

ANDREAS PREISSNER

# BALANCED SCORECARD ANWENDEN

Kennzahlengestützte  
Unternehmenssteuerung

5. Auflage

**Pocket Power**

**HANSER**

Andreas Preißner

# Balanced Scorecard anwenden

Kennzahlengestützte  
Unternehmenssteuerung

5. Auflage

HANSER

---

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2019 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser.de>

Lektorat: Damaris Kriegs  
Herstellung: Cornelia Rothenaicher  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München  
Umschlagrealisation: Stephan Roenigk  
Druck und Bindung: Kösel, Krugzell  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-45636-5  
eBook-ISBN 978-3-446-45970-0

# Inhalt

<b>1 Defizite bei der Umsetzung von Strategien in Unternehmen</b>	<b>5</b>
<b>2 Das Prinzip der Balanced Scorecard</b>	<b>9</b>
2.1 Vorab ein wenig Geschichte	9
2.2 Was heißt „Balanced“?	11
2.3 Was ist eine Scorecard?	17
2.4 Das Prinzip der Kausalität	19
2.5 Wie Frau Schreiber zu ihrer ersten Scorecard kam	35
<b>3 Die Entwicklung einer eigenen Balanced Scorecard</b>	<b>50</b>
3.1 Wie viele und welche Balanced Scorecards werden benötigt?	50
3.2 Welche Perspektiven sollen ausgewählt werden?	54
3.3 Wie geht man bei der Entwicklung vor?	56
3.4 Welche Kennzahlen können eingesetzt werden?	62
3.5 Sind die Kennzahlen konsistent ausgewählt?	82
3.6 Einführung einer Balanced Scorecard	89
<b>4 Beispiele für Balanced Scorecards</b>	<b>95</b>
4.1 Entwicklung einer Unternehmens-Scorecard für einen Dienstleister	95
4.2 Beispiel einer Balanced Scorecard für eine Unternehmensgründung	107
<b>5 Einbindung der Balanced Scorecard in Anreizsysteme</b>	<b>117</b>
<b>Literatur</b>	<b>126</b>

# Wegweiser

Dieses Buch wendet sich an Praktiker. Die folgenden drei Symbole führen Sie schnell zum Ziel:



Dieses Symbol markiert **Anwendungstipps**: Hier erfahren Sie, wie Sie bei der Umsetzung am besten vorgehen.



Hier geben wir Ihnen **Praxisbeispiele**, die zeigen, wie die Thematik von anderen konkret umgesetzt wird.



Wo Sie dieses Symbol sehen, weisen wir Sie auf **Hürden und Hindernisse** hin, die einer Umsetzung erfahrungsgemäß oft im Wege stehen.



# 1 Defizite bei der Umsetzung von Strategien in Unternehmen

Kaum ein Begriff wird im Zusammenhang mit der Unternehmensführung so oft gebraucht wie die **Strategie**. Es gibt Strategien, Strategie-Meetings, strategische Überlegungen, strategische Kunden usw. Nicht selten wurde schon von einer Epidemie des Strategiebegriffs gesprochen. Mitunter wird er auch einfach missbräuchlich verwendet, wenn man keine konkreten Pläne hat, aber irgendetwas verkünden muss.

Die Geburtsstunde der Strategie war irgendwann in den sechziger Jahren, als sich die Wirtschaft praktisch überall positiv entwickelte, Unternehmen optimistisch in die Zukunft blickten und vor allem anfangen, richtig langfristig zu planen. Die Aussicht auf eine langfristig positive Entwicklung der eigenen Märkte schien Raum zu lassen für ambitionierte Pläne, umfangreiche Investitionen und umfassende Konzeptionen. Strategien lassen Raum für Fantasien, und so entstand im Laufe der Zeit ein „Trend zur Strategie“ im Management. Über die Jahrzehnte wurden immer wieder neue Strategieansätze entwickelt, die sich in einer bestimmten Situation bewähren (sollen). Manche haben sich in der Praxis etabliert, andere sind über den Status der Mode kaum hinausgekommen. Lean-Konzepte sind langfristig gefragt, die Konzentration auf Kernkompetenzen ist ebenso in aller Unternehmensleitermunde wie die Disruption oder Agilität, aber schneller ausgesprochen als umgesetzt.

Während sich Strategien schnell entwickeln lassen, sind sie nur langwierig und mühsam zu realisieren. Es gibt Widerstände und eine gewisse Trägheit im Unternehmen zu berücksich-

tigen, nicht zuletzt aber auch die Komplexität. Strategien sind eben keine einfachen Handlungsanweisungen.

Die Frage: „Was ist Ihre Strategie?“, fehlt bis heute in keinem Interview mit einem Unternehmens-Chef. Leider musste man aber auch, gerade in den eher rezessiven Zeiten der achtziger Jahre, feststellen, dass zwar Strategieentwicklung betrieben wird, meist aber auf einem abstrakten Niveau und von eigenständigen Abteilungen. Und diese sind dem Alltagsgeschäft oft auch weit entrückt. Die überaus schwierige Frage, wie eine Strategie in konkrete Maßnahmen umzusetzen ist, wurde sträflich vernachlässigt. Die Folge liegt auf der Hand: Strategie und operative Maßnahmen führen weitgehend ein Eigenleben, die Mitarbeiter verstehen die Unternehmensstrategie nicht, verhalten sich nicht selten kontraproduktiv.

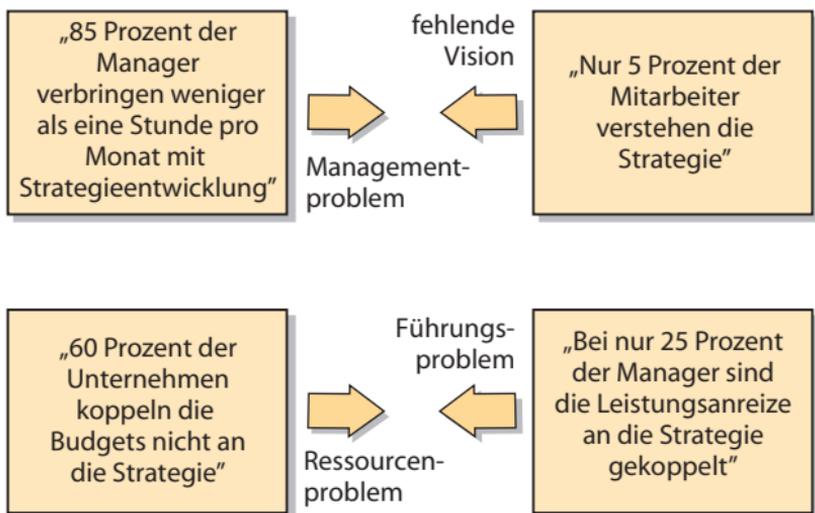
Sie können dies selbst oft genug feststellen, wenn Sie Kunde eines Unternehmens sind, das sich eigentlich als kundenorientiert und kundenfreundlich darstellt, dies von den Mitarbeitern aber nicht praktiziert wird. Meist liegt dies nicht an einem grundsätzlichen Unwillen oder an Unfähigkeit, sondern an fehlendem Bewusstsein und fehlenden Anreizen. Die Strategie wurde dann zwar formuliert, aber nicht operationalisiert.

Die Umsetzungsfrage wurde lange Zeit vernachlässigt, gerade auch, weil sie sehr viel Mühe bereitet und weil gegen Widerstände vorgegangen werden muss. Vorschriften müssen gemacht werden, es entsteht ein Begründungsdruck, warum was zu tun ist. Aufgaben müssen definiert und koordiniert werden, was angesichts komplexer Geschäfte und großer Unternehmen keine einfache Übung ist. Vor allem werden bei diesem Schritt Strategien aus ihrer immer auch vorhandenen Unverbindlichkeit entlassen. Operationale Pläne und erst recht die Maßnahmen sind kontrollierbar, es lässt sich feststellen, ob Entscheidungen richtig oder falsch waren. Bei Strategien

---

ist dies nur schwer möglich. Insofern mag es nicht verwundern, dass sich das Management von sich aus weniger um die operative Umsetzung kümmern möchte.

Erst in den neunziger Jahren setzte man sich mit dieser Problematik auseinander. Unter anderem erkannten die beiden US-Amerikaner Kaplan und Norton, dass es mit der Umsetzung der Strategien hapert und operationale Systeme hierfür benötigt werden. Die Problemsituation lässt sich wie in Bild 1 gezeigt beschreiben.



**Bild 1:** Probleme der Umsetzung von Strategien in Unternehmen (nach BSCollaborative)

Man kann also sagen, dass ein System gesucht wurde, das

- die Arbeit an und mit der Strategie zu einer regelmäßigen Managementaufgabe macht,
- die Budgetierung an die Strategie koppelt,
- die Strategie plausibel und transparent im Unternehmen vermittelt und

- das Anreizsystem an die erfolgreiche Verfolgung der Strategie bindet.

Die Philosophie und Methodik der Balanced Scorecard ist in der Lage, diese Forderungen zu erfüllen. Die Scorecard selbst ist dabei aber nur ein Hilfsmittel, das im dargestellten Sinne einzusetzen ist. Entscheidet man sich für den Einsatz dieses Konzepts, ist es auch eine Entscheidung für bestimmte Prinzipien und Regeln.



## 2 Das Prinzip der Balanced Scorecard

### 2.1 Vorab ein wenig Geschichte

Das Balanced-Scorecard-Konzept wurde von den US-Amerikanern Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Harvard-Business-School-Professor der Erste und Unternehmensberater der Zweite, beschäftigten sie sich mit Steuerungskonzepten in Unternehmen und veröffentlichten erstmals 1992 in der Zeitschrift *Harvard Business Review* einen Artikel über den Aufbau einer Balanced Scorecard (*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*). Dieser wurde stark beachtet und brachte dem Konzept eine hohe Bekanntheit und zahlreiche intensive fachliche Diskussionen, nicht nur in den USA.

Norton gründete im selben Jahr die Unternehmensberatung *Renaissance Solutions Inc.*, die sich auf die Umsetzung der Balanced Scorecard in Unternehmen spezialisierte. Nach und nach veröffentlichten die Begründer Erfahrungsberichte aus den von ihnen beratenen Unternehmen, die ein sehr divergentes Spektrum der Branchen abdeckten. Zu den ersten Anwendern des Konzepts gehörten z. B. *Mobil Oil*, *Store 24*, die *City of Charlotte* und *Hilton Hotels*. Im Laufe der neunziger Jahre soll die Balanced Scorecard in die Mehrzahl der größten Unternehmen der USA Einzug gehalten haben, für Europa gibt es Schätzungen, die heute von etwa knapp der Hälfte der Unternehmen ausgehen.

Eine Zusammenfassung dieser Erfahrungen und eine umfangreiche Beschreibung des Konzepts erfolgten 1996 mit dem Buch *Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action* von Kaplan und Norton. Sie diskutieren darin die vier Perspektiven

Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung und zeigen, wie Strategien durch Kennzahlen operationalisiert werden. Das Buch erschien 1997 in deutscher Übersetzung.

Das Konzept wurde seit den ersten Veröffentlichungen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis sowie bei Dienstleistern mit Interesse, teils auch Begeisterung, aufgenommen. Dabei mag das einfache und gerade dadurch schlüssige Grundprinzip eine wesentliche Rolle gespielt haben, aber auch die seltene Verbindung von theoretischem Gerüst und praktischer Umsetzbarkeit. Gelegentlich wurde diskutiert, ob es sich bei der Balanced Scorecard nur um eine neue Management-Mode handele, die nach wenigen Jahren, nicht zuletzt wegen mangelnder Erfolge bei der Umsetzung, wieder aus dem Blickfeld verschwinde. Nach nunmehr rund einem Vierteljahrhundert recht erfolgreicher Existenz sind solche Befürchtungen sicher zu verneinen.

Während in wissenschaftlicher Hinsicht vor allem die Analyse von Erfolgsfaktoren und die Vermittlungsprozesse von Strategien durch die Balanced Scorecard angeregt wurden, interessieren sich Unternehmen auch und verstärkt für die Verbindung zu Anreizsystemen und die Verbesserung des Steuerungssystems gerade in unübersichtlicher werdenden Unternehmensstrukturen. Schließlich erkannten Unternehmensberatungen und Softwareanbieter ein neues Geschäftsfeld. So bieten heute praktisch alle größeren Beratungsunternehmen Balanced-Scorecard-Projekte an und haben Softwareanbieter entsprechende Programme im Sortiment.

---



### Ist Software-Einsatz notwendig?

Mit dieser Entwicklung ist oft die Ansicht verbunden, dass die Einführung einer Balanced Scorecard auch die Installation aufwändiger und nicht ganz billiger Software nach sich zieht. Dies ist nicht zwangsläufig der Fall, zumal die Datenerhebung und Auswertung in gewissen Grenzen auch von Hand erfolgen können. Auf jeden Fall sollte hierin keine Hemmschwelle bei der Einführung gesehen werden. Vor allem in der Anfangsphase kann eine starke Orientierung an der IT-Seite zum „Vergessen“ der wesentlich wichtigeren Managementaspekte führen. Nicht zuletzt kann es auch völlig ausreichen, vorhandene Kalkulationsprogramme entsprechend umzustricken.

Im Jahr 2001 erschien dann das zweite Balanced-Scorecard-Buch von Kaplan und Norton: *The Strategy-Focused Organization*. Es basiert auf den Erfahrungen bei der Umsetzung in der Organisation, etwa den Auswirkungen auf Budgetierung, Entlohnung, die Initiierung von Feedback-Prozessen usw. Nachdem sich das erste Buch schwerpunktmäßig mit der Ableitung von Kennzahlen aus der Unternehmensstrategie befasste, steht nunmehr die Entwicklung von Strategien und strategiegerechter Organisationen auf der Basis der Steuerungsgrößen im Mittelpunkt.

## 2.2 Was heißt „Balanced“?

Wenn Sie sich einmal Gedanken darüber machen, wann Sie so richtig zufrieden und erfolgreich sind, dann fällt Ihnen sicher mehr als nur ein Kriterium ein. Vielleicht denken Sie an die Gesundheit, an soziale Kontakte zu Freunden, ein glückliches Familienleben, berufliche Anerkennung, Spaß und nicht zuletzt auch an das nötige Geld. Nur einer dieser Faktoren

wird Sie sicherlich auf Dauer nicht alleine glücklich machen. Für eine gewisse Zeit mag dies ausreichend sein, aber langfristig stellt man dann Defizite fest. So kann man sicher beruflich noch erfolgreicher werden, wenn man noch mehr Zeit investiert, aber dies geht dann zu Lasten der Familie oder auch der Gesundheit. Wer einen dauerhaften Erfolg sucht, wird sich also nicht nur um *ein* Ziel kümmern, sondern versuchen, möglichst *mehrere* gleichzeitig zu verfolgen. Wichtig ist dabei die Ausgewogenheit der Ziele.

Das Verfolgen mehrerer Ziele, der Wunsch nach Ausgewogenheit oder Ausgleich, scheint völlig natürlich zu sein. Wir erkennen es als ein normales Streben an, ausgeglichen zu sein. In der Tat finden wir diesen Mechanismus überall in der Natur und akzeptieren dies als normale Lebensgrundlage. Nun stellt sich die Frage, inwieweit dieses Prinzip auch für Unternehmen gilt. Können Unternehmen erfolgreich sein, wenn sie sich nur an einem Ziel orientieren? Ist es sinnvoll, das gesamte Unternehmen, seine Mitarbeiter und Prozesse beispielsweise an dem Ziel „Gewinnsteigerung“ zu orientieren? Oder benötigen wir auch mehrere Dimensionen, um eine stabile und dauerhaft erfolgreiche Entwicklung steuern zu können?

*Zum Nachdenken:*

Ein Unternehmen verfolgt folgende zentralen Steuerungsgrößen:

- Umsatzwachstum,
  - Gewinnsteigerung,
  - Kapitalrendite,
  - Produktionsauslastung.
-