

Balanced Scorecard

Internationaler Controller Verein eV
Geschäftsstelle
Postfach 11 68, D-82116 Gauting
Leutstettener Str. 2, D-82131 Gauting
Telefon +49 - 89 - 89 31 34 - 20
Telefax +49 - 89 - 89 31 34 - 31
www.controllerverein.com
verein@controllerverein.de

Controlling-Kompetenz-Adresse



**Internationaler
Controller Verein**

Controlling-Kompetenz-Adresse



**Internationaler
Controller Verein**

Balanced Scorecard

1.	Was ist eine Balanced Scorecard?	3
2.	Aufgaben der Balanced Scorecard	5
2.1	Ziele festlegen	5
2.2	Zielerreichung mit Kennzahlen messen	8
3.	Grundsätze der Balanced Scorecard	10
3.1	konsequente Zielausrichtung	10
3.2	ausgewogene Einbeziehung aller Akteure	11
3.3	einfache Strukturen miteinander kombinieren	12
3.4	Transparenz durch Kennzahlen	13
3.5	Konzentration auf das Wesentliche	13
4.	Unterschiede in der praktischen Anwendung der Balanced Scorecard	14
4.1	In welcher Weise wird die Balanced Scorecard mit der Strategie des Unternehmens verbunden?	14
4.2	In welcher Weise werden die Menschen in die Strategieentwicklung und ihre Umsetzung einbezogen?	14
4.3	In welcher Weise erfolgt die Einbindung der Balanced Scorecard in das gesamte unternehmerische Tun und Berichten?	15
5.	Umsetzung der Balanced Scorecard	17
5.1	Die Balanced Scorecard in eher funktional strukturierten Unternehmen	17
5.2	Die Balanced Scorecard in eher prozessorientierten Unternehmen	21
6.	Fazit und Empfehlungen für Controller	28
7.	Zitierte Literatur und weitergehende Literaturhinweise	31

1. Was ist eine Balanced Scorecard?

Ursprünglich entstand die Balanced Scorecard Anfang der 1990er Jahre als Instrument zur Umsetzung von Strategien in den Unternehmensalltag. Zwei Amerikaner – Robert S. **Kaplan** und David P. **Norton** – hatten die Idee entwickelt. „Translate strategy into action“ war ihre Devise. Und ihr Ansatz war denkbar einfach.

Die Leistungsmessung und –bewertung in den Unternehmen ist zu *einseitig* und *unübersichtlich*.

- Einseitig, weil wir vorwiegend auf die finanziellen Leistungen schauen, wie Umsatz, Gewinn und Kapitalverwertung. Aber Umsatz, Gewinn und Kapitalverwertung sagen uns nur, ob wir in der Vergangenheit erfolgreich waren - oder eben nicht. Sie sagen uns nichts über den Aufbau von engen **Kundenbeziehungen**, die zielgerichtete Entfaltung engagierter Mitarbeiter durch **Lernen & Entwicklung**, den effektiven Ausbau der **internen Geschäftsprozesse**, die Gewährleistung stabiler **Finanzen** zur Vermittlung nachhaltiger Bonität gegenüber den Investoren.
- Und unübersichtlich, weil wir in der Flut von Kennzahlen untergehen und Wesentliches von Unwesentlichem nicht mehr unterscheiden können. Warum machen wir es nicht wie im Sport? Auf einer einzigen Anzeigetafel (im Stadion) oder einem Berichtsbogen (z.B. beim Golf) werden alle wesentlichen Daten verzeichnet. So können wir auf einen Blick sehen, wo wir stehen, welche Aufgaben bereits gelöst wurden und was noch zu tun ist.

Der Gedanke der Scorecard, des „übersichtlichen Berichtsbogens“ war geboren. Und weil nicht nur die Resultate wichtig sind, sondern auch die Aktionen, mit denen wir die Erfolge vorbereiten, sollten auf der Scorecard alle wesentlichen Seiten des Unternehmens (von *Kaplan* und *Norton* als „perspectives“ bezeichnet) in ausgewogener („balanced“) Weise dargestellt werden, eben als Balanced Scorecard.

2. Aufgaben der Balanced Scorecard

Mit der Balanced Scorecard wollen wir Strategien in Aktionen transformieren. Das ist ihre eigentliche Aufgabe. Damit soll sie den großen Schwachpunkt vieler Konzepte beseitigen: die mangelnde Verankerung strategischer Ziele im Alltag des Unternehmens.

2.1 Ziele festlegen

Die Balanced Scorecard wird ihrer Aufgabe zunächst dadurch gerecht, dass sie unseren Zielvorstellungen eine klare Struktur verleiht. Das geschieht in den meisten Fällen durch die Erarbeitung einer „strategischen Matrix“, mit deren Hilfe wir aus der Vielzahl möglicher Aktionen jene auswählen können, die uns als strategisch zielführend erscheinen:

Leitbild und Leitziel bilden „das gemeinsame Dach“, unter das wir all unsere Aktivitäten stellen wollen. Sie sollten möglichst aus der Philosophie und Kultur des Unternehmens abgeleitet werden und beschreiben für einen überschaubaren Zeitraum (strategischer Horizont) die Zweckbestimmung (Mission) und Zielorientierung (Vision) (vgl. auch Statement „Strategische Planung“) eines Unternehmens.

Leitbild und Leitziel sollen uns die Fragen beantworten:
„Warum sind wir ein Unternehmen und was für ein Unternehmen sind wir?“

Dabei wollen wir mit dem Leitbild darstellen, welches Bild vor allem die Kunden von uns haben sollen:

- Was könnte die Kunden auch zukünftig dazu verleiten, ihr Geld ausgerechnet für unsere Leistungen auszugeben?
- Wer sollen unsere Kunden in Zukunft eigentlich sein?
- Woran messen unsere Kunden ihren Erfolg (Nutzen, den sie davon haben) – bezogen auf die von uns angebotenen Leistungen?

Und mit dem Leitziel wollen wir in erster Linie den Mitarbeitern im Unternehmen verdeutlichen, was wir für unsere Zukunftsfähigkeit in der nächsten Zeit als das entscheidende Potenzial ansehen und ausbauen wollen.

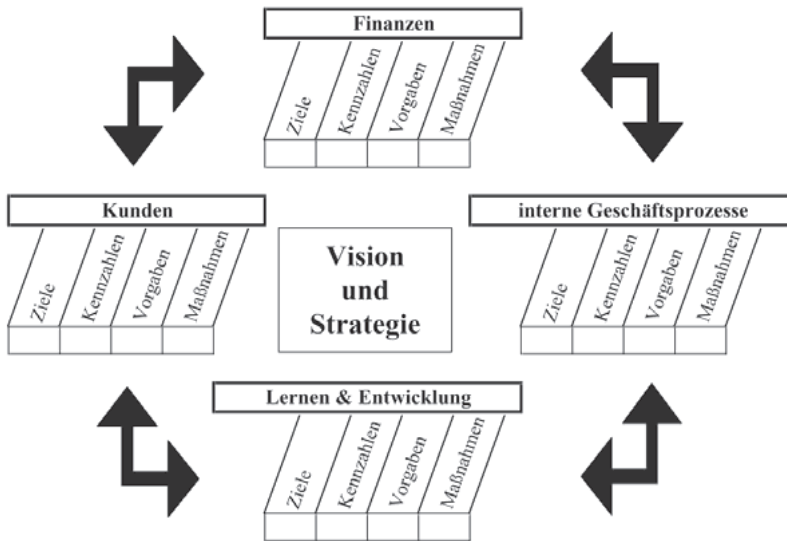


Abb. 1: Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton mit 4 Zukunftsaussichten

In dieser Grundform der Zusammenstellung von

- Zielen,
- Kennzahlen,
- Vorgaben und
- Maßnahmen

für die vier Perspektiven/Entwicklungsgebiete/Zukunftsaussichten

- Finanzen,
- Kunden,
- interne Geschäftsprozesse und
- Lernen & Entwicklung

wurde die Balanced Scorecard Mitte der 1990er Jahre auch im deutschsprachigen Raum einem breiteren Publikum bekannt.

(In der praktischen Umsetzung hat sich insbesondere bei „Nicht-Controllern“ gezeigt, dass das deutsche Wort „Perspektiven“ aufgrund seiner Mehrdeutigkeit nicht immer verstanden wird. Da es um die Entwicklung von Zukunftsaussichten im Sinne der Gestaltung von Potenzialen geht, hat sich auch der Begriff „Entwicklungsgebiete“ eingebürgert.)

Mit den Entwicklungsgebieten/Perspektiven beschreiben wir die wichtigsten zu entwickelnden Potenziale (Möglichkeiten und Fähigkeiten) zur Gestaltung unserer Zukunft. Dabei sollten wir nicht schematisch vorgehen, sondern die spezifischen Bedingungen unseres Unternehmens beachten. Das beginnt bereits bei der Bezeichnung der Entwicklungsgebiete/Perspektiven. Wer ist beispielsweise der Kunde eines Pharmaunternehmens: der Patient?, der Arzt?, der Apotheker?, die Krankenkasse? Hier kann es sinnvoll sein, vier „Kunden“- oder „Partnergebiete (-perspektiven)“ zu definieren, um die strategischen Ziele adäquat zu erfassen. Das bezieht sich auch auf die Zahl der Entwicklungsgebiete/Perspektiven. In der Praxis finden wir Beispiele mit drei ebenso wie mit sechs oder sieben. Es geht immer um die Zweckmäßigkeit für das praktische Handeln – nicht um die „Abarbeitung“ eines formalen Schemas!

Mit den strategischen Themen bezeichnen wir die wichtigsten Aufgaben, die wir in den vor uns liegenden Jahren bewältigen wollen. Das kann z.B. der Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes sein oder die Umstrukturierung der Vertriebsorganisation oder die Restrukturierung der gesamten Organisation. Dabei sollten wir nicht zu viele strategische Themen aufgreifen, um uns nicht zu verzetteln.

Die Auswahlmatrix gibt uns ein „*strategisches Koordinatensystem*“ in die Hand, mit dessen Hilfe wir für alle wesentlichen Entwicklungsfelder (Kombination von strategischem Thema und Entwicklungsgebiet/Perspektive) nach geeigneten Zielen und Aktionen suchen können. Die so strategiefokussierten Aktionen müssen wir dann in geeignete Strukturen überführen, um die Arbeit effektiv organisieren zu können. Dafür stehen uns bereits erprobte Strukturen zur Verfügung, beispielsweise Projekte. Vorbereitung und Controlling von Projekten sind daher eng mit der Gestaltung einer Balanced Scorecard verbunden. Aber sie sind nicht ihr Gegenstand und werden deshalb im Rahmen dieses Statements nicht weiter behandelt.

Zugleich versetzt uns das strategische Koordinatensystem in die Lage, bereits bestehende Maßnahmen oder Projekte oder neue Ideen daraufhin zu prüfen, ob sie zielführend sind oder nicht. Allerdings kommt es dabei auf unsere Konsequenz an: Wenn wir eine Maßnahme nicht in das Koordinatensystem einordnen können, müssen wir entscheiden, ob wir auf sie verzichten oder sie uns als „Luxus“ dennoch leisten wollen oder ob die Matrix überarbeitet werden muss! Ohne den Mut zur Entscheidung nutzt uns auch das beste strategische Koordinatensystem nicht viel.

Ein weiterer Punkt sollte im Zusammenhang mit der Erarbeitung des strategischen Zielsystems beachtet werden: Die Balanced Scorecard hängt nicht im luftleeren Raum. Sie kann strategische Ziele nicht in Aktionen transformieren, ohne die Randbedingungen oder Freiheitsgrade zu beachten, die unserem Handeln Grenzen setzen. Die Führungsspitze eines weltweit operierenden Konzerns wird andere Zielstrukturen aufbauen als die Geschäftsführung eines inhabergeführten mittelständischen Betriebes. Und sie werden unterschiedliche Gremien (Aufsichtsräte,

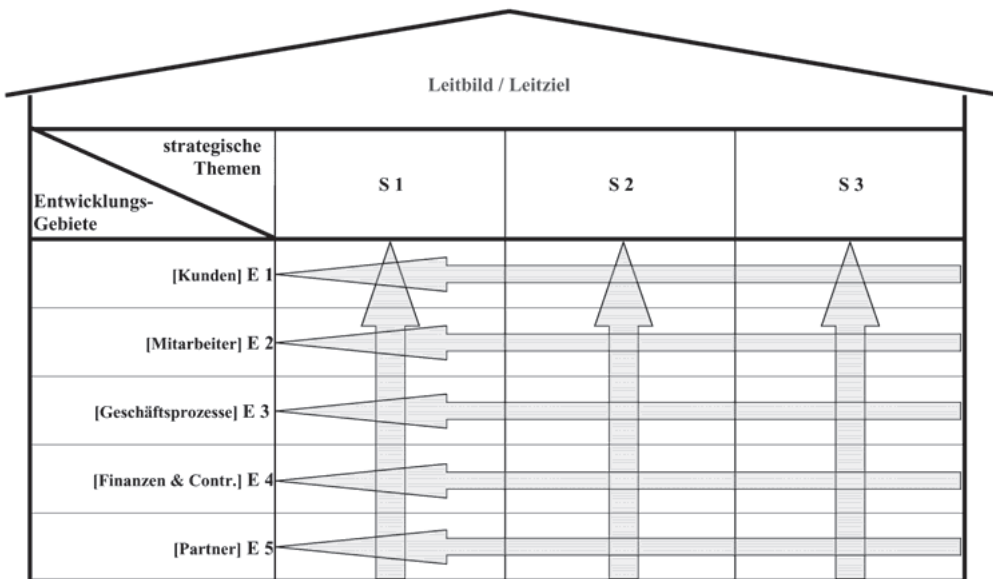


Abb. 2: Strategische Auswahl-Matrix

Gesellschafterversammlung) oder Institutionen (Banken, staatliche Einrichtungen) um Zustimmung ersuchen müssen.

Das gilt analog für die Ziele von strategischen Geschäftseinheiten oder Bereichen/Abteilungen im Rahmen größerer Unternehmungen.

Und wir müssen uns zugleich auch über den Gegenstand der Balanced Scorecard verständigen. Die ursprünglich von *Kaplan* und *Norton* formulierte Aufgabe bestand in der Umsetzung von Strategien in konkrete Aktionen. Inzwischen wird unter dem Namen „Balanced Scorecard“ auch die Bewältigung operativer Probleme oder die Gestaltung größerer Projekte subsumiert. Diese Aufgaben sollten aber strikt getrennt werden, da eine Vermischung kontraproduktiv wirkt.

2.2 Zielerreichung mit Kennzahlen messen

Die Erarbeitung einer Auswahlmatrix für strategisch zielführende Aktionen ist nur der eine Aspekt, mit dem die Balanced Scorecard ihrer Aufgabenstellung gerecht wird. Der andere besteht in der konsequenten Anwendung geeigneter Kennzahlen, um die Erreichung der Ziele messen zu können. „You can't manage what you can't measure!“

Dabei gibt es zwei unterschiedliche Bezugspunkte:

- Zum einen geht es um das konkrete Handeln der beteiligten Menschen. Wir wollen von einem gegebenen IST-Zustand zu einem angestrebten SOLL-Zustand gelangen.

Konkretes Handeln braucht konkrete Ziele. Allgemeine Vorgaben im Sinne von „12,8% Return on Capital Employed“ helfen da wenig. Zum einen, weil sie von den meisten Führungskräften und Mitarbeitern nicht nachvollzogen werden können; zum anderen, weil derartige Vorgaben nichts über die konkreten Aktionen aussagen, die für ihre Erfüllung erforderlich sind.

In diesem Sinne erfordert die Balanced Scorecard eher spezifische, an der unmittelbaren Tätigkeit orientierte Kennzahlen zur Führung des Handelns der in die Prozesse der Leistungserstellung und -vermarktung eingebundenen Menschen. Die Kennzahlen dienen hier vor allem der Kommunikation über eine effektive Organisation der gemeinsamen Arbeit.

- Aber das Führen von konkreten Prozessen mit Hilfe spezifischer Kennzahlen allein reicht nicht aus. In der arbeitsteiligen Welt von heute nutzen wir normalerweise viele Ressourcen gemeinsam mit anderen. Das können Rohstoffe sein, Geld oder einfach „nur“ die Zeit, die wir uns für bestimmte Aufgaben nehmen. Über die Verteilung dieser Mittel entscheiden – insbesondere wenn es sich um knappe Ressourcen handelt – Menschen, die nicht unmittelbar in die zu verändernden Prozesse eingebunden sind: beispielsweise Konzernleitungen, Aufsichtsräte, Banker oder Analysten.

Und weil diese Personen in die Prozesse nicht eingebunden sind – denn ihre Verantwortung liegt in der *Verteilung* von Ressourcen, nicht in deren konkretem *Verbrauch* – benötigen sie möglichst anschauliche Berichte, um sich ein Bild vom Verlauf und den Ergebnissen unseres Handelns machen und auf dieser Basis entscheiden zu können.

In diesem Kontext erfordert die Balanced Scorecard vor allem auf die Nutzung und Verwertung der eingesetzten Mittel sowie den Vergleich (Benchmarking) mit anderen Geschäftseinheiten orientierte Kennzahlen. Die eigentlichen, konkreten Aktionen stehen hier nicht im Vordergrund.

Die Wirksamkeit der Kennzahlen einer Balanced Scorecard hängt maßgeblich davon ab, inwieweit sie beiden Aspekten gerecht werden. Erst wenn wir beide Aspekte kombinieren, erhalten wir ein universelles Instrument zur Gestaltung der Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens.

3. Grundsätze der Balanced Scorecard

Bei der Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

3.1 konsequente Zielausrichtung

Konsequente Zielausrichtung – bezogen auf die Umsetzung der Ziele in praktisches Handeln – meint vor allem, dass wir den Unterschied zwischen operativem und strategischem Tun verstehen und berücksichtigen.

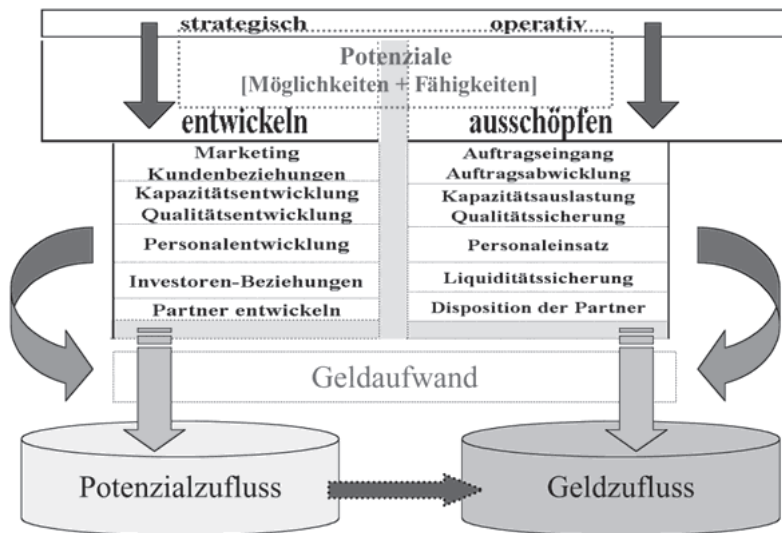


Abb. 3: Zielausrichtung

Landläufig setzen wir operativ mit kurzfristig und strategisch mit langfristig gleich. Das Operative muss gleich erledigt werden, das Strategische kann warten. Leider ist das ein Trugschluss.

Operativ und strategisch sind keine Fragen der Fristigkeit. Sie haben beide etwas mit den Potenzialen zu tun, die uns zur Verfügung stehen.

- Operativ bezeichnet das Ausschöpfen der vorhandenen Potenziale – z.B. das Ausführen von Aufträgen. Es entstehen greifbare Resultate, die in den meisten Fällen Geld einbringen.

- Strategisch bedeutet, neue Potenziale zu entwickeln, die erst später (hoffentlich!) in Geldzuflüssen münden. Es entsteht dabei Potenzialzufluss, noch kein Cash Flow (vgl. auch Statement „Wertorientierte Unternehmensführung“).

Daher sollten wir die Ziele strategischer Maßnahmen nur dann mit operativen Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn oder Kapitalverwertung messen, wenn wir uns der damit verbundenen Inkongruenzen bewusst sind.

Beispiel:

Nehmen wir z.B. das Ziel: „Anteil von Neukunden erhöhen“. Üblicherweise wird dies über den Umsatzanteil gemessen, obwohl in vielen Branchen zwischen dem Erstkontakt zu einem Interessenten und dem ersten Umsatz mit diesem ein längerer Zeitraum – mitunter bis zu drei Jahren – liegt. Wäre es nicht sinnvoller, als Kennzahl für diesbezügliche strategische Aktivitäten „Anzahl der Interessentengespräche“ zu nehmen, da man in jeder Branche die Relation Erstkontakte zu Kundengewinnung kennt?

3.2 ausgewogene Einbeziehung aller Akteure

Ziele werden von Menschen in praktisches Handeln umgesetzt – nicht von Kennzahlen! Dabei sollten in ausgewogener Weise alle tragenden Kräfte des Unternehmens in die Zielfindung und ihre Umsetzung mit Hilfe einer Balanced Scorecard einbezogen werden.

Aber damit die vielen Aktionen der oftmals sehr verschiedenen Menschen nicht im Chaos münden, brauchen die Akteure konkrete, also messbare Ziele, die ihr Zusammenwirken fördern. Und dabei helfen Kennzahlen, die eine definierte Zielbestimmung ermöglichen. Kennzahlen, die so beschaffen sind, dass wir mit ihrer Hilfe Verlauf der Aktionen oder Ergebnis in Bezug auf die angestrebten Ziele messen können.

Diese Herangehensweise wird auch als „ZAK-Prinzip“ bezeichnet (**Z**iel – **A**ktion – **K**ennzahl). Das ZAK-Prinzip gilt nicht nur für Aktionen im engeren Sinne. Es gilt für jede Zielbestimmung im Rahmen der Balanced Scorecard – strategische Themen, Entwicklungsgebiete/Perspektiven, Aktionen, Projekte. Durch die Notwendigkeit, messbare Kennzahlen zu definieren, zwingen wir uns, konkret zu sagen, was wir wollen.

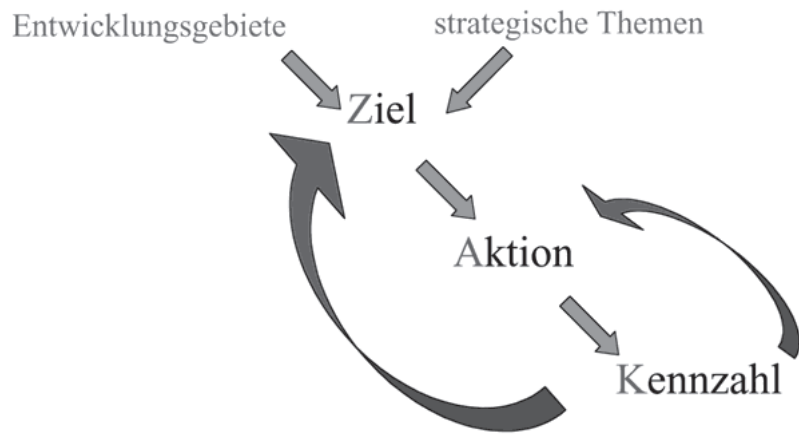


Abb. 4: Führen mit Kennzahlen – das ZAK-Prinzip

3.3 einfache Strukturen miteinander kombinieren

Einfache Strukturen miteinander kombinieren heißt in erster Linie: verständlich bleiben. Es nützt uns wenig, die Komplexität der realen Welt möglichst genau widerzuspiegeln, wenn die dabei entstehenden Modelle nur noch von wenigen Experten verstanden werden. Wenn wir die Menschen mitnehmen wollen auf unseren strategischen wie operativen Wegen, dann müssen wir uns **verständlich** machen.

Und dazu benötigen wir einfache, überschaubare Strukturen, selbst wenn „einfach“ auch immer Vereinfachung und damit Verzicht auf Genauigkeit bedeutet. Denn wie sagt der Volksmund: „Lieber 60% genau als 100% unverstanden!“

3.4 Transparenz durch Kennzahlen

Hier liegt die Betonung vor allem auf dem Wort „Transparenz“. Allerdings sollten wir dabei unterscheiden, für welchen Zweck und für wen die Transparenz gedacht ist.

- Bezogen auf das Handeln geht es vor allem um die Konkretisierung der Zielstellungen. Es geht also in erster Linie um „Transparenz nach innen“, um Transparenz für die handelnden Personen. Und es geht um Selbst-Controlling. Denn es sind die eigenen, gemeinsam ausgewählten Ziele, deren Realisierung wir mit Hilfe geeigneter Kennzahlen messen wollen. Solche Kennzahlen müssen für die Menschen im Unternehmen verständlich, konkret und nachvollziehbar sein.
- Bezogen auf die Verteilung der vorhandenen Mittel geht es demgegenüber zuerst um die Geschichte, die wir „externen“ Partnern über unser Handeln erzählen wollen. Kennzahlen können dieser Geschichte Glaubwürdigkeit verleihen. Es geht in diesem Kontext also in erster Linie um „Transparenz nach außen“, um das Verständnis von Personen, die das Geschehen innerhalb der Organisation oder Organisationseinheit nicht unmittelbar erleben. Dabei sollten wir an die spezifischen Aufgaben dieser Personen denken. Sie entscheiden zumeist über die Verteilung gemeinsam genutzter Ressourcen, wie Zeit und Kapital. Sie benötigen daher Kennzahlen, die einen Vergleich zwischen den verschiedenen „Anspruchsberechtigten“ ermöglichen, um die Entscheidung zu erleichtern.

3.5 Konzentration auf das Wesentliche

Konzentration besteht in der Kunst, seine Aufmerksamkeit auf einen Punkt zu richten. Sich auf das Wesentliche konzentrieren bedeutet daher, weniger Wichtiges wegzulassen oder zeitlich zu verschieben. Nicht das Setzen von Schwerpunkten ist das Problem, sondern die Entscheidung über das Weglassen. Der tatsächliche Mut zur Konzentration entscheidet maßgeblich über den Erfolg einer Balanced Scorecard!

Die Balanced Scorecard ist somit nicht nur ein Instrument, das zusätzliche Kosten verursacht. Durch die Konzentration auf das Wesentliche wird auch die Einsparung von Mitteln ermöglicht.

4. Unterschiede in der praktischen Anwendung der Balanced Scorecard

Es gibt in der Praxis sehr viele Arten von Balanced Scorecards. Die **Unterschiede** können im wesentlichen an drei Kriterien festgemacht werden:

4.1 In welcher Weise wird die Balanced Scorecard mit der Strategie des Unternehmens verbunden?

Der Name „Balanced Scorecard“ wird oft mit einem Kennzahlensystem gleichgesetzt. In der praktischen Anwendung führt das – insbesondere im Zusammenhang mit Software-Lösungen – meist zu einer bloßen Zusammenstellung von operativen und strategischen Kennzahlen. Derartige Ansätze widersprechen der ursprünglichen Idee von *Kaplan/Norton*: „Balanced Scorecards sollen nicht nur Ansammlungen von finanziellen und nichtfinanziellen Messgrößen – eingebettet in vier Perspektiven – sein. Die besten Balanced Scorecards spiegeln die Strategie einer Organisation wider“.

Aber Strategien widerspiegeln kann nur, wer Strategien hat! Deshalb wird eine Balanced Scorecard, die nicht auf einer tragenden Strategie aufbaut, nur wenig orientierende Wirkung zeigen. Dem können wir entgegen, indem wir eine Strategie formulieren; im Vorfeld oder im Verlauf der Erarbeitung einer Balanced Scorecard. Für eine Formulierung im Vorfeld spricht der hohe Zeitbedarf. Für eine Verknüpfung mit der Balanced Scorecard spricht das konkrete Bild, das wir auf diese Weise von unserer Strategie bekommen.

4.2 In welcher Weise werden die Menschen in die Strategieentwicklung und ihre Umsetzung einbezogen?

„Translate strategy into action“ – das ist die Aufgabe der Balanced Scorecard, wie sie *Kaplan/Norton* ursprünglich formulierten: Die praktische Umsetzung der Strategie in den Alltag, die Entwicklung von Potenzialen als Tagesaufgabe. Dass es dabei auf die Art und Weise ankommt, wie die betroffenen Menschen in den Prozess eingebunden werden, liegt auf der Hand. Und in diesem Punkt unterscheiden sich die praktischen Anwendungsfälle beträchtlich.

Die Spanne reicht von der strikten Vorgabe strategischer Leitsätze durch den „Chef“ bzw. einen sehr engen Kreis ausgewählter Führungskräfte bis hin zum offenen Dialog über individuelle und gemeinsame Ziele und deren Überführung in eine von allen Beteiligten getragene Strategie. Im einen Extrem wird die Balanced Scorecard in ein hierarchisch geprägtes Umfeld eingebunden und tendenziell auf ein strategisches Planungs- und Kontrollsystem reduziert. Im anderen Extrem bildet die Balanced Scorecard den Rahmen zur Organisation offener Strukturen um ein gemeinsames Ziel.

4.3 In welcher Weise erfolgt die Einbindung der Balanced Scorecard in das gesamte unternehmerische Tun und Berichten?

Häufig wird die Balanced Scorecard als strategisches Kennzahlensystem dem Controlling zugerechnet. Sie erweitert damit die Palette bereits vorhandener Controlling-Instrumente, dient aber nicht als zentrales Führungsinstrument für das Management.

Es gibt in diesem Zusammenhang ernst gemeinte „Lösungen“, mit Hilfe der Balanced Scorecard die Zukunft zu „berechnen“. Dazu werden mathematische Verknüpfungen zwischen den Kennzahlen der Aktionen, den sogenannten „kritischen“ Erfolgsfaktoren und dem Leitziel aufgebaut. Das kann zu gefährlichen Illusionen führen,

- weil wir zwar Absatz-, Umsatz- und Kostenzahlen extrapolieren oder mit detaillierten Szenarien modellieren können, aber damit noch nicht die Entwicklung jener Potenziale erfassen, die dazu erforderlich sind;
- weil wir schnell übersehen, dass jede Berechnung auf Annahmen beruht, die hinter Koeffizienten und Konstanten versteckt sind und deren Plausibilität und Konstanz normalerweise nicht geprüft werden;
- weil wir in den üblichen mathematischen Modellen von linearen Zusammenhängen zwischen Ursache und Wirkung ausgehen und somit nicht einmal die Detailkomplexität einer sich verändernden Organisation ausreichend erfassen; von den zeitlichen und räumlichen Verzögerungen ganz zu schweigen;
- weil wir mit Computerberechnungen eine scheinbare Genauigkeit und Objektivität vortäuschen, die nicht gegeben ist.

5. Umsetzung der Balanced Scorecard

Wir neigen aber gern dazu, unsere subjektive Verantwortung hinter „objektiven Berechnungen“ zu verstecken. Das Ergebnis sind falsche Weichenstellungen mit oftmals verheerenden Auswirkungen. Deshalb sollten wir dieser Selbsttäuschung nicht erliegen.

Kaplan/Norton verweisen daher darauf, dass es nach ihren Erfahrungen bei der Balanced Scorecard gerade nicht um ein Kennzahlensystem geht, sondern dass jene Unternehmen und Institutionen die größten Erfolge aufzuweisen haben, die mit Hilfe der Balanced Scorecard ein neues Managementsystem aufgebaut haben. Ein Managementsystem, das es ihnen ermöglicht, eine strategiefokussierte Organisation zu schaffen.

Je mehr die Balanced Scorecard in das gesamte Führungs- und Berichtssystem organisch eingebunden wird, um so eher wird die praktische Umsetzung der Ziele eines Unternehmens in den Alltag seiner Kunden, Mitarbeiter und Partner erfolgreich verlaufen.

In diesem Sinne ist die Balanced Scorecard zugleich ein Instrument von Management und Controlling, d.h. in ihrer Wirksamkeit vom Zusammenwirken beider Bereiche abhängig. Die Balanced Scorecard ist in dieser Wechselbeziehung in das Controlling als Prozess zu integrieren und durch den Controller-Dienst zu begleiten.

Der praktische Nutzen einer Balanced Scorecard wird wesentlich davon beeinflusst, inwieweit ihre Struktur dem Charakter des Unternehmens entspricht. Technisch geprägte Unternehmen mit klassisch funktionsorientierter Organisation (bspw. Unternehmen der Grundstoffindustrie) benötigen eher eine hierarchisch aufgebaute Balanced Scorecard, während technologieintensive, wissensorientierte Unternehmen (bspw. Informations- und Kommunikationsindustrie) eher Strukturen erfordern, die sich an den Bedürfnissen des Intellektuellen Kapitals orientieren.

5.1 Die Balanced Scorecard in eher funktional strukturierten Unternehmen

Hierarchisch orientierte Balanced Scorecards stellen das **Finanzielle Kapital** ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Verwertung des eingesetzten Kapitals ist das definitiv oberste Ziel. In diesem Kontext bilden Mission, Grundwerte, Vision und Strategie der Organisation (des Unternehmens) den Ausgangspunkt. Die Strategie beschreibt den „Spielplan“ der Organisation und die Balanced Scorecard seine Umsetzung. Die Ziele der Menschen sind - entsprechend ihrer Funktion - den Zielen der Organisation untergeordnet.

Die Finanzperspektive ist demzufolge die oberste Ebene einer hierarchisch gegliederten Balanced Scorecard. Hier ist die Frage zu beantworten: „Wie sollen wir gegenüber den Anteilseignern auftreten, um finanziellen Erfolg zu erzielen?“ Die Definition von Zielen für Wachstum und Produktivität steht im Vordergrund, und die Identifikation jener Quellen aus denen Wachstum und Produktivität gespeist werden können.

Ihr folgt die Kundenperspektive, die das Wertangebot beschreiben soll, das dem Markt zur Verfügung gestellt wird (vgl. auch Statement „Kundenorientiertes Vertriebscontrolling“). „Wie müssen wir unseren Kunden begegnen, um unsere Vision zu verwirklichen?“, lautet die Fragestellung. Die Beschreibung der Zielkunden und ihrer Ansprüche steht im Vordergrund. Sie soll in Ziele und entsprechende Kennzahlen gefasst werden, an denen Wertangebot und Kundenzufriedenheit **bezogen auf diese Ansprüche** gemessen werden können.

In der darunter liegenden Perspektive der internen Geschäftsprozesse wird die Wertkette der Organisation dargestellt. Die Wertkette umfasst sämtliche Aktivitäten, die zur Erzeugung des Wertangebots für die Kunden und ihre Transformation in Wachstum und Rentabilität für den Anteilseigner erforderlich sind. Wir fragen uns: „In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Kunden zu befriedigen?“ Es sollen Ziele formuliert werden für Innovation, Kundenmanagement, operationale Prozesse und die Einbindung in die Umwelt. Dabei geht es vor allem um die Bestimmung von Standards hinsichtlich Gebrauchseigenschaften, Termineinhaltung und Kosten, an denen wir die Qualität unserer Prozesse messen können.

Schließlich als Fundament die Lern- und Entwicklungsperspektive; sie definiert die immateriellen Werte, die benötigt werden, um betriebliche Aktivitäten und Kundenbeziehungen auf ein höheres Niveau zu heben. „Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Ziele zu verwirklichen?“ Dabei geht es um die Kombination von Entwicklungszielen für strategische Kompetenzen (Wissen und Fachkenntnis der Mitarbeiter), strategische Technologien (Informationssysteme, Netzwerke etc.) und aktivitätsorientiertem Klima (Motivation, Befähigung der Mitarbeiter).

Die Fragen in den einzelnen Perspektiven sollen themenbezogen beantwortet werden. *Kaplan/Norton* unterscheiden dabei vier Kategorien:

1. Aufbau der Marktmacht,
2. Steigerung des Kundennutzens,
3. Erreichung der operationalen Exzellenz,
4. Entwicklung zu einer gesellschaftlich verantwortungsvollen Organisation.

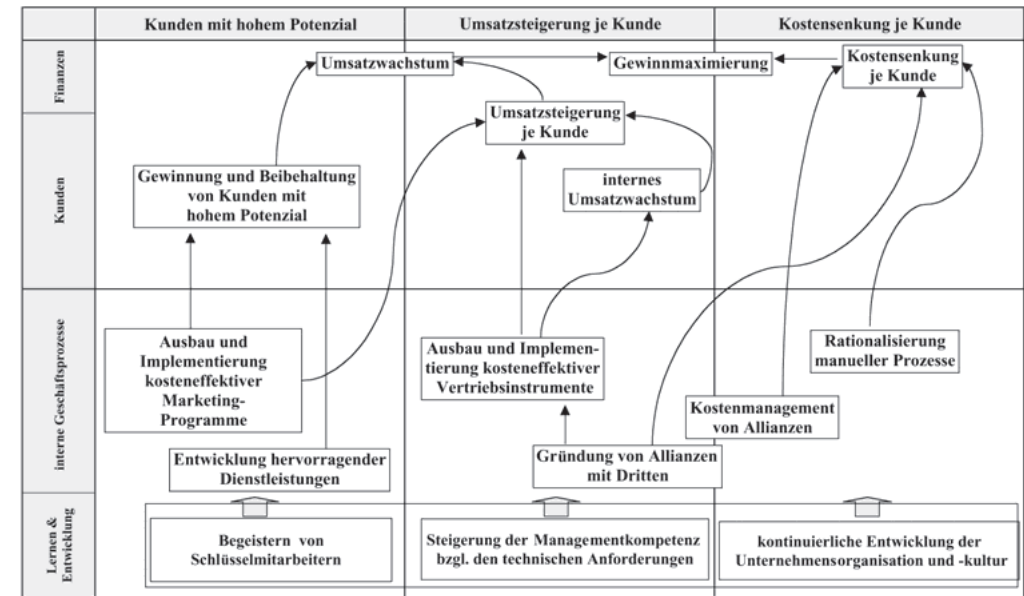


Abb. 5: Strategy Map (nach Kaplan/Norton)

Die Schritte zur Erarbeitung einer derartigen Balanced Scorecard sind in den meisten Fällen folgende:

- Zunächst wird die formulierte Strategie mit Hilfe einer „strategy map“ dargestellt. Die Ziele der Organisation werden dabei in ein „Raster“ (Auswahlmatrix) aus strategischen Themen und „den“ vier Perspektiven gestellt. Anschließend werden die verschiedenen Ziele durch „Ursache-Wirkungs-Ketten“ miteinander verbunden. Dabei dienen die Ursache-Wirkungs-Ketten vor allem der Kommunikation der Strategie im gesamten Unternehmen, nicht dem Aufbau eines „durchrechenbaren Kennzahlensystems“. Allerdings vermitteln sie die simplifizierende Illusion linearer Zusammenhänge und erschweren das Verständnis für die Fernwirkungen unseres Handelns. Das erleichtert zwar für den ersten Moment die Darstellung, kann aber dann für das strategische Denken kontraproduktiv werden, wenn wir diese Einschränkung vergessen.
- In einem zweiten Schritt werden die Ziele aus der „strategy map“ in die Perspektiven der Balanced Scorecard übertragen. Dabei empfehlen

Kaplan/Norton aus o.g. Gründen, die Ursache-Wirkungs-Ketten nicht mathematisch miteinander zu verknüpfen.

Für jedes Ziel werden eine Kennzahl, Vorgaben zur Kennzahl und meist recht allgemein gehaltene Maßnahmen festgelegt, damit es möglich wird, sie im weiteren Verlauf für unterschiedliche Struktureinheiten konkretisieren zu können.

- In einem dritten Schritt erfolgt die Ableitung von Projekten bzw. Aktionsprogrammen aus den Maßnahmen der Balanced Scorecard. Die Projekte sind dabei streng an die hierarchische Struktur der Perspektiven gebunden (und damit an die funktionsgebundenen hierarchischen Strukturen der Unternehmen).

	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
Finanzen	Umsatz-W.			
	Gewinn-Max.			
	Kosten			
	...			
Kunden	Vertrieb			
	Cross-Sel.			
	Migration			
	...			
interne Geschäftsprozesse	Zuverläss.			
	Allianzen			
	Marketing			
	...			
Lernen & Entwicklung	Key-MA			
	Nachfolge			
	Kultur			
	...			

Projekt ...
verantwortlich:
Projektdauer:
Ressourcen:
erwarteter Nutzen:
Ziel:

Projekt ...
verantwortlich:
Projektdauer:
Ressourcen:
erwarteter Nutzen:
Ziel:

Abb. 6: Einbindung von Projekten in die Balanced Scorecard (nach Kaplan/Norton)

Für Non-Profit-Organisationen funktioniert diese finanzorientierte Struktur allerdings nicht. Deshalb müssen in solchen Anwendungsfällen Modifikationen vorgenommen werden, indem die Mission an die Hierarchiespitze der Balanced Scorecard gestellt wird. Ansonsten ist der Weg identisch. Und die Unterordnung der persönlichen Ziele unter die Ziele der Organisation bleibt auch erhalten.

5.2 Die Balanced Scorecard in eher prozessorientierten Unternehmen

In eher prozessorientierten, technologiebestimmten Unternehmen steht das **Intellektuelle Kapital** im Zentrum der Aufmerksamkeit. Es wird getragen von

- den im Unternehmen tätigen Menschen (das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie die Kultur des Umgangs miteinander),
- den mit dem Unternehmen verbundenen Menschen (die Art und Weise der Beziehungen zu unseren Partnern [Kunden, Lieferanten, Investoren...] und damit des Zugriffs auf deren Wissen und Fähigkeiten),
- den Strukturen des Unternehmens (die Möglichkeiten und Fähigkeiten des Unternehmens, das Wissen der Menschen mit den Potenzialen der Maschinen/Arbeitsmittel, Werkstoffe, Kommunikationseinrichtungen und Organisationsstrukturen zu verbinden) sowie
- den vom Unternehmen genutzten gesellschaftlichen Ressourcen (z.B. das öffentliche Bildungswesen, das Internet oder die Umwelt, die auch Potenziale für uns bedeuten).

Intellektuelles Kapital wird in unserer Wirtschaftswelt ein immer wichtigerer Faktor. Nicht mehr das Finanzkapital allein ist Motor der Entwicklung, sondern Wissen und die Fähigkeit, es anzuwenden. Vor diesem Hintergrund bilden die persönlichen Ziele der beteiligten Menschen den Ausgangspunkt für die Balanced Scorecard eines Unternehmens, einer Organisation.

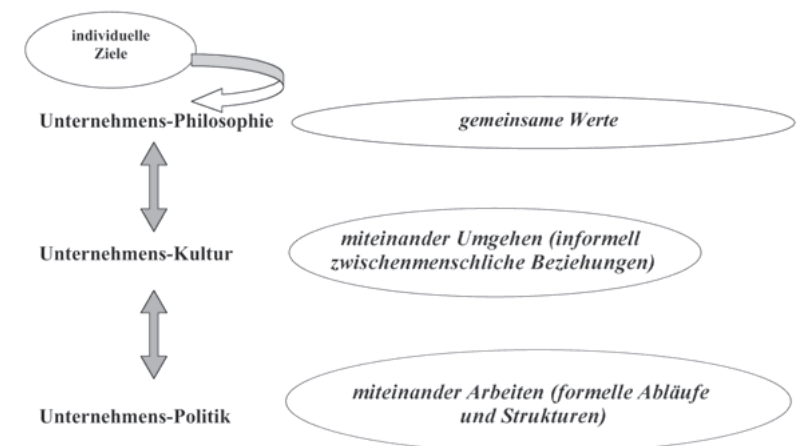


Abb. 7: Einbindung individueller Ziele

Ausgehend von ihren individuellen Stärken und Wünschen suchen die Menschen nach Gemeinsamkeiten mit den Werten und Zielen der anderen Mitarbeiter. Und mit jenen Werten, die die reale Kultur im Unternehmen prägen. Das geschieht zumeist ganz instinktiv, selten bewusst. Und der dabei empfundene Grad an Gemeinsamkeit entscheidet maßgeblich darüber, welche Rolle wir dem Unternehmen für unser Leben zumessen.

An dieser Stelle fällt die Entscheidung, in welchem Maße wir uns für das Unternehmen engagieren oder eben nicht.

Deshalb ist dieser Punkt so wichtig für jede Unternehmenspolitik, die auf das Engagement der beteiligten Menschen setzt!

Es ist wie in einer Band, einer Jazzband z.B.: Alle Musiker sind mehr oder weniger gute Einzelkünstler. Aber die Musik entsteht nur, wenn sie zusammen spielen. Dabei wächst etwas ganz Besonderes, etwas das mehr ist als die Summe der Einzelnen. Und alle haben schnell begriffen, dass ihr eigener Erfolg abhängig ist von der Qualität ihres Zusammenwirkens. Solange das so bleibt, werden sie ihrer Organisation alles geben, was sie an Fähigkeiten einbringen können. Das ist die Basis für den Erfolg der Jazzband; das persönliche Engagement stellt einen wichtigen **Wettbewerbsvorteil** dar.

Technologiebestimmte Unternehmen sollten in analoger Weise ihren kreativen und engagierten Mitarbeitern eine Bühne bieten, auf der sie Erfolge erringen und präsentieren können. Damit die Unternehmen den Teil des Intellektuellen Kapitals an sich binden können, der in Form erworbener Qualifikationen und Erfahrungen den Mitarbeitern gehört. Damit das Wissen „nicht fremd geht“.

Die nachhaltige Gewährleistung finanzieller Stabilität wird in diesem Kontext eher zur existenziellen Grundlage, denn zum Ziel. Natürlich gilt nach wie vor der Grundsatz, dass nicht mehr Geld ausgegeben werden kann als Geld zufließt. Und wenn dazu Investoren erforderlich sind, dann dürfen sie eine angemessene Verwertung ihres eingesetzten finanziellen Kapitals erwarten.

Aber das Ziel des Intellektuellen Kapitals besteht eben in mehr als der Verwertung der eingesetzten finanziellen Mittel. Es besteht vor allem darin, Raum zu bieten für die Entwicklung der beteiligten Personen und der von ihnen genutzten Strukturen. Dementsprechend tendieren technologiebestimmte Unternehmen zu offenen Strukturen, die sich an

Aufgaben und Prozessketten orientieren und nicht an funktionalen Hierarchien.

Insofern sollte die Balanced Scorecard für solche Unternehmen auch keine hierarchischen Strukturen aufweisen, denen sich die Ziele der beteiligten Menschen unterordnen müssen. Es ist umgekehrt, die Menschen strukturieren die Balanced Scorecard ganz nach den Besonderheiten ihrer eigenen Zwecke und Prozesse. Und dann gibt es auch keinen methodischen Unterschied zwischen der Balanced Scorecard einer profitorientierten und einer Non-Profit-Organisation.

Die Erarbeitung und Implementierung einer derartigen Balanced Scorecard erfolgt in sechs Schritten:



Abb. 8: Erarbeitung einer Balanced Scorecard für eher prozessorientierte Unternehmen

Die sechs Schritte im Einzelnen:

I. Leitbild und Leitziel formulieren

Leitbild und Leitziel sollten so formuliert werden, dass sich möglichst viele Mitarbeiter in ihnen wiederfinden können. Wir können dazu versuchen, die Gemeinsamkeiten zu Papier zu bringen: Durch die Formulierung von Werten (z.B. für ein sich aus einem Konzernverbund verselbständigtes Logistik-Unternehmen: „Unabhängigkeit, Zuverlässigkeit und Nachhaltigkeit sind unveräußerliche Werte unseres Unternehmens.“); oder einer Mission („Oberster Zweck unseres Unternehmens ist die europaweite

Bereitstellung und Weiterentwicklung eines effektiven Logistik-Netzwerkes“); oder einer Vision („Der Name unserer Firma ist europäischer Inbegriff für eine effektive Logistik-Plattform, weil wir die Standards setzen“).

Neben diesen Gemeinsamkeiten müssen wir allerdings auch die konkreten Wirkungsbedingungen beachten, unter denen wir arbeiten. Erst dann können wir ein machbares und damit von den meisten akzeptierbares Leitbild und Leitziel formulieren. Das ermöglicht uns eine Balanced Scorecard zu erarbeiten, die eine große Zahl der Mitarbeiter zum Engagement motiviert.

II. strategisches Koordinatensystem entwickeln

Die oben skizzierte Orientierung auf das persönliche Engagement aller Beteiligten setzt sich bei der Erarbeitung des strategischen Koordinatensystems fort.

Der Schwerpunkt liegt hier auf der gemeinsamen „Konstruktion“ von Entwicklungsfeldern aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten, die möglichst wirkungsvoll zur Erreichung von Leitbild und Leitziel beitragen. D.h. wir sollten uns nicht einengen lassen von Vorgaben bezüglich Anzahl und Inhalt von Entwicklungsgebieten und strategischen Themen. Jedoch sollte immer beachtet werden, dass die Beschränkung auf wenige Entwicklungsgebiete (3 bis 5) und strategische Themen (2 bis 4) uns hilft, sich im praktischen Tun auf die im zu gestaltenden Zeitraum wesentlichen Schwerpunkte zu konzentrieren.

III. Koordinatensystem mit Aktionsideen füllen

Die durch die Festlegung des Koordinatensystems definierten „Entwicklungsfelder“ dienen als Orientierung für die Ableitung konkreter Aktionen und deren Bündelung zu übergreifenden Projekten. Praktisch sollte man im Brainstorming versuchen, diese Entwicklungsfelder mit zielgerichteten Aktionen zu belegen, die gleichzeitig horizontal (das Entwicklungsgebiet) als auch vertikal (das strategische Thema) unterstützen. Die oben beschriebene ZAK-Methode unterstützt die zielorientierte Beschreibung von Aktionen und verhilft zu gemeinsamem Verständnis. Üblicherweise ergeben sich in wenigen Stunden konzentrierter Arbeit mehr als 100 Ideen für zielgerichtete Aktionen.

Leitbild: Wir unterstützen Ihre Prozesse durch unser Logistik-Netzwerk			
Leitziel: Wir wollen uns als selbständiges Logistikunternehmen am europäischen Markt etablieren Kennzahl: Anzahl der am Logistik-Netzwerk beteiligten Partner mit einem Umsatzpotenzial > ...			
strategische Themen	Auf- und Ausbau europäischer NL Internationalisierung d. Dienstleistungsangebots Umsatzpotenzial je NL [Euro]	lebendiges Netzwerk Aufbau u. Betreiben einer Netzwerk-Plattform Anzahl abgewickelter Logistik-Vorgänge	Erstellen einer ökologisch orient. Logistik-Konzeption Kombination von Logistik- und Umwelt-Management Meilensteine
Innovationen mit bewährten Partnern Konzern-Kunden <i>gemeins. Logistik-Projekte [Anzahl]</i>			
Aufbau einer erweiterten Kundenbasis neue Kunden <i>Neukunden mit U.potenzial > ... [Anzahl]</i>			
Identifikation mit dem Unternehmen Mitarbeiter <i>Mitarbeit an Ideenzirkeln [%]</i>			
Prozesssicherheit interne Geschäftsprozesse <i>standardisierte Prozesse [Anzahl]</i>			
Integration der Systeme Partner <i>eingebundene Partner [Anzahl]</i>			
externe Bonität Finanzen & Controlling <i>Rating [Note]</i>			

Abb. 9: Das strategische Koordinatensystem der Logistik-Service AG

IV. aus Aktionsideen strategische Projekte strukturieren und umsetzen

Ob nun 50 oder 250 ZAK's gebildet wurden, sie sollten zusammengefasst werden, um das Handeln praktikabel zu organisieren. Natürlich kann diese Zusammenfassung nach vorab festgelegten Kriterien (z.B. Verantwortungsbereiche) erfolgen. In der Praxis hat es sich jedoch als zweckmäßiger erwiesen, „zusammengehörende“ Aktionsideen in Gruppen zu clustern, die als Grundlage für zu strukturierende strategische Projekte dienen können. Diese Aktionsgruppen sind zunächst das Ergebnis eines Brainstormings und müssen noch „geformt“, überarbeitet werden, um als strategisches Projekt in Angriff genommen zu werden. Bewährterweise sollte man diese Überarbeitung kleinen interdisziplinären Teams überlassen. Hierbei sind klassische Techniken des Projektmanagements zu nutzen. Und der Controller Service ist einzubinden. Denn vor einer endgültigen Entscheidung über die Umsetzung dieser Projekte sind entsprechende Projektbudgets aufzustellen.

Eine analoge Vorgehensweise (Schritte II bis IV) empfiehlt sich bei der Verbreitung der Balanced Scorecard auf weitere Bereiche des Unternehmens, wobei Leitbild und Leitziel einheitlich für alle gelten sollten.

V. Berichten mit der Balanced Scorecard

Parallel dazu wird eine Berichtsstruktur entwickelt. In ihr werden Kennzahlen zu einer Berichts-Scorecard zusammengefasst, die nach „innen“ vor allem die strategische Zielerreichung der Unternehmensbereiche widerspiegeln. Auf ihrer Grundlage kann ein wirksames Feedback entwickelt werden, das nachhaltiges Lernen ermöglicht.

Kennzahlenübersicht						
	Potenziale entwickeln			Potenziale ausschöpfen		
	SOLL	IST	Abw.	SOLL	IST	Abw.
Finanzen & Controlling						
	<i>Umsatzpotenzial Know-How-Projekte [Mio €]</i>			<i>Cash Flow [Mio €]</i>		
2003			#			#
2004			#			#
Kunden						
	<i>Rahmenverträge [Anzahl]</i>			<i>Deckungsbeitrag Neukunden [%]</i>		
2003			#			#
2004			#			#
	<i>Kunden, mit denen wir gemeinsame Projekte realisieren [Anzahl]</i>			<i>Kundenzufriedenheits-Index [Note]</i>		
2003			#			#
2004			#			#
interne Geschäftsprozesse						
	<i>standardisierte Prozesse [Anzahl]</i>			<i>Reaktionszeit [Minuten]</i>		
2003			#			#
2004			#			#
Mitarbeiter						
	<i>Erfüllung Schulungsplan [%]</i>			<i>Anwesenheitsquote [%]</i>		
2003			#			#
2004			#			#
	<i>Controllinggespräche der Führungskräfte mit den Mitarbeitern [Anzahl]</i>			<i>Mitarbeiterzufriedenheit [%]</i>		
2003			#			#
2004			#			#

Abb. 10: Interne Berichts-Scorecard der Logistik-Service AG

Da die Berichtsstrukturen vor allem der Entscheidungsfindung über den effektiven Ressourceneinsatz im Unternehmen dienen, sollten wir neben

den strategischen Kennzahlen auch operative Kennzahlen in die Berichts-Scorecard einbeziehen. Zweckmäßigerweise sind das solche Kennzahlen, die das Resultat der Nutzung jener Potenziale widerspiegeln, die durch das strategische Handeln entwickelt wurden.

Für die einzelnen Gebiete der Berichts-Scorecard sollten nach klassischer Controllerpraxis Erläuterungen hinterlegt werden, die unsere Positionen und Zielstellungen bezüglich der verwendeten Kennzahlen darlegen. Nach „außen“ dienen weitere Berichts-Scorecards dem klassischen Reporting gegenüber Investoren, Banken, Aufsichträten etc.

VI. Lernprozess organisieren

Kein Unternehmen operiert im luftleeren Raum. Daher gibt es überall Reaktionen auf die von uns angestoßenen Veränderungen. Und wir müssen auf Veränderungen unseres Umfeldes reagieren – also lernbereit sein.

Es geht hier nicht nur um die Frage, ob wir die strategischen Projekte „richtig“ umsetzen, sondern auch, ob wir die „richtigen“ Projekte angestoßen, uns die richtigen Subziele vorgenommen haben, um unser Leitziel zu erreichen. „Die richtigen Dinge richtig tun!“ Und auch wenn wir noch so viel Sachverstand im Prozess der Erarbeitung unserer strategischen Ziele wie deren Umsetzung einsetzen, sollten wir uns doch mindestens einmal im Jahr fragen, ob wir auf veränderte Umweltbedingungen reagieren müssen (Wir müssen, denn sicherlich sind schon einige strategische Projekte beendet !).

Diesen Lernprozess zu organisieren, beginnend mit der Unterstützung des strategischen Projektmanagements bis hin zur Organisation von Workshops zur Überarbeitung des Zielsystems der Balanced Scorecard ist vordringliche Aufgabe des Controller Services.

6. Fazit und Empfehlungen für Controller

Wenn es gelingt, die Balanced Scorecard in den unternehmerischen Alltag einzubinden, kann sie zu einem umfassenden und universellen Instrument entwickelt werden. Ein Instrument, das allen Aktivitäten einen strategischen Rahmen gibt und den Beteiligten mehr Klarheit und Konsequenz ermöglicht zur Formulierung, Kommunikation und Umsetzung ihrer Strategie. Einer Umsetzung, die sowohl das strategische Handeln als Tagesaufgabe begreifen und realisieren lässt als auch die Verknüpfung mit dem operativen Handeln.

In diesem Sinne stellen *Kaplan/Norton* ihre Balanced Scorecard in den Rahmen eines umfassenden Konzepts der „strategiefokussierten Organisation“. Das prägt ihren Inhalt als Management- und Controllingsystem:

- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard auf der Basis einer kommunizierten Strategie. Und nutzen Sie die Balanced Scorecard zugleich für die Kommunikation Ihrer Strategie. Klären Sie mit dem Management bereits im Vorfeld, wie stark die Wirksamkeit des Instrumentes Balanced Scorecard von ihrer Verankerung in der Strategie abhängt.
- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard gemeinsam mit allen tragenden Kräften des Unternehmens. Dazu gehören nicht nur der gesamte Führungskreis sondern ebenso innovative „Querdenker“, Mitglieder des Betriebsrates oder „Freunde des Hauses“, die etwas weniger „Betriebsblindheit“, dafür aber die „Sicht von Außen“ mitbringen.
- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard aus Ihren eigenen Ideen und jenen Ihrer Kollegen. Dabei können moderierte Workshops und externe Hilfe bei der Umsetzung nützlich sein. Aber der Inhalt und die „Emotion“ sollten in jedem Fall von den Betroffenen selber kommen. Denn Sie müssen mit den Konsequenzen leben – der „Externe“ ist nach Erfüllung seiner Aufgabe nicht mehr da.
- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard entsprechend den Gegebenheiten Ihres Unternehmens. Erfolg entsteht aus der Verknüpfung von Qualität und Akzeptanz. Gestalten Sie also Ihre Balanced Scorecard so, dass sie

von allen Beteiligten akzeptiert werden kann. Dazu gehört auch, dass Sie dem Management die Vorteile des Instrumentes Balanced Scorecard nahebringen. Die Balanced Scorecard wird um so eher Eingang in den Unternehmensalltag finden, je konkreter sie als praktischer Wettbewerbsvorteil begriffen und erlebt wird.

- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard in durchschaubaren Strukturen bezüglich der Ziele, der Auswahl geeigneter Aktionen, der Organisation der praktischen Arbeit und der Berichte. Erst aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Strukturen kann das Instrument Balanced Scorecard jene Wirksamkeit entfalten, die Sie sich von ihr versprechen. Sorgen Sie also für Transparenz.
- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard mit Mut zur Konsequenz. Transparenz macht nur dann Sinn, wenn sie zu Entscheidungen führt. Nutzen Sie daher die Balanced Scorecard so, dass Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden können. Dabei geht es sowohl um Entscheidungen zur Veränderung Ihres Unternehmens als auch zur Verteilung der dazu erforderlichen Ressourcen. Und denken Sie daran, dass die entscheidenden Personen verstehen müssen, was sie entscheiden sollen. Wobei die Personen, die über das konkrete Handeln entscheiden, meistens in anderen Zusammenhängen leben als jene, die über die Verteilung gemeinsam genutzter Ressourcen zu befinden haben.
- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard so, dass sie sich möglichst nahtlos einfügt in Ihr Management- und Controlling-System. Dazu gehören Projektmanagement und -controlling ebenso wie flexible Planung und Budgetierung und geeignete strategische und operative Berichte. Sorgen Sie in diesem Zusammenhang dafür, dass die Kennzahlen in Ihren Berichten sich nicht verselbständigen und zur formalen Hülle werden. Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlensystem. Aber Kennzahlen können dazu zwingen, konkret – weil messbar – zu sagen, was erreicht werden soll. Und wenn sie mit Verantwortung verknüpft werden, befördern sie das praktische Handeln im Sinne der gemeinsamen Ziele.

- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard mit nachhaltiger Geduld; denn alle bisherige Erfahrung lehrt: Die Einführung einer Balanced Scorecard ist relativ überschaubar; aber das Leben mit der Balanced Scorecard ist ein aufwändiger, ständiger Prozess. Dabei sollten Sie nicht zu früh die Kennzahlen mit dem Anreizsystem verbinden. Dazu bedarf es erst ausreichender Erfahrung und vor allem Vertrauen zur Balanced Scorecard.
- Gestalten Sie Ihre Balanced Scorecard mit ausreichend Zeit für Kommunikation, denn nur dies ist die Grundlage für ein lernendes Unternehmen, die Basis für unternehmerischen Erfolg.

Und vor allem: Fangen Sie an!

Warten Sie nicht auf ideale Bedingungen und Voraussetzungen, sonst warten Sie eventuell ewig. Nutzen Sie die Balanced Scorecard möglichst bald und lernen Sie mit ihr zu operieren, um Ihr Unternehmen im Wettbewerb besser zu platzieren.

Dabei kann Ihnen niemand den Erfolg garantieren. Die Zukunft ist nicht vorhersehbar. Aber Sie können heute jene Möglichkeiten und Fähigkeiten entwickeln, die Sie morgen in die Lage versetzen, mit den Risiken und Chancen der Zukunft zu Ihrem Vorteil umzugehen. Und das ist allemal besser, als auf „das Schicksal“ zu warten!

7. Zitierte Literatur und weitergehende Literaturhinweise

Ehrmann, Prof. Dr. Harald
Kompakttraining Balanced Scorecard,
Friedrich Kiehl Verlag, 2000,
ISBN 3-470-51761-4

**Eschenbach, Rolf;
Haddad, Tarek (Hrsg.)**
Die Balanced Scorecard –
Führungsinstrument im Handel,
ein Handbuch für den Praxiseinsatz,
Servicefachverlag, Wien 1999,
ISBN 3-854-28398-9

**Friedag, Herwig R.;
Schmidt, Dr. Walter**
Balanced Scorecard at work
Haufe-Verlag, Freiburg 2003,
ISBN 3-448-05570-0

Horváth, Prof. Péter und Partner
Balanced Scorecard umsetzen,
Verlag Schäffer-Poeschel, 2000,
ISBN 3-7910-1507-5

**Kaplan Robert S.;;
Norton, David P.**
Balanced Scorecard,
Verlag Schäffer-Poeschel, 1997,
ISBN 3-7910-1203-7

**Kaplan Robert S.;;
Norton, David P.**
Die strategiefokussierte
Organisation,
Verlag Schäffer-Poeschel, 2001,
ISBN 3-7910-1802-7

**Weber, Prof. Dr. Jürgen;
Schäffer, Dr. Utz**
Balanced Scorecard & Controlling,
Theodor Gabler Verlag,
Wiesbaden, 1999,
ISBN 3-4091-1518-8

Wolter, Olaf
TQM-Scorecard,
Hanser Fachbuchverlag, 2000,
ISBN 3-446-21280-9

Erarbeitet von

Herwig Friedag [AK Berlin-Brandenburg]
Walter Schmidt [Gründungsmitglied Ideenwerkstatt und
Leiter AK Berlin-Brandenburg]
und *Mark Richter* [Leiter AK Mecklenburg-Vorpommern]

unter Mitwirkung von
Hubert Tretter, Manfred Blachfellner und Albrecht Deyhle.