

1 **Balanced Scorecard im Praxiseinsatz: Wo stehen wir?**

Die Umsetzung

Vertraut man Indikatoren wie der Anzahl der Veröffentlichungen oder Seminarveranstaltungen dürfte es eigentlich kaum noch Unternehmen geben, die nicht bereits aktiv mit der Balanced Scorecard steuern. In der Tat reicht das Spektrum der Anwender von Großunternehmen über Mittelständler bis hin zu öffentlichen Organisationen. Eine ganze Reihe von Untersuchungen zeichnet jedoch ein anderes Bild:

- Nach Bischof hat im Jahr 2000 nur ein Viertel der DAX 100 Unternehmen Anwendungserfahrungen mit der Balanced Scorecard (vgl. Bischof 2002).
- Die Studie von Lingau/Henseler/Jonen aus dem Jahr 2003 bestätigt diesen Befund: bei börsennotierten Gesellschaften in Deutschland konnte lediglich ein Anwendungsgrad von 19 % festgestellt werden. Immerhin planen jedoch gut ein Viertel der Unternehmen die Einführung der BSC (vgl. Lingau/Henseler/Jonen 2004).
- In den USA findet sich den Studien zu Folge eine deutlich höhere Zahl von BSC-Nutzern. Nach Garg et al.

wenden im Jahr 2003 immerhin 43 % der Unternehmen das Instrument an (vgl. Garg et al. 2003).

Ein großer Teil der BSC-Anwender nutzt das Instrument zudem nur als Kennzahlensystem, obwohl Kaplan/Norton eine darüber hinausgehende Nutzung als Managementsystem fordern und hier den eigentlichen Kern der Balanced Scorecard-Idee sehen (vgl. Speckbacher/Bischoff/Pfeiffer 2003; Ittner/Larcker/Randall 2003).

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Balanced Scorecard längst (noch) nicht so tief in Unternehmen verankert ist wie vielfach vermutet wird. Häufig erweist sich insbesondere die Implementierung des Instruments als eine nur schwer zu überwindende Barriere, die über Erfolg und Misserfolg eines Balanced Scorecard Projekts entscheidet. Eine genaue Kenntnis des Kontexts der BSC Einführung und eine sorgfältige Planung der Implementierung sind daher unerlässlich (vgl. z. B. Kasurinen 2002; Parvis-Trevisany/Schäffer 2006). Wir wollen daher im vorliegenden Band einen möglichen, in der Praxis bewährten Implementierungspfad aufzeigen. Darüber hinaus wollen wir die mittlerweile vorliegenden Anwendungser-

BSC ist längst noch nicht so stark in den Unternehmen verankert, wie man angesichts der vielen Veröffentlichungen glauben könnte

fahrungen nutzen, um auch die eine oder andere Hilfestellung beim Praxiseinsatz zu geben. Zunächst sei jedoch das Konzept der Balanced Scorecard nochmals kurz dargestellt.

Das Konzept

Vor dem Hintergrund immer lauterer Kritik an der Eindimensionalität finanzieller Kennzahlensysteme in den USA wurde Anfang der neunziger Jahre unter der Leitung von Robert S. Kaplan und David P. Norton ein Forschungsprojekt mit zwölf US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Ziel war, die vorhandenen Kennzahlensysteme den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen anzupassen. Im Konzept der Balanced Scorecard werden dementsprechend die traditionellen finanziellen Kennzahlen durch eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive ergänzt; vorlaufende Indikatoren beziehungsweise Leistungstreiber treten damit an die Seite von Ergebniskennzahlen (vgl. Kaplan/Norton 1996):

- Die finanzielle Perspektive zeigt, ob die Implementierung der Strategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt. Kennzahlen der finanziellen Perspektive sind z. B. die erzielte Eigenkapitalrendite beziehungsweise Economic Value Added. Die finanziellen Kennzahlen nehmen dabei eine Doppelrolle ein. Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird. Zum anderen fungieren sie als Endziele für die anderen Perspektiven der Balanced Scorecard. Kennzahlen der Kunden-,

internen Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive sollen grundsätzlich über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sein.

- Die Kundenperspektive reflektiert die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente, auf denen es konkurrieren möchte. Für die identifizierten Segmente sollen Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwickelt werden.
- Aufgabe der internen Prozessperspektive ist es, diejenigen Prozesse abzubilden, die vornehmlich von Bedeutung sind, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen. Hierbei ist eine Darstellung der kompletten Wertschöpfungskette hilfreich.
- Die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive beschreiben die Infrastruktur, die notwendig ist, um die Ziele der ersten drei Perspektiven zu erreichen. Die Notwendigkeit von Investitionen in die Zukunft wird von Kaplan und Norton besonders betont. Drei Hauptkategorien werden hierbei unterschieden: Qualifizierung von Mitarbeitern, Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie Motivation und Zielausrichtung von Mitarbeitern.

Die Balanced Scorecard präsentiert sich somit als strukturierte, ausgewogene Sammlung von Kennzahlen. Nach Kaplan/Norton stellt sie aber nicht nur ein neues Kennzahlensystem dar; als »Managementsystem« soll sie vielmehr das Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umset-

Im Konzept der BSC werden traditionelle finanzielle Kennzahlen durch drei weitere Perspektiven ergänzt

BSC stellt nicht nur ein Kennzahlen-, sondern auch ein »Managementsystem« dar

zung sein. Auf diesem Feld konstatieren die Autoren derzeit erhebliche Defizite:

- Visionen und Strategie sind nicht umsetzbar,
- Verknüpfung der Strategie mit den Zielvorgaben der Abteilungen, der Teams und der Mitarbeiter fehlen,
- die Strategie ist nicht mit der Ressourcenallokation verbunden,
- »taktisches« herrscht anstelle von »strategischem« Feedback vor.

Alle Hindernisse sollen durch den Einsatz der Balanced Scorecard überwunden werden:

- Der Entwicklungsprozess einer Balanced Scorecard im oberen Management soll zur Klärung sowie zum Konsens im Hinblick auf die strategischen Ziele führen. Besondere Bedeutung kommt dabei der Ableitung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen zu, die als so genannte »Strategy Map« die Strategie des Unternehmens abbilden (vgl. Kaplan/Norton 2004).
- Die Balanced Scorecard soll zur einheitlichen Zielausrichtung der Handlungsträger im Unternehmen durch drei Mechanismen beitragen: Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme, Verknüpfung der Balanced Scorecard mit Zielen für Teams und einzelne Handlungsträger sowie die Verknüpfung mit Anreizsystemen.
- Neben den personellen Ressourcen müssen auch die finanziellen und materiellen Ressourcen auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Vier Schritte sollen dabei helfen: die Formulierung von (nicht zu) hochgesteckten Zielen, die Identifizierung

kritischer unternehmensweiter Strategien sowie ihre Verknüpfung mit der jährlichen Ressourcenallokation und Budgetierung.

- Der traditionell hierarchische Prozess zur Strategieformulierung und -implementierung ist nach Kaplan/Norton durch einen mangelhaften Feedback-Prozess gekennzeichnet. Die Rückkopplung erfolgt nur auf der operativen Ebene als »single-loop-Lernen«. Mit Hilfe der Balanced Scorecard soll dagegen die Rückkopplung auf die Strategie bezogen werden und einen durch »double-loop-Lernen« charakterisierten strategischen Lernprozess fördern.

Die Balanced Scorecard soll so den strategischen Führungsprozess im Unternehmen unterstützen und als Handlungsrahmen für diesen Prozess dienen. Allein: das schönste Konzept taugt nichts, wenn es sich nicht im Unternehmen verankern lässt: Unsere Erfahrung zeigt, dass es vielfach an der Bereitschaft fehlt, die Balanced Scorecard nicht nur als Kennzahlen-, sondern auch als Managementsystem zu leben. Häufig stellt dabei die konsequente Ausrichtung der Steuerungsprozesse auf die strategischen Herausforderungen eine wesentliche Hürde dar – insbesondere dann, wenn diese zu Lasten der bewährten Größen für das Standardgeschäft geht. Daneben können auch der mit dem strategischen Lernprozess verbundene Zeitaufwand und die erhöhte Transparenz Widerstände hervorrufen (vgl. Tuomela 2005).

Die BSC soll den strategischen Führungsprozess im Unternehmen unterstützen und als Handlungsrahmen für diesen dienen

