.

3.1 Instrument zur Strategieimplementierung

Die Kernidee der BSC besteht in der Umsetzung der Vision und Strategie eines Unternehmens.³⁴ Der entscheidende Prozess stellt hierbei die Implementierung des BSC-Ansatzes im Unternehmen dar. Daher glaubt *Kaufmann*, dass der „... Prozess der Erarbeitung einer BSC mindestens so wertvoll ist, wie die resultierenden Scorecards selbst.“³⁵

Die Implementierung der BSC sollte top-down erfolgen. In der Literatur wird immer wieder betont, dass das Top-Management in den Erarbeitungsprozess einzubinden ist.³⁶ Dies ergibt sich schon aus der Tatsache, dass strategische Vorgaben nur von der Unternehmensleitung kommen können.

Die Implementierung kann anhand folgender vier Schritte beschrieben werden:

- (1) Schaffung von Klarheit über die Unternehmensstrategie

³³ Preißler, P., Controlling, 1998, S. 14

³⁴ Das Problemfeld „Strategieimplementierung“ ist zwar ein theoretisch bereits vielbehandeltes Thema, stößt in der Praxis aber immer wieder auf große Probleme vgl. Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S. 422

³⁵ Kaufmann, L., Scorecard, 1997, S. 427

³⁶ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 47

- (2) Ableitung von kritischen Erfolgsfaktoren
- (3) Abbildung der kritischen Erfolgsfaktoren durch Key Performance Indicators in den Scorecard-Perspektiven
- (4) Runterbrechen der BSC auf nachgelagerte Hierarchieebenen

(1) Schaffung von Klarheit über die Unternehmensstrategie

Zunächst zwingt die Erarbeitung einer BSC das Top-Management, sich Gedanken über die Vision und Strategie des Unternehmens zu machen. Häufig werden diese vorhanden sein. Es wird aber nicht zwingend ein Konsens über den tatsächlichen Inhalt bestehen. Es sind eindeutige strategische Ziele vorzugeben. Diese ultimative Zielsetzung des Unternehmens ist später meist in der finanzwirtschaftlichen Perspektive der BSC abgebildet (z.B. Steigerung des Shareholder-Value, repräsentiert durch EVA um 5% pro Jahr).

Auch mehrere Ziele parallel (z.B. ein ergänzendes Marktanteilsziel) sind denkbar.

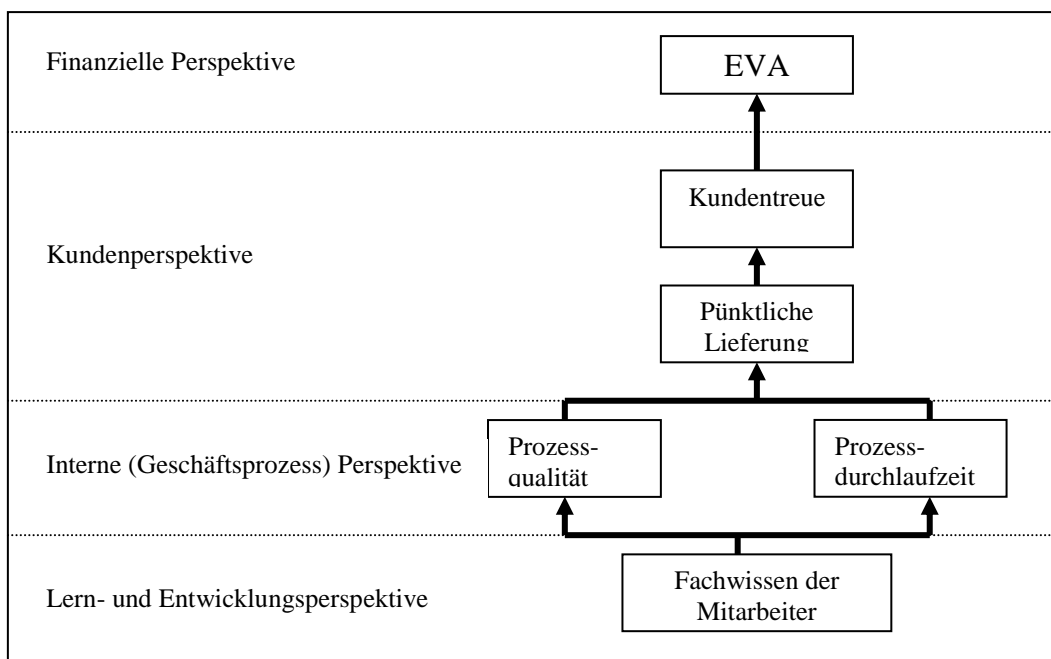


Abbildung 2: Ursache Wirkungskette in der BSC

Quelle: Leicht modifiziert übernommen aus: Kaplan, R/Norton, D., Scorecard, 1997, S. 29

(2) Ableitung von kritischen Erfolgsfaktoren

Durch die Aufstellung einer Geschäftstheorie sollen die im Hinblick auf die ultimative Zielsetzung kritischen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden. Dies setzt die Annahme oder Kenntnis von Ursache-/Wirkungsbeziehungen durch die Füh-

lungskräfte voraus.³⁷ Es muss in diesem Schritt ein Konsens bezüglich der wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren zwischen den Führungskräften (Top-Management und untergeordnete Hierarchieebenen) hergestellt werden. Es entsteht ein „shared-world view of the Business“. Ein einfaches Beispiel für kritische Erfolgsfaktoren und deren Zusammenhang zeigt Abbildung 2. Schon geordnet in den BSC-Perspektiven zeigt sich, wie die kritischen Erfolgsfaktoren auf das obere monetäre Ziel einwirken. Sollten mehrere obere strategische Ziele nebeneinander bestehen, so werden die Führungskräfte dafür sensibilisiert, zwischen welchen Zielen konfliktäre Beziehungen bestehen. Strategische Priorisierungen werden dadurch besser verstanden und akzeptiert, da ein Unternehmen nicht den Zielerreichungsgrad aller Ziele gleichzeitig maximieren kann.

Bei der Erarbeitung der kritischen Erfolgsfaktoren wird auch deutlich, welche Perspektiven die unternehmensindividuelle BSC benötigt. Zeigt sich beispielsweise, dass wesentliche kritische Erfolgsfaktoren das Lieferantenmanagement betreffen (z.B. Lieferpünktlichkeit), so muss ggf. eine andere Zusammenstellung an Perspektiven gewählt werden.³⁸

(3) Abbildung der kritischen Erfolgsfaktoren durch Key Performance Indicators in den Scorecard-Perspektiven

Key Performance Indicators (KPI) sind „...quantifizierbare Messgrößen zur Kommunikation und Steuerung der Unternehmensergebnisse...“³⁹

Bei den KPI handelt es sich also um die konkreten Kennzahlen, die die kritischen Erfolgsfaktor repräsentieren. So kann z.B. die Mitarbeiterzufriedenheit durch einen Zufriedenheitsindex repräsentiert werden. Es ist dabei zwingend notwendig, die Kennzahlen mit Soll-Werten zu versehen. Diese Soll-Werte stellen die konkreten Zielvorgaben dar, die sich aus der obersten Zielsetzung ableiten.

³⁷ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 46

³⁸ Vgl. Gliederungspunkt 2.4

³⁹ Brunner, J./Hessing, M., Management, 1998, S. 23

(4) Runterbrechen der BSC auf nachgelagerte Hierarchieebenen

Das Ergebnis der vorgenannten Schritte ist eine BSC auf Top-Management-Niveau. Ein sehr wichtiger Schritt besteht jedoch darin, die BSC auch in unteren Hierarchieebenen einzuführen. Dabei sind aus den übergeordneten Zielen untergeordnete Ziele (z.B. Bereichs/ bzw. Spartenziele, Arbeitsplatzziele) abzuleiten. Ein großer Vorteil des BSC-Ansatzes ist hierbei, dass viele nicht monetäre Ziele berücksichtigt werden, die einfacher zu operationalisieren sind.

Theoretisch lässt sich bis auf Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes eine BSC aufstellen.⁴⁰ Damit wären auf allen Hierarchieebenen streng visions- und strategiegeleitete Zielvorgaben vorhanden. Jeder Mitarbeiter würde in dem Fall die Wechselwirkungen seines Handelns auf die Erfüllung der obersten Unternehmensziele kennen, und dies nicht nur in der monetären Dimension sondern auch in anderen relevanten Dimensionen. Die individuellen Zielvorgaben der Mitarbeiter wären in den strategischen Kontext eingebunden und alles Handeln im Hinblick auf die Zielerfüllung wäre der Erreichung der strategischen Ziele förderlich.⁴¹

Es ist jedoch auch Vorsicht geboten. Vor allem die Aufstellung der Geschäftstheorie, die die Ursache-/Wirkungsbeziehungen enthält, darf nicht als unumstößliches Gesetz aufgefasst werden. Eine ständige Überprüfung der Hypothesen ist vonnöten. So wäre im Bezug auf die in Abbildung 2 dargestellte Kausalkette auch ein anderer Zusammenhang denkbar. Die Erkenntnis „Höheres Fachwissen der Mitarbeiter führt zu höherem EVA“ kann auch umgedreht werden. So kann höheres Fachwissen der Mitarbeiter auch die Konsequenz der guten Ertragslage des Unternehmens und der daraus resultierenden „Belohnung“ der Mitarbeiter mit Fortbildungsmaßnahmen sein.

Elementar wichtig ist die Erstellung von BSC für untere Hierarchieebenen. Erst dadurch wird die komplette Implementierung der strategischen Ziele erreicht. Hier besteht jedoch die Gefahr, dass nach Aufstellung einer Top-Management-BSC die Zufriedenheit über das Erreichte weitere Schritte bremst. Die meisten Entscheidungen werden allerdings in unteren Führungsstufen getroffen.⁴²

⁴⁰Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 47

⁴¹ Vgl. Fratschner, F., Zielvereinbarungen, 1999, S. 13

⁴² Vgl. Mountfield, A./Schalch, O., Informationssystem, 1998, S. 318

Im übrigen bindet die Erarbeitung der BSC relativ viel Top-Management-Kapazitäten. Dies mag aber auch ein Vorteil sein, da dadurch die Akzeptanz und damit die Umsetzung/Anwendung des Konzeptes gefördert wird.⁴³

Eindeutiges Hindernis ist jedoch zunächst der finanzielle Aufwand, der mit der Erstellung und Implementierung einer BSC einhergeht. Denn neben den Opportunitätskosten durch den Einsatz eigener Mitarbeiter wird sich ein BSC Projekt kaum ohne die Unterstützung teurer externer Berater durchführen lassen.⁴⁴

Die Vorteile überwiegen allerdings, so dass die Implementierung einer BSC eine sinnvolle Maßnahme zu Strategieverankerung ist.

3.2 Förderung des Shareholder Value

Viele Veröffentlichungen über die BSC verknüpfen diesen Ansatz mit dem Shareholder Value Gedanken. Ein einheitliches Messverfahren für den Shareholder Value hat sich noch nicht herauskristallisiert. So kann zwischen den Residualgewinnkonzepten (Economic Value Added, Economic Profit und Cash Value Added) sowie den auf der Kapitalwertmethode basierenden Verfahren (z.B. Discounted Cash-flow, Cash-flow Return on Investment) unterschieden werden.⁴⁵ Alle Verfahren haben die Messung der Wertsteigerung des Unternehmens zum Ziel.

Die Steigerung des Shareholder Value ist für viele Unternehmen heute die ultimative strategische Zielsetzung. Durch Implementierung einer BSC kann erreicht werden, dass ein Unternehmen streng nach dieser Zielvorgabe gesteuert wird. In diesem Fall ist die BSC so zu konzipieren, dass alle Kennzahlen in einem Wirkungszusammenhang mit dem Shareholder Value stehen. Die Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven repräsentieren dann die Wertreiber des Unternehmens.⁴⁶

Wittich verlangt sogar, dass für alle Kennzahlen die Wertsensitivität im Hinblick auf die Shareholder Value Maßgröße zu ermitteln ist.⁴⁷ Dies würde einem deterministisch rechenbaren Modell sehr nahe kommen, welches

⁴³ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 48

⁴⁴ Vgl. dazu Erfahrungsbericht von Meyer, K.-H., Telekom, 2000, S. 10 oder Horstmann, W., Scorecard, 1999, S. 195

⁴⁵ Vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 39

⁴⁶ Vgl. Wittich, M., Projekterfahrung, 1999, S. 436

⁴⁷ Vgl. Wittich, M., Projekterfahrung, 1999, S. 436

Horváth/Kaufmann nicht für möglich halten.⁴⁸ Auch aufgrund „...der unzähligen Interdependenzen zwischen den vier Leistungsebenen...“⁴⁹ sind Wertsensitivitäten kaum exakt zu bestimmen.

Dennoch kann gesagt werden, dass durch die Implementierung der BSC eine strenge Ausrichtung nach dem Shareholder Value über alle Unternehmensebenen erreicht werden kann. Dies setzt allerdings wiederum das Herunterbrechen der BSC auf untere Hierarchieebenen voraus.⁵⁰

3.3 Strategisches Frühwarnsystem

Horstmann erwähnt die Nutzung einer BSC als Frühwarnsystem,⁵¹ also einem System, das „...sich intensiv mit dem Problem der Früherkennung strategischer Herausforderungen ... auseinandersetzt.“⁵² Sollen nicht nur die Risiken in den Vordergrund gestellt werden sondern auch die Chancen zum Ausdruck kommen, spricht *Staehe* von einem Frühaufklärungssystem.⁵³

Werden Risiken zu spät erkannt, so wird sich dies auf die ultimative Zielsetzung des Unternehmens (meist Rendite oder Shareholder Value Steigerung) negativ auswirken.

Traditionelle, d.h. finanzwirtschaftlich orientierte, Kennzahlensysteme sind vergangenheitsorientiert. Sie mögen in der Lage sein, die Ergebniszusammensetzung genau zu analysieren (z.B. Dupont-Pyramide).⁵⁴ Das Erkennen von Risiken im Bezug auf die zukünftige Zielerfüllung ist dagegen kaum möglich, da eine bloße Extrapolation der Ergebnisse in einem sich zunehmend wandelndem Umfeld kaum noch verlässlich ist. Eine exakte Vorwegnahme künftiger Ergebnisse kann auch die BSC trotz Frühindikatoren nicht leisten. Dies würde eine quantifizierte und zeitlich bestimmte Kenntnis über die Ursache-/Wirkungszusammenhänge zwischen den Leistungstreibern und der ultimativen Zielsetzung voraussetzen, was nicht möglich ist. Dennoch bietet der BSC-Ansatz die Möglichkeit, künftige Risiken bezüglich der strategischen Zielsetzung frühzeitig zu erkennen (vgl. Abbildung 3).

⁴⁸ Vgl. *Horváth, P./Kaufmann, L., Werkzeug, 1998, S. 46*

⁴⁹ *Gleich, R., Scorecard, 1997, S. 435*

⁵⁰ Vgl. Gliederungspunkt 3.1

⁵¹ Vgl. *Horstmann, W., Scorecard, 1999, S. 199*

⁵² *Wöhe, G., Betriebswirtschaftslehre, 1996, S. 101*

⁵³ Vgl. *Staehe, W., Management, 1999, S. 636*

⁵⁴ Vgl. *Preißler, P., Controlling, 1998, S. 132*

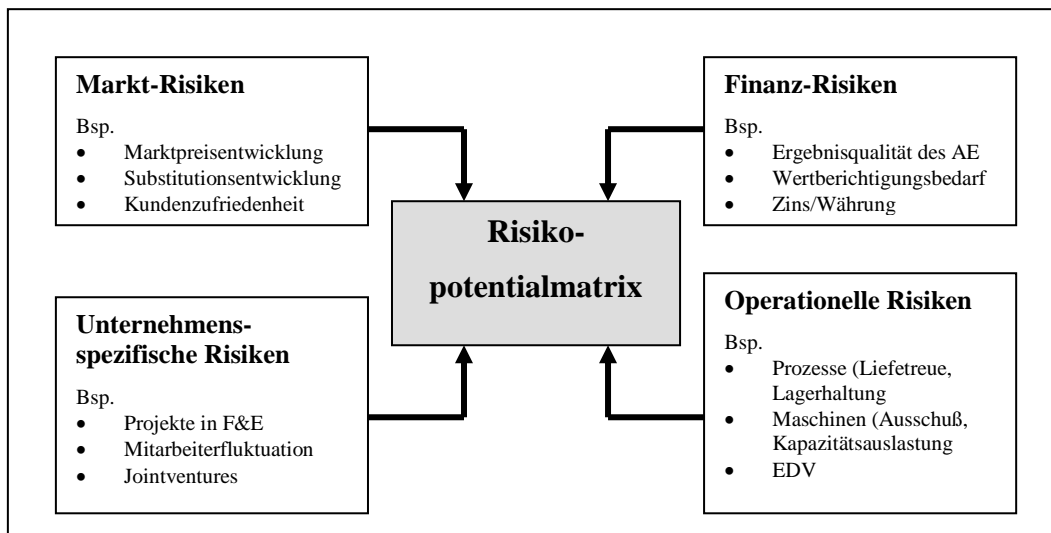


Abbildung 3: Berücksichtigung von Risikogesichtspunkten in der BSC

Quelle: Horstmann, W., Scorecard, 1999, S. 198

Frühwarnsysteme beinhalten generell interne (innerhalb des Unternehmens begründete) und externe (außerhalb des Unternehmens begründete) Frühindikatoren.⁵⁵ Der BSC-Ansatz beinhaltet einige dieser Indikatoren. So werden je nach konkreter Ausgestaltung vor allem interne Indikatoren (z.B. Ausschussrate, Mitarbeiterzufriedenheit, Rentabilität etc.) von der BSC berücksichtigt. Auch externe Indikatoren wie Indikatoren der Marktentwicklung können Berücksichtigung finden.

Dennoch bleibt im Rahmen der Frühaufklärung eine große Lücke, die es durch andere Instrumente zu schließen gilt. So wird es kaum eine Variante der BSC geben, die alle denkbaren Risiken (z.B. Gesetzgebung, Parteiprogramme, Bevölkerungsentwicklung etc.) enthält. Dies ist schon aufgrund der Restriktion bei der Anzahl an Kennzahlen ausgeschlossen.

Zusammenfassend kann man feststellen, dass die Frühindikatoren in einer BSC als Elemente eines strategischen Frühwarnsystems eingebracht werden können. Eine BSC stellt aber kein komplettes Frühwarnsystem dar. Damit ist auch die gesetzliche Forderung an ein Risikofrüherkennungssystem⁵⁶ durch die BSC alleine nicht erfüllt.

3.4 Kommunikationsinstrument

⁵⁵ Vgl. Staehle, W., Management, 1999, S. 636

⁵⁶ Vgl. § 91 Abs. 2 AktG

Auf die „...zunehmende Anforderung an die kommunikative Kompetenz des Controllers ...“ weist *Tasch* hin.⁵⁷ Der Controller ist in die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente, -maßnahmen und -strukturen eines Unternehmens eingebunden. Im Vordergrund steht dabei die Informationsdienstleistung, die der Controller zu erbringen hat.⁵⁸

Im Rahmen der Kommunikation, welche als „...eine Übertragung von Nachrichten zwischen einem oder mehreren Sendern und einem oder mehreren Empfängern aufgefasst werden [soll]“,⁵⁹ können eine Vielzahl von Problemen auftauchen. Denn die Mitteilung, also das Teilen von verfügbaren Informationen, kann nur dann erfolgreich sein, wenn die gesendeten Signale für Sender und Empfänger die gleiche Bedeutung haben.⁶⁰

Ziel der betrieblichen Kommunikation ist es, nötige Rahmenbedingungen zu schaffen, so dass jeder Arbeitsplatz über die für ihre Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen verfügt. Dies ist eine Gratwanderung zwischen Basisversorgung und Informationsüberfrachtung.⁶¹ Als Hilfsmittel der Kommunikation kann dabei die BSC herangezogen werden. Der kommunikative Aspekt der BSC zeigt sich bei der Implementierung und im laufenden Betrieb.

In der Implementierungsphase sorgt die BSC für Klarheit darüber, welche Vision und Strategie verfolgt werden soll. Des Weiteren einigt man sich auf eine „Sprache“ mit der die Erfüllung oder Nichterfüllung der Ziele zum Ausdruck gebracht wird. Die Kennzahlen stellen diese Sprache dar. Die Bedeutung der Kennzahlen muss für alle Beteiligten gleich sein.

Bei Anwendung der BSC kommt der stetige kommunikative Aspekt zum Ausdruck. So ist es erforderlich die getroffenen Annahmen, Visionen, Strategien und Kennzahlen intervallartig zu überprüfen und zu diskutieren. Die Perspektiven der BSC können beispielsweise als Tagesordnungspunkte bei Vorstandssitzungen genutzt werden, was wiederum eine unmissverständliche Kommunikationsbasis schafft.

Im Bezug auf die Mitarbeiter sorgt die (heruntergebrochene) BSC für eine zielgruppenorientierte Kommunikation der Unternehmensziele. Dabei sollen die

⁵⁷ Tasch, D., Kommunikation, 1999, S. 433

⁵⁸ Vgl. Tasch, D., Kommunikation, 1999, S. 431

⁵⁹ Tasch, D., Kommunikation, 1999, S. 431

⁶⁰ Zu Kommunikationsproblemen vgl. ausführlich Staehle, W., Management, 1999, S. 306f.

⁶¹ Vgl. Tasch, D., Kommunikation, 1999, S. 431

Kennzahlen ggf. Handlungsaufforderungen sein, wenn Ziele in Gefahr geraten. Das Problem der Informationsüberfrachtung wird durch die restriktive Anzahl an Kennzahlen pro Perspektive verhindert.

Es zeigt sich also insgesamt, dass die BSC zum einen zur Kommunikation anregt und zum anderen durch die Kennzahlen selber kommuniziert.

Die Kommunikation über Kennzahlen sollte allerdings nicht überbewertet werden. Kennzahlen können zwar eine eindeutige Zustandsaussage (z.B. die Kundenzufriedenheit sinkt) machen, allerdings nicht über Hintergründe aufklären. Dies kann meist nur durch persönliche Gespräche erfolgen.

4 Resümee

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die BSC mehr als ein weiteres Kennzahlensystem ist. Durch ihre Multidimensionalität und Abwendung von den reinen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen wird eine Zukunftsorientierung erreicht, die die BSC sogar zum Element eines Frühwarnsystems machen kann. Ein vollständiges Frühwarnsystem stellt sie allerdings nicht dar.

Die Bedeutung der BSC beginnt schon beim Prozess der Implementierung. Denn dadurch wird eine Diskussion über die strategische Ausrichtung und den Weg der Zielerreichung ausgelöst. Das Management wird gezwungen ein komplettes Geschäftsverständnis aufzubauen, das die Identifizierung der wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren zur Erreichung der obersten Unternehmensziele beinhaltet. Wer das Geschäft besser versteht, wird es auch besser beherrschen können. Da sich die BSC als ausgezeichnete Konzept zur Implementierung von Strategien erweist, bietet sich die Verknüpfung mit dem zur Zeit vieldiskutierten Shareholder Value-Ansatz an. Eine Ausrichtung der gesamten Organisation nach dieser Zielsetzung kann erreicht werden.

Des weiteren stellt die BSC ein Kommunikationsrahmen zur Verfügung. Durch klare Definition der Zielvorgaben und Kennzahlen wird eine gemeinsame Sprache erzwungen. Unterschiedliches Verständnis für die gleichen Ausdrücke (z.B.: Was bedeutet Mitarbeiterzufriedenheit ?) wird verhindert. Im übrigen wird durch herunterbrechen der BSC bis auf Mitarbeiterebene eine zielgruppenkonforme Ausgestaltung der Zielvorgaben erreicht.

Doch nach so viel positiven Aspekten muss auf eines noch hingewiesen werden: Der Ansatz kann nur so gut sein, wie er umgesetzt wird. Eine halbherzige Umset-

zung, z.B. das Versäumnis des Runterbrechens der BSC auf untere Hierarchieebenen, kann die theoretischen Vorteile zunichte machen. Weber weist nicht umsonst darauf hin: „Hektik läßt die Balanced Scorecard schnell zu einem weiteren Kapitel in der Tradition überflüssiger Kennzahlen werden – und das wäre schade.“⁶² Dem kann man sich anschließen.

⁶² Weber, J., Macht, 1998, S. 1

Literaturverzeichnis

- Brunner, Jürgen/Hessing, Michael [Management, 1998]: Wertorientierte Management, in: Gablers Magazin, Heft 9, 1998, S. 22-25
- Fratschner, Friedrich [Zielvereinbarungen, 1999]: Balanced Scorecard – ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen – über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus, in: Controller Magazin, Heft 1, 1999, S. 13-17
- Friedag, Herwig [Scorecard, 1998]: Die Balanced Scorecard – Alter Wein in neuen Schläuchen ?, in: Controller Magazin, Heft 4, 1998, S. 291-294
- Friedag, Herwig/Schmidt, Walter [Scorecard, 1999]: Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 1. Aufl., Freiburg i. Br., 1999
- Gleich, Ronald [Scorecard, 1997]: Balanced Scorecard, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 3, 1997, S.432-435
- Horstmann, Walter [Scorecard, 1999]: Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien , in: Controlling, 1999, Heft Nr. 4/5, S. 193-199
- Horváth, Péter/Kaufmann, Lutz [Werkzeug, 1998]: Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, Heft 5, 1998, S. 39-48
- Kaplan, Robert/Norton, David [Scorecard, 1993]: Putting the Balanced Scorecard to work, in: Harvard Business Review, September-October, 1993, S. 134-142
- Kaplan, Robert/Norton, David (Hrsg.) [Scorecard, 1997]: Balanced Scorecard, Stuttgart, 1997
- Kaufmann, Lutz [Scorecard, 1997]: Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, Heft 8, 1997, S. 421-428
- Meyer, Karl-Heinz[Telekom, 2000]: Balanced Scorecard im Telekom Unternehmen, in: Controller Magazin, Heft 1, 2000, S. 8-10
- Mountfield, Andrew/Schalch, Oliver [Informationssystem, 1998]: Konzeption von Balanced Scorecards und Umsetzung in ein Management-Informationssystem mit dem SAP Business Information Warehouse, in: Controlling, Heft 5, 1998, S. 316-322
- Preißler, Peter [Controlling, 1998]: Controlling, 10. bearb. Aufl., Wien 1998
- Staehe, Wolfgang [Management, 1999]: Management, 8. Aufl., München, 1999
- Tasch, Daniel [Kommunikation, 1999]: Kommunikation und Kennzahlen – die Balanced Scorecard Konzeption aus einer anderen Perspektive, in: Controller Magazin, Heft 6, 1999, S. 431-433
- Wöhe, Günter [Betriebswirtschaftslehre, 1996]: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. überarb. und erw. Aufl., München, 1996
- Weber, Jürgen [Macht, 1998]: Macht der Zahlen, in: Manager-Magazin, Heft 12, 1998, URL: <http://www.manger-magazin.de/magazin/artikel/fs/0,1153,955,00,html>
- Wittich, Michael [Projekterfahrung, 1999]: Balanced Scorecard – Projekterfahrung und Erfolgsfaktoren für einen optimierten Einsatz im wertorientierten Management, in: Controller Magazin, Heft 6, 1999, S. 434-440