



**Die Balanced Scorecard
als ein universelles Managementinstrument**

Zusammenfassung

Dipl. Volkswirt Herwig R. Friedag,

Rostock, den 27.04.2005

1 Problemstellung

Wer im Unternehmen Zukunft erfolgreich gestalten will, muss in einem sich tiefgreifend verändernden Umfeld Chancen und Risiken erkennen und frühzeitig Potenziale entwickeln, um Wettbewerbsvorteile zu erringen. Wandel muss von allen Stakeholdern als notwendig und gewollt angesehen, strategische Entscheidungen müssen schnell und effizient umgesetzt werden.

Veränderungsmanagement kann effektiv erfolgen, wenn strategisches Denken und Handeln wie operatives Nutzen von Potenzialen unter Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder erfolgt. Dies bedeutet eine Abkehr von Führung unter ausschließlicher Orientierung auf finanzielle Ziele, ist ein Management unter ausgewogener Einbeziehung aller Einflussfaktoren, insbesondere auch des immer wichtiger werdenden Faktors „Mensch“. Das bedeutet aber auch eine Abkehr von einer Überbetonung der Steuerung durch Kennzahlen und die stärkere Integration der Menschenführung in die Instrumente des Managements.

Immaterielles Vermögen bildet in der heutigen Wirtschaft die wichtigste Quelle für Wettbewerbsvorteile¹. Neuzeitliche Managementinstrumente müssen die Steuerung dieser Vermögenswerte – Humanpotenzial (Kundenbeziehungen, Motivation und Fähigkeiten der Mitarbeiter, Lieferanten und Partner), Strukturpotenzial (Innovationen, Prozesse im Unternehmen, Organisationsstrukturen und Informationsverarbeitung) und Beziehungspotenzial (Marken, Allianzen und Partnerschaften) unterstützen; hierzu kann ein weiterentwickelter Ansatz der Balanced Scorecard genutzt werden.

¹ Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (2001), S. 4.

Wenn das strategieorientierte Führungssystem Balanced Scorecard den ursprünglichen Intentionen ihrer Begründer Kaplan / Norton („it´s a management, not a measurement system“²) in vollem Umfang gerecht werden soll, ist es konsequenterweise auszubauen zu einem universellen Managementinstrument, das

- immaterielle Vermögenswerte in den Fokus stellt,
- alle relevanten Stakeholder in den Prozess der Zieldefinition weitgehend einbezieht,
- mit einem partizipativen Führungsstil über Zielvereinbarungen orientiert und zum Handeln motiviert,
- eine ausgewogene Gestaltung von strategischen wie operativen Veränderungsprozessen ermöglicht,
- von der Zielorientierung bis zur Organisation der konkreten Aktionen im Unternehmensalltag formal stringent und allgemein verständlich ist.

Es ist das **Hauptziel der Untersuchung** aufzuzeigen, dass eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, das Erringen von Wettbewerbsvorteilen mit einem derartigen universellen Managementinstrument Balanced Scorecard erreicht werden kann.

Als **Teilziele** der Untersuchung werden

1. beim Konzept des strategischen Führungssystems von Kaplan / Norton Ansätze zur Verbesserung aufgezeigt,
2. adäquate Instrumente zur zielorientierten Unternehmensführung dargestellt und
3. eine klare Strukturierung der strategischen wie operativen Veränderungsprozesse in Unternehmen erarbeitet.

Es war das Bestreben des Verfassers, der von Kaplan und Norton ausgesprochenen Empfehlung zu folgen, die konkrete Ausgestaltung des ursprünglichen Modells der Balanced Scorecard nicht dogmatisch zu kopieren, sondern eigene, kreative Wege zu suchen. Die oben genannten Teilziele werden bei der Strukturierung eines Konzepts für ein universelles Managementinstrument Balanced Scorecard aufgegriffen. Ein derartiges ausgewogenes, die Interessen der Stakeholder berücksichtigendes Managementkonzept, wird in der bisherigen Literatur und Praxis nicht bzw. nur ansatzweise gewürdigt.

² Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (1997), S. 18.

2 Die Balanced Scorecard als ein strategieorientiertes Führungssystem

Das ursprüngliche Konzept der Balanced Scorecard wurde 1990 / 1991 unter Leitung von Robert S. Kaplan, Professor an der Harvard Business School, und David P. Norton entwickelt. Die durchgeführte Studie mit dem Thema "Performance Management in Unternehmen der Zukunft"³ kam zu dem Ergebnis, dass die vergangenheitsbezogene Finanzlastigkeit und mangelnde Strategie- und Zielkonformität herkömmlicher Kennzahlensysteme Ursache für unzureichende Unternehmensergebnisse sei.

In der Balanced Scorecard, einem „ausgewogenen, strategieorientierten Kennzahlensystem“ werden neben Zielsetzungen zur finanziellen Ertragskraft auch „weiche“ Faktoren wie interne Geschäftsprozesse, die Entwicklung der Kundenbeziehungen und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens berücksichtigt (vgl. Abbildung 1).

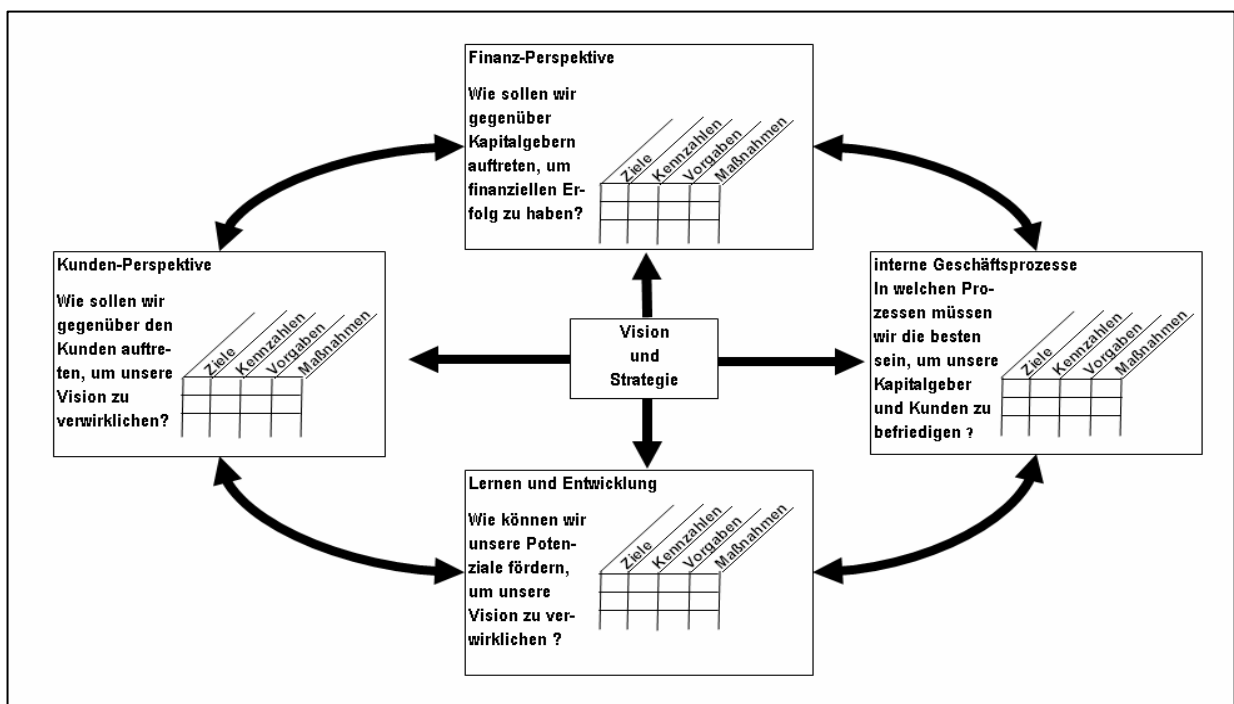


Abbildung 1: Balanced Scorecard als Rahmen zur Umsetzung einer Strategie

Diese Faktoren sollen als Elemente einer Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausgewählt werden, mit der die Strategie des Unternehmens dargestellt und umgesetzt werden kann.

³ Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (1997), S. VII.

Kaplan und Norton sahen die Balanced Scorecard von Anfang an nicht als reines Kennzahlensystem, sondern als Führungssystem, welches die Übersetzung strategischer Ziele in das Alltagsgeschäft aller Mitarbeiter bezweckt. Die Balanced Scorecard hat sich in Deutschland sehr schnell durchgesetzt. Aber auch bei diesem neuen Management-Werkzeug bleiben in den meisten Unternehmen die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück.

Kaplan / Norton's Anregungen zur zielorientierten Umsetzung von Strategien mit der Balanced Scorecard sind ein Meilenstein für die Betriebswirtschaft, auch wenn sie oder vielleicht gerade weil sie Bekanntes und Bewährtes aufgreifen und das Management dazu bringen, sich mit der nachhaltigen Entwicklung ihres Unternehmens zu beschäftigen.

Bei kritischer Würdigung einer strategieorientierten Führung mit der BSC nach Kaplan / Norton zeigen sich Möglichkeiten zu einer erfolgsversprechenderen Gestaltung der Balanced Scorecard:

1. Integration der Strategiefindung in den BSC-Prozess
2. erleichterte Kommunikation durch klare Differenzierung zwischen strategischen und operativen Zielen
3. Motivation der Mitarbeiter zur Umsetzung der Strategien
4. Berücksichtigung der Ergebnisse des heutigen strategischen Tuns für die operativen Ergebnisse der Zukunft
5. Überwindung der einseitigen Orientierung auf die finanziellen Interessen der Investoren als oberstem strategischen Ziel von Unternehmen
6. kein Sonderfall Non-Profit-Organizations
7. klare Strukturierung durch Verbindung der Interessen der Anspruchsberechtigten mit der Aufgabenstellung strategischer Themen
8. Verbindung von Aspekten der Führungskultur mit der Steuerung über Kennzahlen im Rahmen einer Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument

Diese Ansätze bilden den Leitfaden der vorliegenden Arbeit.

3 Instrumente zielorientierter Unternehmensführung als integraler Teil der Balanced Scorecard

3.1 Führungskultur als partnerschaftliches Management

Der kritische Wettbewerbsfaktor ist heute in vielen Bereichen nicht mehr das finanzielle, sondern das Intellektuelle Kapital. Die Fähigkeit des Managements, die intellektuellen Potenziale ihres Unternehmens bzw. ihrer Organisation zu entwickeln und auszuschöpfen, hat sich in diesem Kontext zum wichtigsten ökonomischen Erfolgsfaktor entwickelt. Eine nachhaltige, an allen Stakeholdern ausgerichtete Unternehmenspolitik ist deshalb auch vorteilhaft für langfristig orientierte Interessen der Kapitalgeber⁴.

Es gibt kein Führungsprinzip, das für alle Menschen, für alle Mitarbeiter und in jeder Situation erfolgreich und gültig ist. Jedoch erscheint ein auf Partnerschaft basierendes Management, ein partizipativ-demokratischer Führungsstil, den Anforderungen an eine wettbewerbsrelevante Gestaltung moderner technologischer Prozesse am besten gerecht zu werden. Staehle beschreibt die Bedingungen der Leistungswirksamkeit für einen partizipativ-demokratischen Führungsstil⁵:

- hohe Umweltdynamik,
- nicht standardisierte Aufgaben,
- komplexe Informationsverarbeitung,
- großer zeitlicher Abstand zwischen Entscheidung, Handlung und Ergebnis.

In dieser Situation stehen immer mehr Unternehmen. Dies gilt insbesondere bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und ist bei der Entwicklung der Balanced Scorecard zu einem universellen Managementinstruments zu berücksichtigen.

Partizipative, resultatorientierte Führung baut auf fruchtbarer zwischenmenschlicher Beziehung auf, in der die Gruppenmitglieder stets das Gefühl für den Wert des einzelnen Menschen wach halten. Das Rückgrat der Organisation bilden vernetzte Gruppen. Partizipative Führung versteht sich als Dienstleister für die Befähigung der Mitarbeiter, effektiv(er) zu arbeiten, selbständig Entscheidungen zu treffen und diese eigenverantwortlich und konsequent umzusetzen. Basis ist ein gemeinsames Wertesystem, auf dem von allen Gruppenmitgliedern akzeptierte Führungsgrundsätze beruhen.

⁴ Vgl. NYSE (2004), S. 3 und Deutsche Börse (2005).

⁵ Vgl. Staehle, W. (1980), S. 403.

Eine offene Kommunikationskultur im Unternehmen, festgeschriebene Aufgabenbereiche, die Vereinbarung klarer resultatsbezogener Beiträge der Einzelnen zum Ganzen und die konsequente Einforderung der vereinbarten Ergebnisse sind Grundlage für die Anwendung eines partizipativ-demokratischen Führungsstils im Rahmen eines partnerschaftlichen Managements. Die Einbindung dieser Führungskultur in die Balanced Scorecard verschafft Unternehmen gravierende Wettbewerbsvorteile sowohl im strategischen wie im operativen Handeln; sie ist der Kernpunkt des angestrebten universellen Managementinstruments auf Basis der BSC:

- Mobilisierung der geistigen Ressourcen der Mitarbeiter durch Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Kreativität und Verantwortungsbereitschaft in Verbindung mit einer akzeptierten strategischen Zielorientierung,
- Engagement aller Mitarbeiter durch Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und Selbstverwirklichung,
- Übernahme von Verantwortung und dadurch Entlastung der jeweiligen Führungsspitze,
- weitgehende Identifikation mit den gemeinsam erarbeiteten Zielen / Zielwerten,
- möglicher Verzicht auf aufwendige Kontrollmechanismen durch Identifikation, Selbstkontrolle und Konsequenz

Die Integration dieses Führungsstiles in die Unternehmenskultur ist erfahrungsgemäß häufig ein weiter Weg, da Verhaltens- und Einstellungsveränderungen nicht kurzfristig zu erreichen sind; sie ist aber Voraussetzung für den Erfolg des Managementinstruments Balanced Scorecard.

3.2 Inhalt und Bedeutung strategischer und operativer Ziele

3.2.1 Begriffsdefinition: Strategie als Potenzialentwicklung

„Die richtigen Dinge tun – die Dinge richtig tun“⁶ beschreibt der Nestor des Controlling in Deutschland, Dr. A. Deyhle, den Unterschied von strategischer und operativer Unternehmensführung. Ein Ausdruck dieser Definition ist „Potenziale entwickeln“ (strategisch) bzw. „Potenziale ausschöpfen“ (operativ). Diese Definition ist wegen ihrer Klarheit und Verständlichkeit eine der Grundlagen für die erfolgreiche Nutzung des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard (s. Abbildung 2).

⁶ Vgl. Deyhle, A. (2003), S. 904.

Das bedeutet: Wenn ein Unternehmen Potenziale operativ ausschöpfen will, muss es dafür sorgen, dass entsprechende Potenziale zeitgerecht verfügbar sind; es muss also zunächst für eine entsprechende strategische Potenzialentwicklung (Möglichkeiten und Fähigkeiten) sorgen, um nachhaltig am Markt bestehen zu bleiben - ein permanenter und parallel zum operativen Geschäft wirkender Kreislauf.

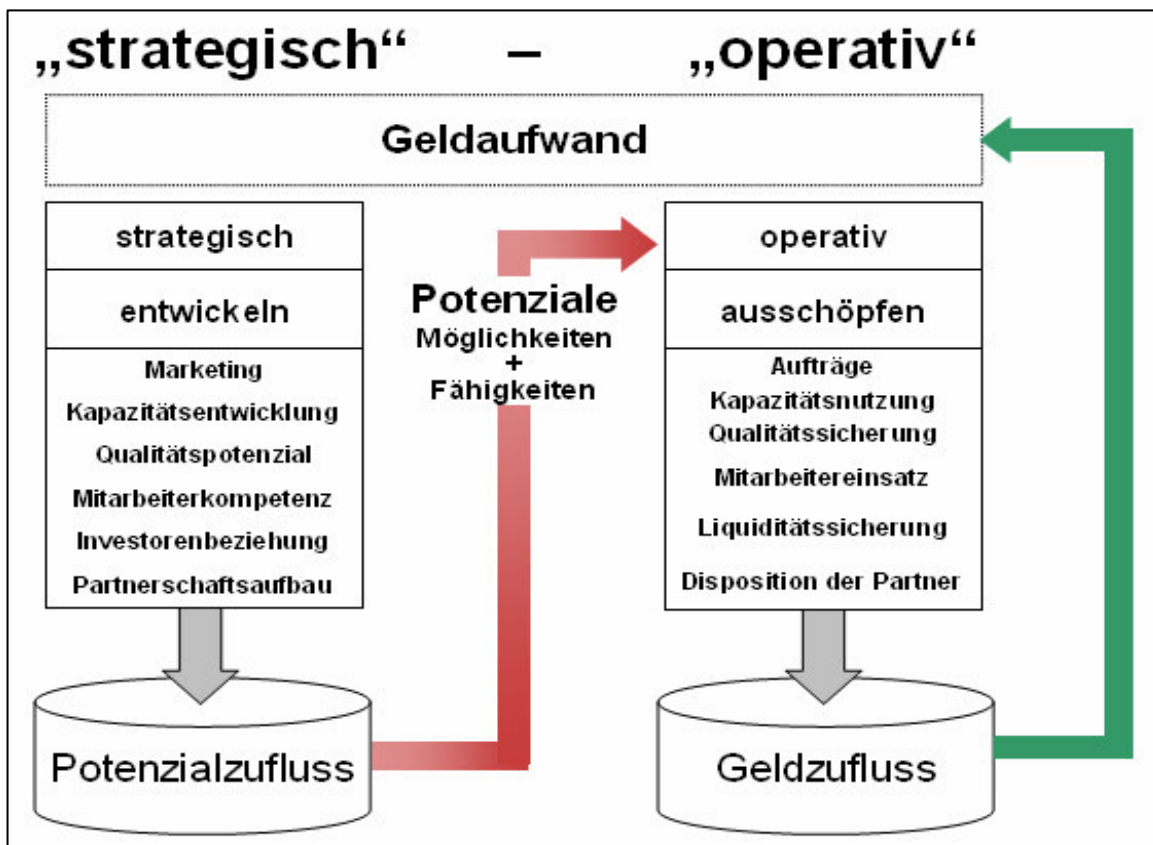


Abbildung 2: Definition strategisch – operativ

Strategisches Arbeiten ist deshalb immer auch konkrete, kurzfristige Tagesarbeit und die Aufgabe eines jeden Einzelnen. Nicht umsonst sprechen Kaplan / Norton von der Strategie als „everyone’s everyday job“⁷. Konkretes Tun – und da sind strategisches und operatives Arbeiten völlig gleich – erfolgt immer in der Gegenwart, ist immer Tagesarbeit. Jede Führungskraft braucht Mitarbeiter auf allen Ebenen, mit denen gemeinsam gearbeitet wird, strategisch wie operativ, sehr konkret und Tag für Tag. Niemand kann jedoch garantieren, dass die aufwändig entwickelten Potenziale auch operativ in effizienter Weise genutzt werden können. Die dank langjähriger Erfahrung antrainierte intuitive Fähigkeit, Entwicklungen voraus zu ahnen sowie sich ggf. schnell auf Veränderungen einstellen zu können, hilft bei der

⁷ Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (2001), S. 12 ff. und S. 45 ff.

Entwicklung geeigneter Potenziale. Die Balanced Scorecard kann jedoch dabei unterstützen, der intuitiven Fähigkeit transparente, für alle Beteiligten nachvollziehbare Strukturen zu geben und sie zur Orientierung der täglichen Führungsarbeit zu nutzen.

3.2.2 Anforderungen an strategische Ziele

Motivierende Ziele sollten realistisch, herausfordernd, attraktiv und selbstverpflichtend sein. Sie ermöglichen Selbstkontrolle über verschiedene Etappen, sind positiv formuliert, haben einen klaren Zeitrahmen und sind mit klaren Ergebnissen verbunden. Dies gilt auch für strategische Zielstellungen – hierbei sind weitere Aspekte zu beachten:

1. gemeinsame Werte

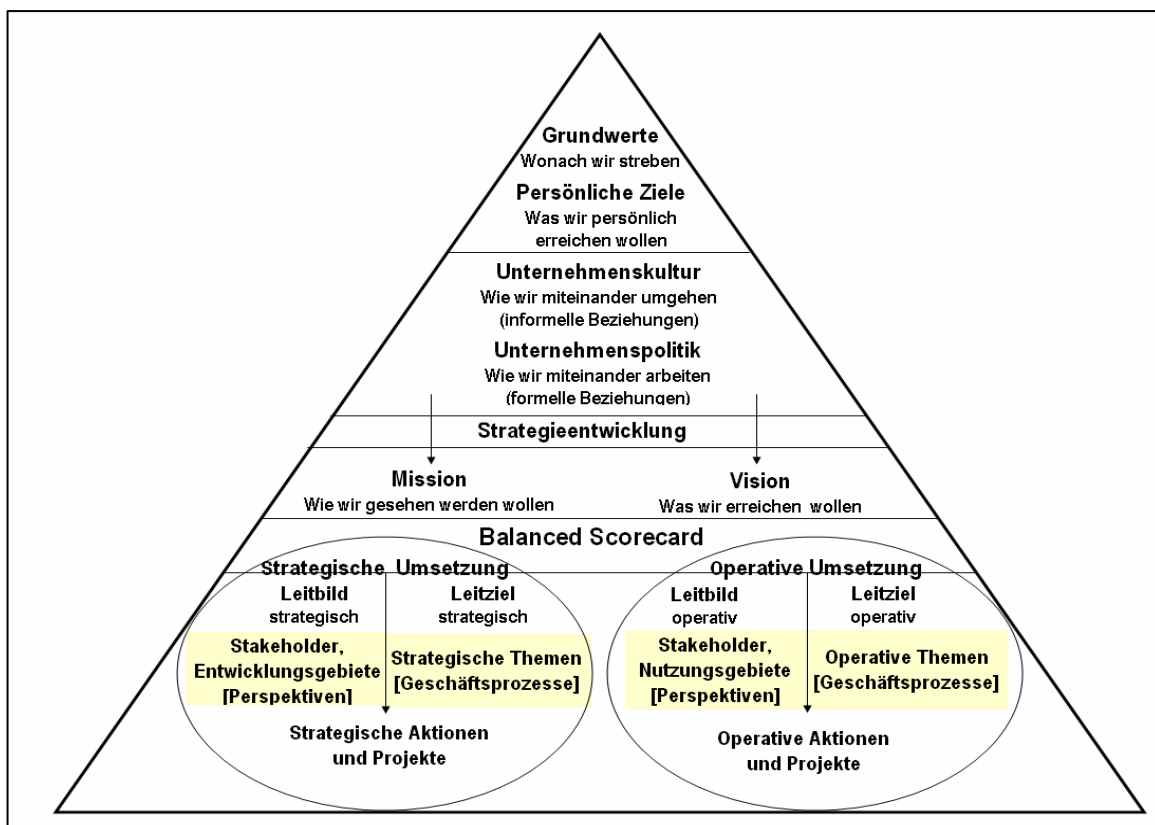


Abbildung 3: Strategische Pyramide nach Friedtag / Schmidt ⁸

Grundwerte und persönliche Ziele gehen eine Symbiose ein. Entsprechen die Grundwerte wie die persönlichen Ziele nicht dem Zielsystem eines Unternehmens, so lässt die Kündigung oder zumindest eine innere Emigration nicht lange auf sich warten. Werte und eine daraus abgeleitete Unternehmenspolitik (Führungsgrundsätze) müssen in sich schlüssig sein und sind

⁸ In Anlehnung an Friedtag, H. / Schmidt, W. (2002), S. 25.

für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung förderlich (vgl. Abbildung 3). Gelebte Werte sind auch für die Beziehung zu allen Stakeholdern von entscheidender Bedeutung.

2. Transparenz im Prozess der Strategieerarbeitung

Die Umweltbedingungen von Unternehmen sind immer komplexer, deshalb sind allein entscheidende Manager häufig nicht in der Lage, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen angemessen einzuschätzen. Daher ist es zu empfehlen, dass der Entscheidungsprozess mit möglichst weitem Wissen um die Situation und unter größtmöglicher Transparenz erfolgt. In den Prozess der Zielfindung sollten folglich zumindest der erweiterte Führungskreis eines Unternehmens einbezogen werden.

3. Beteiligung vieler am Prozess der Strategieerarbeitung

Wie und mit welchen Subzielen die Mitarbeiter in untergeordneten Bereichen zur strategieorientierten Zielerreichung des Unternehmens beitragen, kann und sollte im jeweiligen Bereich festgelegt werden.

4. Verständlichkeit der Ziele

Zielstellungen sollten so formuliert werden, dass alle Beteiligten das gleiche darunter verstehen. Nur so kann eine gleich gerichtete, Ressourcen sparende Strategieumsetzung gelingen. Dafür muss an die jeweiligen Erfahrungshorizonte angeknüpft werden.

5. Motivation durch Ziele

Visionen geben einen Sinnzusammenhang für alle Stakeholder. Visionen sind Herausforderungen für alle Menschen, nach neuen Wegen zu suchen, gemeinsam neue Wege zu finden. Visionen wecken Wünsche und setzen emotionale Energien frei. Sie erzeugen ein Gefühl der Dringlichkeit und der Herausforderung. Sie geben das Gefühl, für eine wichtige, vielleicht großartige Sache zu arbeiten. Visionen, innovativ in die Zukunft weisende Entwicklungen, motivieren zum Mitmachen, vermitteln Sinn, schaffen innere Identifikation und regen zum Handeln an, sofern sie mit konkreten Aktionen verbunden werden – das ist die Funktion der Balanced Scorecard.

3.2.3 Wechselwirkung von unternehmerischen und persönlichen Zielen

Das Ergebnis des Zielfindungsprozesses für eine Organisation wird immer das Ergebnis eines Kompromisses sein, wobei den individuellen Interessen des Top-Managements als Entscheidungsträger insbesondere in Kapitalgesellschaften besonderes Gewicht zukommt.

Es bedarf zur Umsetzung strategischer Zielstellungen besonderer Motivation, denn (operative) Erfolge aus dem Aufbau strategischer Potenziale lassen sich selten kurzfristig erreichen. Bedeutung für die Festlegung strategischer Ziele haben daher auch die persönlichen Interessen, die jeder Stakeholder hat, ob im Unternehmen, als externer Partner / Investor oder als Kunde des Unternehmens.

Damit die (strategische) Zielvereinbarung in einer Organisation für alle Stakeholder handlungsrelevant wird, damit sich diese mit den Zielen der Organisation identifizieren können, müssen sie diese Ziele mit ihrem eigenen individuellen Zielsystem abgleichen und für sich einen Vorteil bei der Zielumsetzung erkennen. Werden Mitarbeiter am Zielerarbeitungs- und -umsetzungsprozess beteiligt, können sie sich und ihre Ideen mit einbringen, ist es möglich, Motivation auf allen Ebenen zu erreichen, wird Strategie „everyone´s everyday job“⁹.

3.3 Messfähigkeit zur Umsetzung strategischer Ziele

Die Feststellung von Deyhle, dass Ziele quantifizierbare Größen sein sollen, gilt auch für strategische Ziele. Die Messfähigkeit von Potenzialen, also von immateriellen (Erwartungs-) Werten, wird immer wieder infrage gestellt, ist jedoch Voraussetzung für die Arbeit mit dem universellen Managementinstrument Balanced Scorecard. Zumindest wird den „weichen Faktoren“ nicht die Güte einer „harten Zahl“ beigemessen.

Nicht messbar sind weiche Ziele dann, wenn sie unklar sind, nicht gemeinsam erarbeitet wurden und demzufolge nicht einheitlich verstanden worden ist, was konkret erreicht werden soll.

3.4 Kommunikation als Basis für ein gleiches Verständnis

Durch eine offene Kommunikation im Unternehmen können Annahmen für die Zukunft ausgetauscht, miteinander diskutiert werden. Die erzielte Einigkeit über erwartete Entwicklungen in der Zukunft stellt die Basis für die Strategie eines Unternehmens dar – und auch die Basis für Messverfahren, die aufzeigen, ob man auf dem richtigen Weg zur Umsetzung der strategischen Ziele ist.

⁹ Kaplan, R. / Norton, D. (2001), S. 12 ff.

Im Prozess der Erarbeitung einer Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument hat demzufolge die Kommunikation ein großes Gewicht, steht im Mittelpunkt des Gestaltungsrahmens. Nur so können Messgrößen als Frühindikatoren genutzt werden, um die richtigen Potenziale aufzubauen, um strategische Ziele Ressourcen sparend zu erreichen.

Insofern ist es auch zweckmäßig, unterschiedliche Berichtsformen für unterschiedliche Berichtsempfänger zu nutzen. Dies gilt in besonderem Maß für Berichtsempfänger, die nicht in die Detailprozesse der Planung einbezogen sind, deren Zustimmung als Ressourcengeber zu den geplanten Veränderung im Unternehmen aber notwendig ist.

Bei Berücksichtigung dieser Aspekte für eine zielorientierte Unternehmensführung kann die Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument genutzt werden.

4 Das Modell des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard

Manager benötigen ein möglichst universelles, in jeder Unternehmensform und -größe einsetzbares, klar strukturiertes Instrument, mit dem sie die Zusammenführung der verschiedenen Einzelaktivitäten zu einem unternehmerischen Ganzen bewältigen können. Ein derartiges universelles Instrument sollte nicht nur für strategische, sondern auch für operative und spezielle Fragestellungen einsetzbar sein und möglichst den Anforderungen partizipativer Führung gerecht werden. Und schließlich müssen bei der Arbeit mit einem derartigen Managementinstrument die Interessen aller relevanten Stakeholder Berücksichtigung finden, um die ganze Kraft des Unternehmens auf ein gemeinsames Ziel orientieren zu können:

Anforderungen an das universelle Managementinstrument Balanced Scorecard	
Grundsätzliches Ziel Eignung für	Teilziel
1. jede Unternehmensform	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profitorientierte Unternehmen ▪ Non-Profit-Organizations
2. alle Unternehmensgrößen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleinbetriebe ▪ Mittelstandsunternehmen ▪ Großunternehmen / Konzern ▪ Abteilungen / Unternehmensbereiche
3. die Ausrichtung auf den Zweck	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Ausrichtung ▪ Operatives Geschäft ▪ Projektabwicklung ▪ Sonderaufgaben
4. eine transparente und logische Struktur der Zielableitung und -umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mission – Vision ▪ Leitbild – Leitziel ▪ strategische Themen – Entwicklungsgebiete ▪ Aktionen – Projekte ▪ strategisches Potenzial – operativer Nutzen
5. eine ausgewogene Einbindung aller Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung aller relevanten Interessen ▪ Angemessene Beteiligung ▪ Transparenz für alle Stakeholder
6. die Bindung des Intellektuellen Kapitals	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung der Werte im Unternehmen ▪ Zielidentifikation durch Einbindung vieler in den Zielentwicklungsprozess ▪ Motivation zur Umsetzung bzw. Zielerreichung durch Verknüpfung der Ziele mit den Interessen der relevanten Stakeholder ▪ Mobilisierung der intellektuelle Ressourcen
7. eine Unternehmenssteuerung mittels durchgängiger Messfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühindikatoren ▪ Spätindikatoren

Tabelle 1: Anforderungen an ein universelles Managementinstrument

5 Integration des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard in Unternehmen

5.1. Einbindung des „Faktors“ Mensch

Im Wirtschaftsleben tritt heute neben dem Faktor Kapital mit zunehmender Intensität das Wissen, die Fähigkeiten und das Wollen der involvierten Menschen in den Vordergrund unternehmerischen Gestaltens:

- als Entwickler neuer, an spezifische Kundenwünsche adaptierter Produkte und Leistungen,
- als Mittler zum Kunden, der dessen Bedürfnisse erkennt und rentable Lösungen ihrer Befriedung bereitstellt,
- als treibender Faktor für die Entwicklung der Produktion, für die Prozesse im Unternehmen, für die zielorientierte Nutzung eingesetzter Ressourcen.

Die Einbindung der Menschen wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil, daher auch die Integration der Menschenführung in den Prozess der Erarbeitung, Umsetzung und Nutzung des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard.

5.2 Ablauf und Prozess der Einführung

Basierend auf einer gemeinsamen Festlegung der zu praktizierenden Unternehmenskultur werden in sieben Schritten die oben beschriebenen Anforderungen zur Gestaltung des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard (vgl. Abbildung 4) umgesetzt:

- I. **Ziele vereinbaren (Leitziel, Leitbild, Leitkennzahl)**
Mit Leitziel und Leitbild werden vom Führungskreis eines Unternehmens für einen überschaubaren Zeitraum gemeinsame und für das ganze Unternehmen geltende Ziele festgelegt.
- II. **Strategische Koordinaten entwickeln**
Mit „Entwicklungsgebieten“ als Abbild der relevanten Stakeholder (mit wem / für wen soll zusammengearbeitet werden) und „strategischen Themen“ (was soll getan werden) wird das grundsätzliche Arbeitsprogramm definiert und in einem „Haus der Balanced Scorecard“ visualisiert.
- III. **Zielgerichtete Aktionen erarbeiten**
Jeder Unternehmensbereich erarbeitet für sich konkrete Ideen zur Umsetzung der Zielstellungen. Hierdurch wird die Motivation zur Umsetzung gewährleistet.
- IV. **Strategische Projekte umsetzen**
Insbesondere in größeren Unternehmen(seinheiten) ist es sinnvoll, die Umsetzungs-ideen zu Projekten zusammenzufassen und mit Methoden des Projektmanagements zu bearbeiten. Nur konkretes Tun in einem transparenten Umfeld trägt dazu bei, den nachhaltigen Erfolg einer Organisation zu sichern. Nicht allein Ziele sind es, sondern deren konsequente Umsetzung, die strategische wie operative Erfolge ermöglicht.

V. Mit der Balanced Scorecard berichten

Grundsätzlich werden zwei Berichtsformen unterschieden:

a) Für die interne Führung der beteiligten Menschen benötigt jeder Bereich „seine“ **Führungs-Balanced Scorecard**. Hiermit werden die spezifischen Zielstellungen bzw. das konkrete Tun zur Zielerreichung abgebildet.

b) Dem Berichten an Dritte, nicht am Entwicklungsprozess Beteiligte, dienen diverse **Berichts-Balanced Scorecards**, denen zwar die „ausgewogene“ Darstellung gemeinsam ist, die aber unterschiedliche Berichts-Intentionen haben.

Mit dem Instrument der Berichts-Balanced Scorecard erfolgt zudem eine Überprüfung der strategischen Lücke zwischen operativen Anforderungen und zu schaffenden Potenzialen.

VI. Einordnen der Balanced Scorecard in den Führungsprozess

Als universelles Managementinstrument ermöglicht die Balanced Scorecard die Verknüpfung zwischen strategischen und operativen Zielen und derer Umsetzung in allen Unternehmensbereichen.

VII. Lernprozess organisieren

Durch die Transparenz des Entwicklungs- wie des Umsetzungsprozesses, durch das permanente Messen der Zielerreichung ist es möglich, schnell auf Veränderungen des Umfeldes zu reagieren.

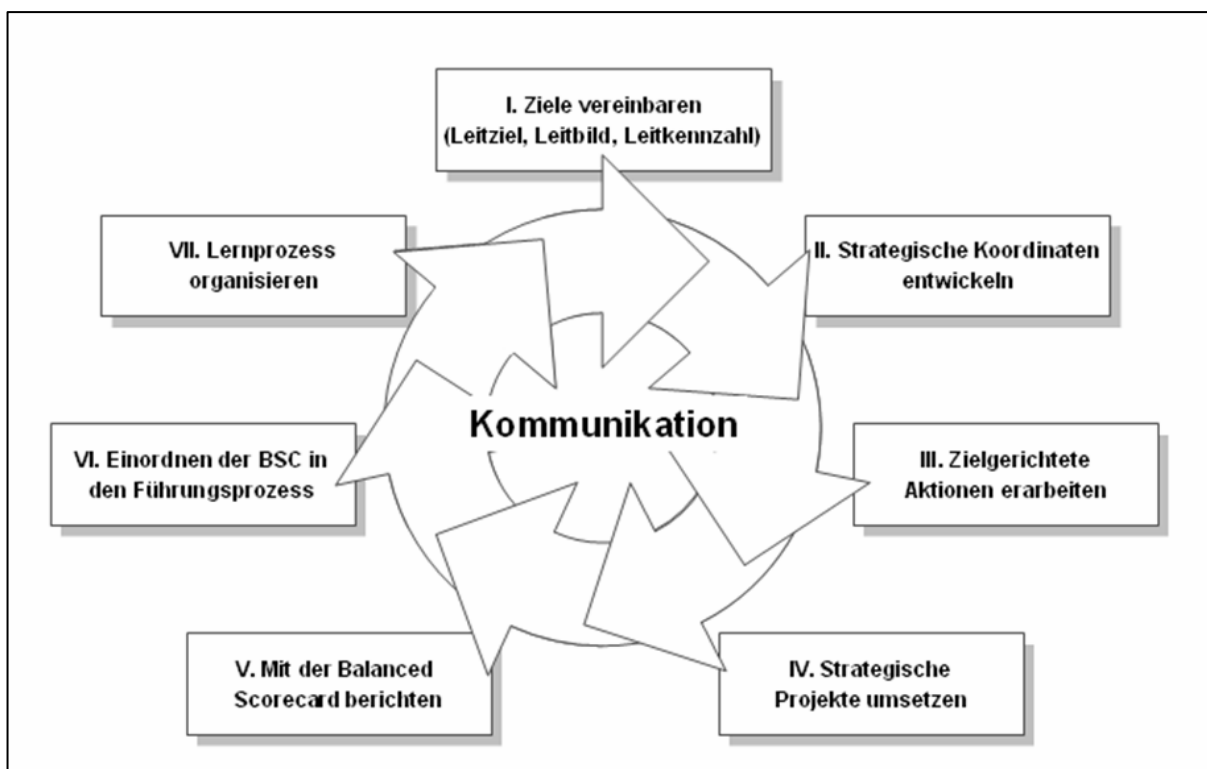


Abbildung 4: Ablauf der Erarbeitung einer Balanced Scorecard

Diese sieben Schritte werden in einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur verbunden durch eine intensive interne wie externe Kommunikation.

Das universelle Managementinstrument Balanced Scorecard führt zu einem ziel- und aktivitätsorientierten, nie aufgehenden Veränderungsprozess und ermöglicht die nachhaltige

Unternehmenssicherung. Das Neue der vorgeschlagenen Vorgehensweise besteht im komplexen Zusammenwirken aller oben dargestellten Faktoren durch die integrative Verknüpfung von Menschenführung mit der Steuerung über Kennzahlen.

6. Fazit und Ausblick

Das universelle Managementinstrument Balanced Scorecard baut auf dem strategieorientierten Führungssystem Balanced Scorecard von Kaplan / Norton auf und ermöglicht die konsequente Umsetzung von strategischen wie operativen Zielen. Dank der Einbeziehung vieler nicht-monetären Zieldimensionen, dank der Berücksichtigung der Ansprüche der verschiedenen Stakeholder an die auch sozialen und gesellschaftlichen Leistungen des Unternehmens ist die Balanced Scorecard nicht mehr nur Instrument einer vorwiegend auf Kennzahlen basierenden wertorientierten Unternehmensführung, sondern sie lenkt die Interessen aller relevanten Stakeholder auf die nachhaltige Behauptung der Unternehmen im Wettbewerb.

Die beim Konzept des strategischen Führungssystems von Kaplan / Norton aufgezeigten Ansätze zur Verbesserung wurden realisiert, adäquate, die Motivation der Stakeholder unterstützende Instrumente zielorientierter Unternehmensführung integriert und es wurde eine klare, nachvollziehbare und leicht zu kommunizierende Strukturierung der strategischen wie operativen Veränderungsprozesse in Unternehmen erarbeitet.

Mit der vorgestellten Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zu einem universellen Managementinstrument kann das Management folgende Vorteile nutzen, ohne grundsätzlich neuen Ansätzen der Unternehmensführung folgen zu müssen:

- Auf den Zweck der Organisation orientierte Vorgehensweise.
- Konzeptionelle Offenheit – strategisch wie operativ.
- Einbeziehung der Interessen aller relevanten Stakeholder.
- Logische, in sich konsistente Strukturierung der Balanced Scorecard.
- Orientierung aller Stakeholder durch akzeptierte Transparenz.
- Partizipative Beteiligung an der Zielbestimmung und Ausführungsplanung.
- Konkrete Umsetzung von Zielen.
- Nutzung von Kennzahlen zur Zielbeschreibung und -festlegung.

Die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument ist gekennzeichnet aus dem komplexen Zusammenwirken aller diskutierten Anforderungen.

Mit der Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument kann das Handeln auf gemeinsame strategische wie operative Ziele ausgerichtet werden. Die Balanced Scorecard ist dabei in ein betriebswirtschaftliches Gesamtkonzept zu integrieren, mit dem es möglich wird, alle wesentlichen materiellen und immateriellen Werte eines Unternehmens zu erfassen und zu managen. Ansätze hierzu werden in Skandinavien (Skandia Navigator, Intellectual Capital Statement), in Österreich (Wissensbilanz Seibersdorf) und auch in Deutschland verfolgt.

Mit dem universellen Managementinstrument Balanced Scorecard wurde – aufbauend auf dem Ansatz von Kaplan / Norton - ein weiterer Schritt zur Verbindung von materiellen und immateriellen Werten begangen:

1. Bei der Erarbeitung des strategischen Zielsystems wird die Lücke zwischen dem operativen Ziel bzw. dem strategischen Zielanspruch und vorhandenen Potenzialen aufgezeigt.
2. Daraus werden strategische Projekte oder Maßnahmen abgeleitet.
3. Die Finanzierung dieser potenzialbildenden Maßnahmen erfolgt i.d.R. durch Überschüsse im operativen Geschäft, dem strategischen Cash Flow.
4. Was fehlt, ist die „Bilanzierung“ der geschaffenen Potenziale, aber auch eine saubere Trennung der derzeitig ausgewiesenen Bilanzpositionen in solche, deren Werte bereits realisiert sind und jene, deren Realisierung erst erwartet wird.
5. Es muss eine auf potenzialgerechten Abgrenzungsregeln aufgebaute Potenzialrechnung geschaffen werden, die zielabhängig den Wert der geschaffenen Potenziale beschreibt. Wie in der klassischen Bilanz sind Zu- und Abschreibungen nötig.
6. Mit einer potenzialorientierten Investitionsrechnung kann es dann möglich werden, den Nutzungsgrad der Potenziale (strategischer Cash Flow / Potenzialwert) zu messen. Dies könnte Maßstab für gutes Management sein.

Bis zur einheitlichen, den jeweiligen Unternehmenszielen angepassten Potenzialbewertung wird noch einige Zeit vergehen. Aber es ist Aufgabe der Betriebswirtschaft, diese gravierende Lücke zu füllen, wenn sie mit wissenschaftlichen Methoden das Management unterstützen will, für eine nachhaltige Unternehmenssicherung zu sorgen.