

Herwig R. Friedag/Walter Schmidt

# My Balanced Scorecard

Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung:  
Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen



3. Auflage

Haufe...

mit BSC-  
out  
Software  
CD-ROM

Friedag/Schmidt:

My Balanced Scorecard: Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung

# Auszug

## Teil 1



# **My Balanced Scorecard**

Das Praxishandbuch  
für individuelle Lösungen

von

Herwig R. Friedag  
Dr. Walter Schmidt

3., erweiterte Auflage

Haufe Mediengruppe  
Freiburg · Berlin · München · Zürich

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

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

ISBN 3-448-6500-5

Bestell-Nr. 01415-0003

3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2004

2., erweiterte Auflage 2001 (ISBN 3-448-04696-5)

1. Auflage 2000 (ISBN 3-448-04317-6)

© Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br. 2004

Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

DTP: Text+Design Jutta Cram, 86391 Stadtbergen

Umschlag: Eberle & Kaiser, Agentur für Gestaltung, 79102 Freiburg

Druck: Schätzl Druck & Medien, 86604 Donauwörth

## Vorwort

Wir alle nehmen uns immer wieder vor, Zukunft nicht nur passiv zu erleben, sondern auch zu gestalten. Doch nehmen wir die Möglichkeiten wahr, die uns das Leben bietet, sind wir beharrlich dabei, unsere Vorstellungen für unsere Zukunft aktiv umzusetzen? Wohl nur die wenigsten tun dies. Dasselbe gilt für die meisten Unternehmen, obwohl wir wissen, dass aktives Gestalten der Zukunft für Unternehmen die beste Möglichkeit ist, am Markt zu bestehen und die Marktmöglichkeiten besser zu nutzen als andere.

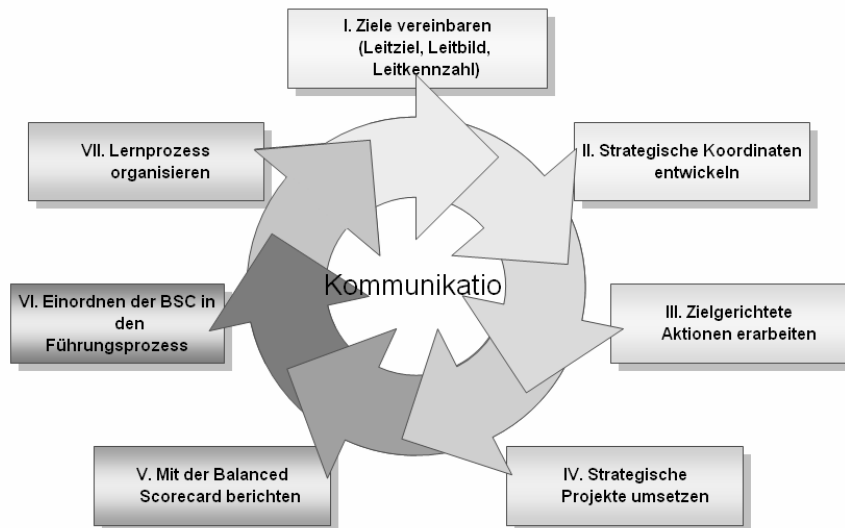
Ein in den letzten Jahren stark diskutierter Ansatz, Zukunft in Unternehmen zu gestalten, ist die Balanced Scorecard. Diese Managementmethode wollen wir in diesem Buch beschreiben, nicht trocken wissenschaftlich, sondern für den Praktiker, der dieses Buch auch am Strand, auch während einer Bahnfahrt lesen und verstehen möchte.

Seitdem wir unser erstes Buch „Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem“ veröffentlicht haben, wurden wir von vielen Unternehmen eingeladen, zusammen mit Ihnen als Moderator die ersten Schritte des Managementprozesses zu gehen. Wir sind in Zusammenarbeit mit unseren Kunden immer mehr zur Einsicht gekommen, dass es nicht darum geht, ein (weiteres) strategisch orientiertes Kennzahlensystem zu schaffen. Umsetzung strategischer Ansätze in unternehmerisches Handeln, darum geht es!

Natürlich haben wir manche verunsichert, denn Land auf Land ab wird die Balanced Scorecard als Kennzahlengerüst verkauft. Und dann steht man vor diesem Zahlenwerk und fragt „was nun?“. Die notwendige Einbindung aller Mitarbeiter in die Zukunftsarbeit wird mit neuen Kennzahlen allein nicht erreicht. Wir brauchen eine geeignete Form, zum Beispiel strategische Projekte, die als Ergebnis der gemeinsamen Arbeit in das Budget eingebunden werden können und so Zukunft in unseren Alltag transportieren.

Die Erarbeitung der Balanced Scorecard erfolgt in sieben Schritten. Dabei sehen wir die Balanced Scorecard als einen Handlungsrahmen an, um Strategien, also das Schaffen von Potenzialen, umzusetzen. Dies geschieht mithilfe aller Mitarbeiter eines Unternehmens und wird gemeinsam mit ihnen erarbeitet. Denn nur wenn alle im Unternehmen wissen, wohin der Weg für sie geht, wenn alle in diesem Prozess involviert sind, werden sie sich auch für diese Ziele einsetzen.

Die sieben Schritte der Erarbeitung einer Balanced Scorecard werden wir anhand von praktischen Beispielen beschreiben:



Für die dritte Auflage haben wir viele Änderungen vorgenommen: Insbesondere wurde der Teil „mit der Scorecard berichten“ ausgebaut. Mit der Berichts-Scorecard schlagen wir eine Brücke zu Kaplan/Norton. So werden sich auch viele Leser aus Konzernen wiederfinden, denen eine „Balanced Scorecard“ vorgegeben wurde, die zu strategischem Tun führen soll.

Wir haben in den letzten Jahren fast ausschließlich in und für Unternehmen gearbeitet, die sich mit der Balanced Scorecard auf ihre Zukunft ausrichten wollten. Und wir können Ihnen versichern: Es klappt! Sie erreichen eine unglaubliche Zielausrichtung und strategieorientierte Motivation aller im Unternehmen. Wir hoffen, dass dieses Praktikerbuch den Lesern helfen wird, eine bessere Zukunft zu erleben mit

### ***My Balanced Scorecard***

Berlin, August 2004    Herwig R. Friedag    Dr. Walter Schmidt

# Inhaltsverzeichnis

<b>A Einführung .....</b>	<b>15</b>
<b>B Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel! .....</b>	<b>23</b>
1 Ein mittelständischer Verlag führt die Balanced Scorecard ein .....	24
2 Wofür brauchen Unternehmen eine Balanced Scorecard? .....	30
3 Strategisches Prozessmanagement .....	31
4 Von der Utopie zum unternehmerischen Tun .....	35
4.1 Phase 1: Ziele vereinbaren.....	35
4.2 Phase 2: strategische Koordinaten entwickeln.....	38
4.3 Phase 3: Zielgerichtete Aktionen erarbeiten .....	45
4.4 Phase 4: Aktionen zu strategischen Projekten bündeln, budgetieren und umsetzen .....	61
4.5 Phase 5: Mit der Balanced Scorecard berichten.....	79
4.6 Phase 6: Einordnen der BSC in den Führungsprozess .....	84
4.7 Phase 7: Lernprozess organisieren .....	88
<b>hier endet Teil 1</b>	

**Teil 2**

<b>C Was ist neu an der Balanced Scorecard? .....</b>	<b>93</b>
1 Auf Bewährtem aufbauen .....	93
2 Einige häufig gestellte Fragen.....	93
2.1 Was kann eine Balanced Scorecard bewirken?.....	93
2.2 Wie können Sie dies erreichen? .....	93
2.3 Wann ist es besonders vorteilhaft, eine Balanced Scorecard einzusetzen? .....	93
2.4 Wann sollte eine Balanced Scorecard (noch) nicht eingesetzt werden? .....	93
2.5 TQM/EQA und Balanced Scorecard – wo sind die Unterschiede?.....	93
3 Die verschiedenen Ansätze der Balanced Scorecard.....	93
3.1 Das Kaplan/Norton-Modell .....	93
3.2 Das informationstechnische Modell.....	93
3.3 Die TQM-Scorecard und weitere Ansätze.....	93
3.4 Das kommunikative Modell.....	93
<b>D Die praktische Erarbeitung und Umsetzung der Balanced Scorecard in verschiedenen Unternehmensbereichen .....</b>	<b>93</b>
1 Ein Messgerätehersteller auf neuen Wegen .....	93
1.1 Das Unternehmen: Die Marwitz GmbH .....	93
1.2 „Chemie“ ist der wichtigste Faktor bei der Mitarbeiterauswahl.....	93
2 Negative Geschäftsentwicklung als Anlass .....	93
3 Auf welchen Ebenen im Unternehmen anfangen und weiterführen?.....	93
4 Die Ablaufplanung .....	93
5 Die beteiligten Personen .....	93



5.1	Projektleiter .....	93
5.2	Controller.....	93
5.3	Externe oder interne Moderatoren?.....	93
6	Die Rolle der EDV .....	93
7	Die Verankerung im Berichtssystem.....	93
7.1	Das Feedback nicht dem Zufall überlassen .....	93
7.2	Durch Institutionalisierung sich selbst zwingen .....	93
8	Die Scorecards der Marwitz GmbH .....	93
8.1	Das Unternehmen gesamt.....	93
8.2	Balanced Scorecard der Marwitz-Geschäftsführung.....	93
8.3	Balanced Scorecard der Marwitz- Fertigung .....	93
8.4	Balanced Scorecard des Marwitz-Einkaufs .....	93
8.5	Balanced Scorecard des Marwitz-Vertriebs.....	93
<b>E</b>	<b>Von der Strategie zum Budget – Ziele im Alltag leben.....</b>	<b>93</b>
1	Ein Industrieunternehmen orientiert sich neu .....	93
1.1	Das Beispielunternehmen aus der Maschinenbaubranche.....	93
1.2	Im neuen Konzern Chancen nutzen.....	93
1.3	Quo vadis ABAG? .....	93
1.4	Das strategische Pflichtenheft.....	93
1.5	Die Erarbeitung einer Balanced Scorecard.....	93
2	Die Zielfindung .....	93
2.1	Das Leitbild der ABAG.....	93
2.2	Das Leitziel und die Leitkennzahl als wichtigste Zielgrößen des Unternehmens .....	93
3	Erfolgspotenziale allseitig identifizieren – das Zielgerüst der Balanced Scorecard .....	93
3.1	Strategische Themen, Wege zum Ziel.....	93
3.2	Entwicklungsgebiete zur ausgewogenen Potenzialent- wicklung .....	93
3.3	Aktionen, die zum Ziel führen – Kennzahlen, die Verlauf und Erfolg der Aktionen messen.....	93

Inhaltsverzeichnis

---

4	Konzentration auf das Wesentliche .....	93
4.1	Bildung strategischer Projekte .....	93
4.2	Zuweisen von finanziellen und personellen Kapazitäten – die Stunde der Wahrheit .....	93
5	Drei Bausteine der ABAG-Führungs-Scorecard.....	93
6	Checkliste für günstige Rahmenbedingungen zum Erarbeiten einer Balanced Scorecard.....	93

**hier endet Teil 2**

**Teil 3**

**F Eine vertrauensbasierte Organisation – Grundlage der  
Balanced Scorecard..... 93**

1 Strategie und Kommunikation ..... 93

    1.1 Die Botschaften einer Kennzahl ..... 93

    1.2 Konflikte im betrieblichen Alltag ..... 93

2 Die Wirkung von Misstrauen ..... 93

3 Regeln zur Vertrauensbildung..... 93

**G Kennzahlen aus der Praxis ..... 93**

1 Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Kunden“ ..... 93

    1.1 Service- und Produkteigenschaften ..... 93

    1.2 Image und Reputation ..... 93

    1.3 Kundenbeziehungen ..... 93

    1.4 Kundenzufriedenheit ..... 93

    1.5 Kundentreue..... 93

    1.6 Neukundengewinnung ..... 93

    1.7 Kundenrentabilität..... 93

    1.8 Marktanteil..... 93

2 Kennzahlen des Entwicklungsgebiet „interne  
Geschäftsprozesse“ ..... 93

    2.1 Innovation..... 93

    2.2 Betriebliche Leistungserstellung ..... 93

    2.3 Kundendienst ..... 93

    2.4 Kommunikation ..... 93

3 Kennzahlen für das Entwicklungsgebiet „Mitarbeiter“ ..... 93

    3.1 Mitarbeitermotivation..... 93

    3.2 Mitarbeiterfortbildung ..... 93

    3.3 Informationstechnische Infrastruktur ..... 93

    3.4 Mitarbeiterzufriedenheit ..... 93

    3.5 Mitarbeitertreue..... 93

3.6	Mitarbeiterproduktivität .....	93
4	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes Finanzen & Controlling .....	93
4.1	als finanzielle Voraussetzung für ... ..	93
4.2	Wachstumsphase .....	93
4.3	Reifephase .....	93
4.4	Erntephase .....	93
4.5	„Klassische“ Finanzkennzahlen .....	93
5	Weitere Entwicklungsgebiete.....	93
5.1	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Wettbewerb“ .....	93
5.2	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Coopetition“ .....	93
5.3	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Konzern“ .....	93
5.4	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Organisation“ .....	93
5.5	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Kommunikation“ .....	93
5.6	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Einführung“ .....	93
5.7	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Internet“ .....	93
5.8	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Lieferanten“ .....	93
5.9	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Innovation“ .....	93
5.10	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Behörden“, „kommunale / regionale Beziehungen“ .....	93
5.11	Kennzahlen des Entwicklungsgebietes „Public Relations“ ....	93
<b>H</b>	<b>Mit der Balanced Scorecard führen und berichten – Regeln zum Erfolg.....</b>	<b>93</b>
1	Konzentration auf das Wesentliche – das strategische Haus ....	93
2	Vereinbarung und Konsequenz – drei einfache Regeln.....	93
3	Rahmenbedingungen durch klare Strukturen.....	93
4	Einbeziehung durch einfache Erklärung und Förderung von Aktivität.....	93
5	Transparenz durch “One Page Only”-Controlling .....	93

6	Vertrauen durch Publizität .....	93
<b>I</b>	<b>Fazit – vier Thesen zur Balanced Scorecard .....</b>	<b>93</b>
<b>J</b>	<b>So nutzen Sie die Arbeitshilfen auf CD .....</b>	<b>93</b>
<b>K</b>	<b>Literaturübersicht.....</b>	<b>93</b>



## A Einführung

### **Auf einen Blick:**

- ⇒ „My Balanced Scorecard“ – Wir starten die Reise mit einem Beispiel zum Nachdenken.
- ⇒ Ziele haben wir alle. Nur, was machen wir daraus?
- ⇒ Die Balanced Scorecard hilft uns bei der konkreten Umsetzung unserer Ziele in den praktischen Alltag.

### **Die Balanced Scorecard eines Freundes – oder: Was wir uns schon immer vorgenommen hatten ...**

Es ist immer das gleiche Lied. Zum Jahreswechsel nehmen wir uns regelmäßig vor, im kommenden Jahr dies oder jenes anders, besser zu machen. Und, ändern wir danach unser Leben?

Wir wollen Ihnen deshalb zum Einstieg eine kleine Geschichte erzählen. Die Geschichte eines Freundes, der einen (seinen zweiten!) Herzinfarkt überlebt hatte:

*„Ich weiß nicht, wie kann ich es verhindern, dass das Schicksal ein weiteres Mal zuschlägt“ fragte er „und immer so viel Glück werde ich wohl nicht haben. Ich hatte mir so viel nach dem letzten Infarkt vorgenommen, aber dann kam der Alltag und alles war vergessen.“*

Ein Umdenken war unvermeidlich; es galt zu überlegen, welche langfristigen Ziele er hat, was für ihn ein lebenswertes Leben ausmacht. Es entspann sich folgender Dialog:

*„Tja, meine Arbeit macht eigentlich Freude, aber sie ist viel zu stressig. Nur ich, nein wir brauchen das Geld zum Leben!“*

*„Ist dein Lebensziel Geld?“*

*„Nein, aber es muss zum Leben reichen“.*

*„Was ist dann dein eigentliches Lebensziel, das notwendige Geld ist wohl eher Mittel zum Zweck, oder?“*

*„Also, ich möchte einfach glücklich und zufrieden sein – in allen Bereichen meines Lebens. Denn Geld allein macht natürlich weder glücklich noch zufrieden.“*

*Zufriedenheit und Glück heißt für mich, weniger Stress und mehr Zeit für meine Mitmenschen, und dies in allen Lebensbereichen: Freude bei der Arbeit, Zufriedenheit in und mit meiner Familie, und dann möchte ich mich meinen Freunden mehr widmen. Und natürlich muss ich dies auch körperlich genießen können!“*

Nun kann man es dabei belassen. So halten es wohl die meisten Menschen. Aber man kann auch versuchen, dies alles zu strukturieren:

Die oberste persönliche Zielstellung, das Leitziel (manche nennen es auch ihre Vision) „Glück und Zufriedenheit als anerkanntes Mitglied der Gemeinschaft“ basiert auf den strategischen Themen „Zeit für meine Mitmenschen“, „mehr Selbstbestimmung“ und „weniger Stress“. Dabei wurden vier Bereiche – Entwicklungsgebiete oder Perspektiven – als besonders wichtig ausgewählt,:

- Familie,
- Freundeskreis,
- Arbeit und
- Gesundheit.

Nun konnten wir darüber nachdenken, was **zu tun** ist.

### **Entwicklungsgebiet Familie**

Zuneigung und Liebe der Familie lässt sich nicht erzwingen, jeder muss permanent daran arbeiten. So haben wir zusammen mit dem Freund überlegt, den Familienaspekt im Alltag durch folgende Maßnahmen zu konkretisieren:

1. Nicht nur während beruflicher Reisen will ich täglich mit meiner Frau telefonieren. Ich werde auch ihre Probleme besprechen, versuchen, sie zu unterstützen, sie nicht allein lassen mit unserem Unternehmen „Familie“.
2. Jede Woche werde ich meiner Frau einen Blumenstrauß, ein Buch, eine kleine Aufmerksamkeit mitbringen.
3. Einmal in der Woche sollte die Küche kalt bleiben, wollen wir alle zusammen Essen gehen – auch wenn es nur eine Pizza ist.



4. Das Wichtigste, das ich den Kindern geben kann, ist Zeit: Dreimal im Monat machen wir zusammen mit den Kindern einen Ausflug. Ob ins Kino, zum Ski- oder Rad fahren oder zum Schwimmen – gemeinsam für einander Zeit haben, etwas erleben, das ist es!
5. Zweimal im Monat gehe ich mit meiner Frau tanzen oder ins Theater. Vorgenommen haben wir es uns ja schon öfter, aber selten hat es dann geklappt.

Aber diese Maßnahmen kann nicht einer allein festlegen. Wenn es funktionieren soll, müssen alle Mitglieder der Familie integriert werden. Z.B. sind die Terminpläne aufeinander abzustimmen, damit es klappt. Und vielleicht wollen die Kinder gar nicht mehr mit dem „Alten“ auf Skitour gehen?

### **Entwicklungsgebiet Freundeskreis**

Wir leben in einem sozialen Verband, der uns Halt und Freude bringt, aber auch Engagement von uns verlangt. Dies sind persönliche Freunde, aber auch der Verein, die Nachbarschaft, vielleicht eine politische Gruppe oder die kirchliche Gemeinde. Um in diesem Umfeld integriert, anerkannt und geachtet zu sein, aber auch um Bestätigung zu erhalten, müssen wir uns entsprechend engagieren, verhalten:

1. Die Skatrunde soll wieder aufleben: Ein Abend im Monat gehört den Skatbrüdern.
2. Mein Segelverein lebt vom Engagement aller Mitglieder, ich kann dort nicht nur bei schönem Wetter aufkreuzen. An zwei Tagen im Monat unterstütze ich den Jugendwart beim Training der Jüngsten.
3. Freunde dürfen nicht vernachlässigt werden. Zwei Treffen im Monat mit privaten Freunden sind ein Anfang, um Kontakte neu aufzubauen und bestehende zu pflegen.

### **Entwicklungsgebiet Beruf**

Arbeit sollte Spaß bereiten, sollte Bedürfnis sein. Dann ist man auch erfolgreich. Aber ist sie zugleich auch vernünftig organisiert? Halten sich viele für unersetzlich, für den Ansprechpartner schlechthin? Genau hier lag für den Freund – er ist Vertriebsleiter in einem Softwareunternehmen – der Ansatz für Maßnahmen in diesem Bereich:

1. Ich muss mehr Arbeit und Verantwortung delegieren. Dazu müssen meine 18 Mitarbeiter besser ausgebildet sein. Jeder meiner Mitarbeiter sollte zwei Wochen im Jahr zur Fortbildung und danach im Team Ideen zur Verbesserung unserer Arbeit vorschlagen.
2. Teamarbeit statt Einzelkämpfer: Jeder meiner Mitarbeiter erhält einen definierten Verantwortungsbereich, in den ich mich nicht einmische. Anzustrebende Resultate werden konkret vereinbart und Probleme auf wöchentlichen Teamsitzungen besprochen.
3. Die Kommunikation unter uns sollte einfacher werden. An mindestens zwei Tagen die Woche will ich im Büro sein – so können meine Mitarbeiter mit mir von Mensch zu Mensch kommunizieren – statt per E-Mail.
4. Aber auch ein Job, der Freude macht, darf mich nicht auffressen (und vielleicht ist es bei uns ja auch eine Frage der Selbstorganisation unseres beruflichen Alltags?): An zwei Tagen in der Woche werde ich bis 18.30 Uhr zu Hause sein.
5. Und an zwei Wochenenden im Monat widme ich mich ausschließlich der Familie.

Auch hier wurden die angedachten Maßnahmen mit der Sekretärin, mit den Kollegen durchgesprochen – sie wollen mitziehen.

### **Entwicklungsgebiet Gesundheit**

Der erste Warnschuss war nicht tiefgreifend genug. Nach dem zweiten muss es nun anders werden. Nach Rücksprache mit dem Arzt wurde festgelegt:

1. Wöchentlich zweimal fünf Kilometer joggen
2. Sich jede Woche zwei mal richtig ausschlafen

Diese Maßnahmen müssen natürlich auch umgesetzt werden – sonst haben wir in kürzester Zeit wieder den alten Zustand. Es geht uns doch allen so. Eigentlich wissen wir, was wir tun müssten, aber wir tun es einfach nicht. Es geht im Tagesstress unter.

Also haben wir festgelegt, das Umsetzen der Vorsätze über IST-Werte zu messen. Dies sieht so aus:

<b>Entwicklungsgebiet</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Soll</b>	<b>Ist</b>
	(Pro Monat/Woche)		
Familie	Telefonate mit Ehefrau	5	3,7
	Blumen für die Ehefrau	4	3
	Gemeinsam Essen gehen	4	5
	Ausflüge mit der Familie	3	2
	Tanzen/Theater	2	2,5
Freunde	Skatrunde	1	1
	Jugendarbeit im Segelverein	2	1
	Private Freunde treffen	2	2
Beruf	Mitarbeiterfortbildung	2	1,5
	Teamsitzungen	4	3
	Bürotage zur Kommunikation	2	1
	Feierabend um 18.30 Uhr	2	1,5
	Wochenende ohne Firma	2	1
Gesundheit	Joggen	2	1,5
	Ausschlafen	2	1,5

Wie kann man so ein Messsystem aufbauen? Man sollte es nicht zu kompliziert sehen. Eine Strichliste reicht zunächst. Vielleicht kann die Ehefrau, die Sekretärin, können die Kinder dabei helfen. Später lässt sich das verfeinern – wenn man es braucht und will.

Und sofern man nicht immer wieder Tabellen lesen möchte, kann eine kleine Excel-Grafik den aktuellen Stand unserer Bemühungen visualisieren:



Abb. 1: Die persönliche Scorecard

Unserem Freund hat dieser Ansatz geholfen. Er lebt heute bewusster, hat sein Leben ein Stück weit verändert, mithilfe seiner Familie, seiner Freunde und seiner Kollegen. Und ein bisschen auch mithilfe der Balanced Scorecard, denn darum geht es in diesem Buch: Vorsätze, Pläne, Strategien gemeinsam umsetzen.

Was hier am persönlichen Beispiel unseres Freundes exerziert wurde, gelingt auch im unternehmerischen Bereich. Das Beispiel ist nichts anderes als eine einfache (persönliche) Balanced Scorecard. Es demonstriert zwei ihrer Stärken:

- Die Balanced Scorecard verlangt nichts umwerfend Neues; im Gegenteil. Sie knüpft an unsere alltäglichen Erfahrungen an, baut auf ihnen auf. Jeder Manager muss Ziele definieren sowie die notwendigen Aktivitäten zur Erreichung der Ziele planen, entscheiden und realisieren. Und um Ziel, Verlauf und Ergebnis der Aktivitäten kommunizieren und kontrollieren zu können, muss er sie konkretisieren und messbar gestalten. Dazu nutzt er Kennzahlen.

- Die Balanced Scorecard bietet einen Handlungsrahmen, um Veränderungen nachhaltig in unserem Leben zu verankern. Indem wir unsere Ziele strategisch definieren. Indem wir die oft zu allgemein gehaltenen Ziele für jene Entwicklungsgebiete konkretisieren, die für die Umsetzung unserer Strategie besonders wichtig sind. Indem wir für die konkreten Ziele konkrete Maßnahmen festlegen. Und indem wir Verlauf und Ergebnisse dieser Maßnahmen mithilfe geeigneter Kennzahlen messen und steuern.



## B Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

### **Auf einen Blick:**

- ⇒ Am Beispiel eines mittelständischen Verlages wird die praktische Erarbeitung einer Balanced Scorecard dargestellt.
- ⇒ Die Erarbeitung der Balanced Scorecard erfolgt in sieben Schritten:
  1. Ziele vereinbaren  
Bestimmen von Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl des Unternehmens
  2. strategische Koordinaten entwickeln  
Entwickeln einer Matrix aus unternehmensspezifischen strategischen Themen und Entwicklungsgebieten (Perspektiven)
  3. zielgerichtete Aktionen erarbeiten  
Sammeln von Ideen für strategieorientierte Aktionen, ihrer Ziele und von Kennzahlen zur Messung von Verlauf bzw. Ergebnis der Aktion
  4. strategische Projekte umsetzen  
Bündeln und Strukturieren der Aktionen zu strategischen Projekten; Umsetzung der strategischen Projekte
  5. mit der Balanced Scorecard berichten  
Berichten vom strategischen Tun (Führungs-Scorecard) und Berichte über die Verbindung von strategischem Entwickeln unserer Potenziale mit ihrer operativen Nutzung – zur internen Steuerung wie zur externen Information (Berichts-Scorecard)
  6. Einordnen der Balanced Scorecard in den Führungsprozess  
BSC als Teil der Unternehmensführung
  7. Lernprozess organisieren  
im Unternehmen lernen, aus Fehlern zu lernen
- ⇒ Im Ergebnis hat unser Beispielunternehmen nicht nur strategische Kennzahlen, sondern ein konkretes Handlungsgerüst erarbeitet und in sein Budget eingebaut: Die Balanced Scorecard ist eben mehr als ein Kennzahlensystem.

Im Folgenden wollen wir das Beispiel unseres Freundes verlassen und die Erarbeitung und Umsetzung einer Balanced Scorecard in einem mittelständischen Unternehmen erläutern, einem Verlag aus dem süddeutschen Raum. Wir wollen ihn die Fachbuch GmbH nennen. Da es sich dabei um eine kompliziertere Materie handelt als bei einer persönlichen Balanced Scorecard, sollen Anlass, Herangehen, praktische Erarbeitung und Umsetzung ausführlicher dargestellt werden.

*„Wir haben zwar unsere Ziele. Wir haben sie auf einem Plakat publiziert. Das Plakat hängt in allen Abteilungen. Aber wir setzen die Ziele nicht um; sie werden nicht gelebt!“*

Das war die Botschaft unseres ersten Gesprächs mit dem Verleger, nennen wir ihn Herrn Schreiber. Und soviel scheint auch „klar“ zu sein: Abhilfe bietet in diesem Fall die Balanced Scorecard! Sie ist „in“. Sie ist der „Renner“. Sie ist „die“ Lösung. Schließlich sind die einschlägigen Zeitschriften voll von Beiträgen zum Thema. Seminarangebote sprießen an allen Ecken und Enden. Eine Vielzahl von Büchern sind inzwischen erschienen. Und man spricht nicht nur in Expertenkreisen von der Balanced Scorecard. Also schauen wir uns ein wenig um. Suchen wir uns externe Unterstützung. Und fangen wir an.

## **1 Ein mittelständischer Verlag führt die Balanced Scorecard ein**

Angeboten wird die Balanced Scorecard als „ausgewogener Berichtsbogen“: Man nehme vorhandene Kennzahlen, ordne sie nach den vier von Norton und Kaplan<sup>1</sup> definierten Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „interne Geschäftsprozesse“ sowie „Lernen und Entwicklung“. Dann wähle man je vier bis fünf relevante strategische Kennzahlen aus – und fertig ist die Balanced Scorecard! Das ist einfach. Das geht schnell. Vielleicht benötigt man einen kurzen Workshop zum Einstimmen der leitenden Mitarbeiter. Und es geht auch per Computer. Software zum Zusammenstellen von Balanced Scorecard-Kennzahlen finden sich vielerorts auf dem Markt.

---

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan und David P. Norton gelten als die „Erfinder“ der Balanced Scorecard. Vgl. Kaplan, R., Norton, D.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.



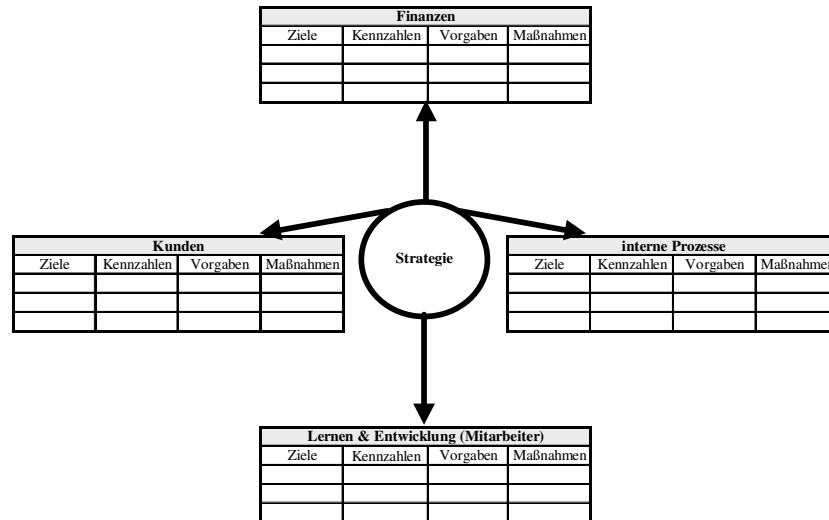


Abb. 2: Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton

Doch dann kommen Fragen. Und die ersten Enttäuschungen. Was sind strategische Kennzahlen? Woher kommt die Strategie? Ist sie einfach da? Und wie führen die nunmehr „perspektivisch gruppierten“ strategischen Kennzahlen zu einer Verankerung der Ziele im praktischen Alltag meines Unternehmens?

Angeboten wird die Balanced Scorecard auch als ein von Kaplan und Norton entwickeltes Instrument (oder „Tool“, wie es auf neudeutsch heißt) zur ausgewogenen Ergänzung der „harten“ finanziellen durch „weiche“ nichtfinanzielle Messgrößen. Ausgehend von der durch das oberste Management formulierten Strategie werden für die uns schon bekannten vier Perspektiven strategische Unterziele formuliert.

Die Unterziele sind zu kombinieren mit Kennzahlen zu ihrer Messung. Für die Kennzahlen werden anspruchsvolle und zugleich realistische Zielstellungen festgelegt. Zur Erreichung dieser Zielstellungen definieren wir strategische Maßnahmen. Schließlich versuchen wir, zwischen den verschiedenen Kennzahlen Ursache-Wirkungs-Beziehungen (so genannte kausale Verknüpfungen) zu bestimmen. Auf diese Weise können wir durch den Einsatz der üblichen Controlling-Instrumente prüfen, ob die Erreichung der einzelnen Zielstellungen auch die gewünschten Folgewirkungen nach sich zieht. Und

wir können uns korrigieren bzw. präzisieren. Bis hin zu den Zielstellungen selbst.

Dieser Ansatz ist schon deutlich anspruchsvoller. Aber auch hier bleiben Fragen. Wie kommt das oberste Management zu seiner Strategie? Ist es richtig, die Balanced Scorecard *nach* der Strategieentwicklung anzusetzen? Wie werden die kausalen Verknüpfungen erfasst? Qualitativ? Quantitativ, etwa vergleichbar dem DuPont'schen ROI-Baum? Ist ein statistischer Zusammenhang überhaupt nachweisbar und wenn, gibt es eine sinnvolle kausale Verknüpfung? Kann eine lineare Funktion die gewollte Unternehmensdynamik überhaupt beschreiben?

Und wer sorgt im praktischen Alltag für das „Leben“ der Strategie? Wollen wir mit den Kennzahlen arbeiten? Ein Unternehmen (eine „Struktureinheit“) steuern? Oder wollen wir die handelnden Akteure führen?

Viele Berater verkaufen die Balanced Scorecard als ein relativ fest umrissenes (deterministisches) System zur Implementierung der obersten strategischen Zielstellung in das operative Planungssystem eines Unternehmens. Damit folgen sie einem Trend in der Managementpraxis. Ob „Six Sigma“, „Twenty Keys“ oder „Total Quality Management“; alle diese Methoden gehen von einer definierten Grundstruktur aus, die im Detail individuell ausgefüllt werden kann, aber im Grundsatz unverändert abgearbeitet werden soll.

Eine feste Struktur kann als Richtschnur sehr behilflich sein. Aber was geschieht, wenn die Probleme und vor allem die verantwortlichen Akteure nicht in die vorgegebenen Strukturen passen? Und darüber hinaus, und vielleicht als wichtigste Frage: Welche Rolle spielen die verschiedenen Akteure bei der Erarbeitung und praktischen Anwendung der Balanced Scorecard?

Bei der Suche nach einer angemessenen Lösung unseres Problems kommen wir schnell zu einer Vielzahl von Fragen. Und wir könnten noch weitere anfügen. Es geht wohl doch nicht ganz so leicht und schnell mit der Balanced Scorecard. Das oft für die Menschenführung als plausibel empfundene KISS-Motto („Keep it simple and stupid“ – Gestalte es einfach und anspruchslos) scheint hier nicht angebracht. Zumindest nicht generell.

Dabei ist das eigentliche Instrument „Balanced Scorecard“ gar nicht so kompliziert. Wie im eingangs geschilderten Fall unseres Freundes beschrieben, stellt sie zunächst lediglich einen Handlungsrahmen zur möglichst ausgewogenen Konkretisierung strategischer Ziele durch Kennzahlen unter der

Nutzung verschiedener Sichten (Entwicklungsgebiete) auf ein Unternehmen dar.

Aber es ist mit der Balanced Scorecard nicht anders, als mit anderen Instrumenten auch. Es kommt darauf an, was ich erreichen will. Ein Konzertflügel zum Beispiel ist zunächst einfach nur ein Saiteninstrument. Ich kann darauf den „Flohwalzer“ spielen oder eine Sonate von Beethoven. Ich kann mit zwei Fingern „klimpern“ oder als Künstler vollendet musizieren. Ich kann im Zusammenwirken mit einem Orchester ein Klavierkonzert aufführen oder gemeinsam mit einer Band „jazzen“ oder „rocken“.

Was also sind die Ziele, für deren Realisierung die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument sein könnte? Nach unseren Erfahrungen geht es dabei um drei miteinander eng verbundene Problemkreise (s. Abb. 3):

1. Die Umsetzung von allgemeinen strategischen Zielvorstellungen in den konkreten praktischen Alltag („Von der Utopie zum unternehmerischen Tun“).
2. Das Erarbeiten einer Strategie als Grundlage für die Herausbildung allgemeiner strategischer Zielvorstellungen (strategisches Prozessmanagement).
3. Der Aufbau eines Netzwerkes von Verantwortlichen zur Koordination der strategischen Aktionen und ihrer nachhaltigen Verankerung im Alltag.

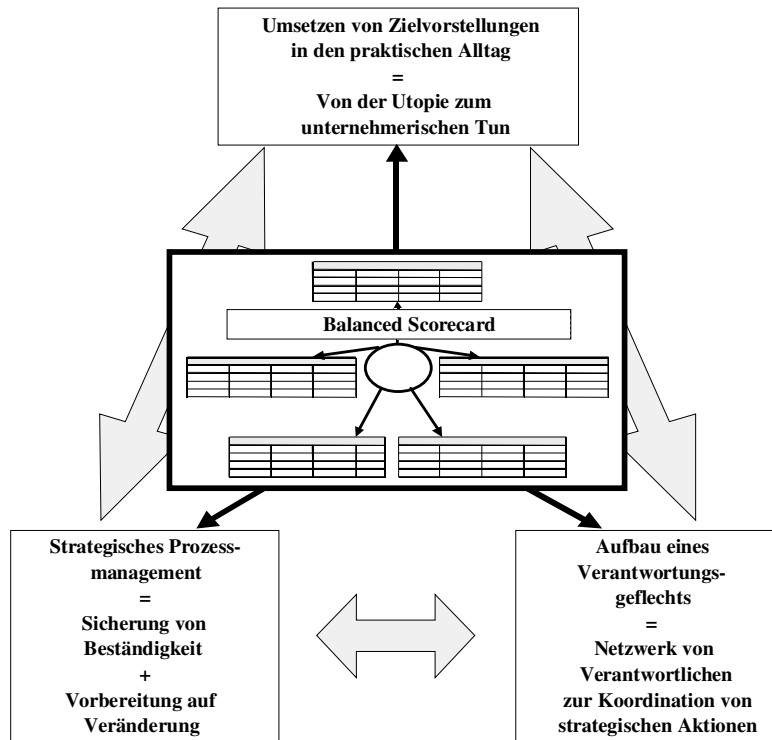


Abb. 3: Die von einer Balanced Scorecard berührten Problembereiche

Kehren wir zu unserem Verlag zurück. Die Fachbuch GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen, das Herr Schreiber, der Mehrheitsgesellschafter und Geschäftsführer, schon von seinem Vater übernommen hat. Das war vor mehr als 30 Jahren. Inzwischen ist Herr Schreiber selbst in die Jahre gekommen.

Der Verlag hat sich in den vergangenen 25 Jahren spezialisiert auf Textilchemie und angrenzende Gebiete. Mit seinen 95 Mitarbeitern erwirtschaftete er 2003 einen Umsatz von knapp 15 Mio. €.

### Umsatzstruktur der Fachbuch GmbH

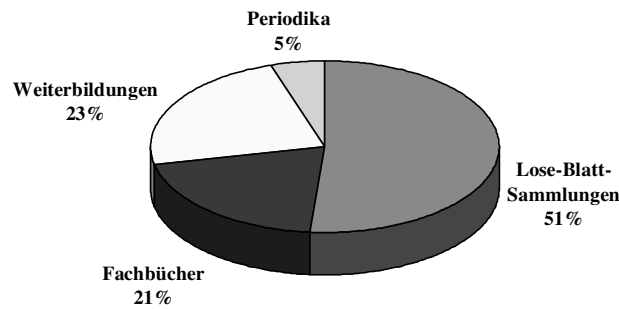


Abb. 4: Umsatzstruktur der Fachbuch GmbH

Die Wachstumsraten des Umsatzes und die Erträge waren in den letzten fünf Jahren beträchtlich:

	2000	2001	2002	2003
Umsatzwachstum	5%	14%	9%	25%
Umsatzrendite	8,2%	6,4%	9,2%	8,7%

Dementsprechend stabil ist die finanzielle Situation des Verlages.

Das Problem der Fachbuch GmbH liegt also nicht im laufenden Geschäft. Es gibt dennoch eine zentrale Frage, die Herr Schreiber in den kommenden Jahren zu lösen hat: die Regelung der Nachfolge. Ansatzpunkte in der Familie sind nicht gegeben. Demzufolge rückte der Gedanke, die Anteile an der GmbH zu verkaufen, in das Zentrum seiner Überlegungen.

Einen ersten Schritt hatte er bereits getan. Mit 30% war die deutsche Tochtergesellschaft eines großen englischen Verlagshauses Mitgesellschafter geworden. Damit konnte sich die Fachbuch GmbH ausreichend finanzielle Mittel für eine angestrebte Expansion sichern. Die Geschäftsführung einschließlich der Festlegung der Geschäftspolitik jedoch war in den Händen von Herrn Schreiber geblieben.

Diese inhaltliche Eigenständigkeit will er seinem Verlag auch zukünftig sichern. Das soll dadurch erreicht werden, dass einige leitende Mitarbeiter schrittweise 19% der verbleibenden Anteile übernehmen. Die übrigen 51% will er in eine Stiftung einbringen. Über einen mittelfristigen Zeitraum wird

sich Herr Schreiber auf diesem Weg sukzessiv aus dem aktiven Geschäftsleben zurückziehen.

Das Unternehmen auf diesen Übergang vorzubereiten und zugleich auszurichten auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts war der Auslöser, nach neuen Wegen zu suchen:

- Zum einen ging es darum, Weichen zur grundlegenden zukünftigen Geschäftspolitik zu stellen. Sind die bisherigen durchaus erfolgreichen Verlagsaktivitäten ausreichend? Wohin wird der Markt, werden die Wettbewerber tendieren?
- Zum anderen sollten die Mitarbeiter stärker als bisher in die strategischen Maßnahmen einbezogen werden. Gibt es Wege, die scheinbar unüberwindlichen Grenzen zwischen der Formulierung zentraler Unternehmensziele und dem operativen Unternehmensalltag abzubauen?

Unter diesen Vorzeichen wurde die Erarbeitung einer Balanced Scorecard in Angriff genommen.

## **2 Wofür brauchen Unternehmen eine Balanced Scorecard?**

Jeder, der sich auf eine Balanced Scorecard einlassen will, sollte sich vorher informieren, was auf ihn zukommt. Welche Chancen und welche Belastungen mit einer Balanced Scorecard verbunden sind. Herr Schreiber versuchte, sich dementsprechend gründlich vorzubereiten:

- durch Teilnahme an verschiedenen Fach-Kongressen und später auch an eher praxisorientierten Workshops
- durch Konsultation verschiedener Berater
- durch Diskussion und Erfahrungsaustausch mit Kollegen
- sein Controller nahm ihn auch mit zu Veranstaltungen und Arbeitskreissitzungen des Internationalen Controller Vereins zu diesem aktuellen Thema

Entsprechend seinem Motto: Testen, testen, testen...

Was durfte er nun erwarten?

Wie bereits erwähnt, kann die Erarbeitung und Nutzung einer Balanced Scorecard bei der Lösung von drei wesentlichen Problemen behilflich sein:

- dem Erarbeiten strategischer Zielsetzungen (Strategisches Prozessmanagement)
- der Umsetzung strategischer Zielvorstellungen in den praktischen Alltag
- dem Aufbau eines Verantwortungsgeflechts zur nachhaltigen Verankerung einer strategisch orientierten Verhaltenskultur.

### 3 Strategisches Prozessmanagement

Wer strategische Zielstellungen im unternehmerischen Alltag umsetzen will, sollte zunächst eine Strategie haben. Und ein wenig Strategie hat jeder von uns in sich. Wir leben nicht ziellos. Wir haben Hoffnungen, Wünsche, Erwartungen – entsprungen aus Vorstellungen von der Zukunft.

Allerdings sind wir uns dessen nicht immer bewusst. Und individuelle Vorstellungen von der Zukunft sind noch keine Unternehmensstrategie.

Diese Erfahrung machte auch Herr Schreiber. Wie sollte er sein Feld bestellen? Welche Veränderungen müssten in Gang gesetzt werden, um in der Zukunft zu bestehen? Und wie wäre der Veränderungsprozess zu managen?

Aber ging es überhaupt um Veränderung? Eigentlich wollte er Bewahrenswertes erhalten: die Eigenständigkeit des Verlages; die anerkannte Kompetenz auf dem Gebiet der Textilchemie; die eigentlich recht angenehme Unternehmenskultur!

Was also war sein eigentliches Ziel? Und ist ein Ziel schon eine Strategie?

„Eine erfolgreiche Strategie ist eine Strategie, die engagierte Menschen mit Energie erfüllt: Sie *machen* sie zu einer guten Strategie, indem sie sie verwirklichen, und vielleicht, indem sie sie selbst entwickeln<sup>2</sup>.“

Das hatte er gelesen. Er müsste demzufolge auch nach den entscheidenden Wegen suchen, seine Ziele umzusetzen. Und er wollte sie zusammen mit seinen Mitarbeitern suchen.

Schließlich, wenn man die Strategie endlich erarbeitet hat, ist sie dann für viele Jahre gültig? Zumindest für eine längere Zeit? Oder wird man unflexibel, wenn man sich zu sehr festlegt? Ist die Zukunft nicht viel zu unbestimmt? Gilt es neben der bewusst verfolgten Strategie auch aus sich verändernden Umweltbedingungen herausbildende neue Strategien zu beachten?

---

<sup>2</sup> Vgl. Mintzberg, Henry: Strategy Safari, Wien/Frankfurt 1999, S. 138.

Zumindest gibt es immer wieder neue strategische Chancen, die man sich nicht verbauen sollte.

Nach all den Fragen war sich Herr Schreiber im Klaren, dass die Strategiefindung ein recht komplexer Prozess ist, der kontinuierlich gemanagt werden sollte. Er musste sich sein individuelles „Strategie-Radar“ aufbauen (auch wieder etwas, das er irgendwo gelesen hatte<sup>3</sup>). Und den Prozess strukturieren. Weil er sich dann besser managen lässt.

Da sind zunächst die zwei grundlegenden Aspekte jeder Strategie: Denken und Handeln. In diesem Kreis entwickeln wir Leitziel (Vision) und Leitbild (Mission) für unser Unternehmen. Und die strategischen Themen, mit denen wir Leitbild und Leitziel verwirklichen wollen (s. Abb. 5)<sup>4</sup>.

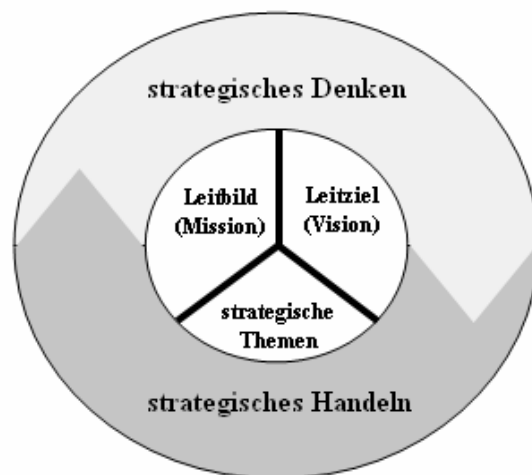


Abb. 5: Grundaspekte der Strategieentwicklung

Dabei beeinflussen sich beide Grundaspekte gegenseitig. Das strategische Denken entspringt aus den Erfahrungen unseres Handelns. Zugleich sollte es die Grundzüge all unserer Aktionen bestimmen.

<sup>3</sup> Vgl. Micic, Pero: Der Zukunftsmanager, Haufe Verlagsgruppe Freiburg, Berlin, München 2000.

<sup>4</sup> Im 5. Kapitel gehen wir ausführlicher auf die Arbeitsphase Strategieentwicklung und Zielfindung ein.



Allerdings will strategisches Denken geübt sein. Es ist eingebettet in eine Reihe nicht immer einfacher Aufgabenstellungen:

- Analysieren der bisherigen Entwicklung
- Beachten der Eigeninteressen sowie der Interessen und Machtstrukturen innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- Berücksichtigen gemeinschaftlicher Interessen und kultureller Strukturen
- Rücksicht nehmen auf Veränderungen der Umwelt
- Nutzen der individuellen und kollektiven Lernfähigkeit und Beachten der bisherigen Erfahrungen aller Beteiligten

Im Ergebnis entsteht ein mehr oder weniger konkretes Bild von der zukünftigen Entwicklung unserer Organisation. Ein Utopie, eine qualitative Vision, die meist individuell geprägt ist (s. Abb. 6).

### Strategisches Denken

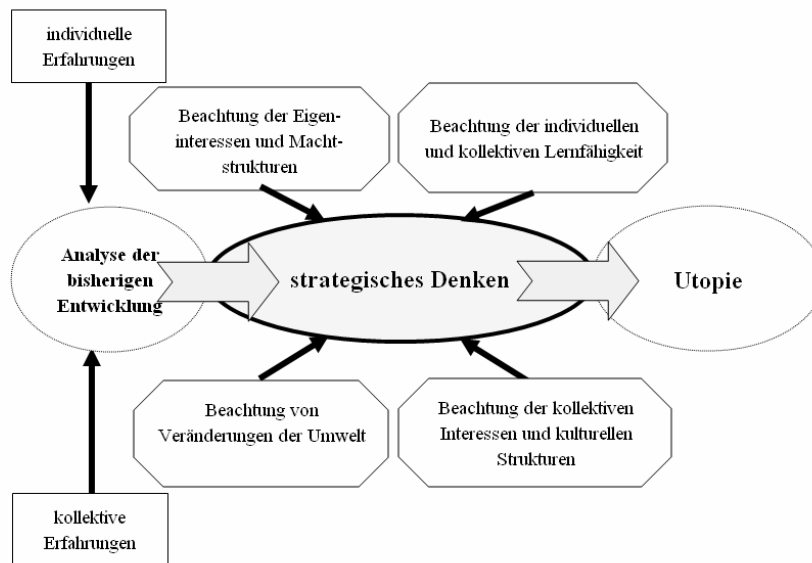


Abb. 6: Grundelemente strategischen Denkens

Aber so gut unsere Vision auch sein mag, erst durch die Verbindung mit zielgerichtetem Handeln entsteht eine wirksame Strategie. Dabei geht es um drei Aufgabenkomplexe:

- Vereinbaren konkreter Zielstellungen aus der bisher eher individuellen utopischen Vision
- Umsetzen der Zielstellungen in praktische Aktionen
- Parallele Vorbereitung von heute schon absehbaren, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt zu treffenden Entscheidungen

Schließlich werden durch die individuelle und gemeinschaftliche Auswertung der Ergebnisse des unternehmerischen Handelns die Grundlagen für die Weiterentwicklung des strategischen Denkens erweitert. Der Kreis schließt sich. Der Prozess setzt sich fort (s. Abb. 7).

### Strategisches Handeln

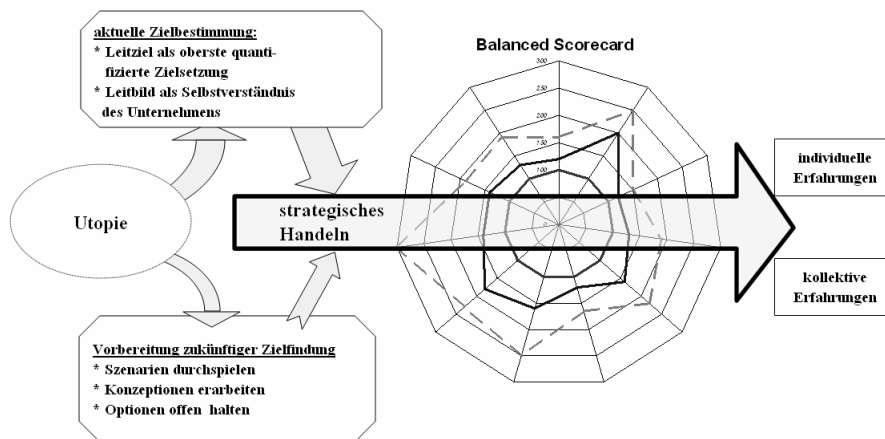


Abb. 7: Grundelemente strategischen Handelns

## 4 Von der Utopie zum unternehmerischen Tun

Manche Strategie beginnt mit Utopien. Konstruktiv träumen. „Wer das nicht kann, sollte nicht Unternehmer werden“ – so äußerte sich Herr Schreiber. Aber wir müssen auf dem Teppich bleiben. Träume allein führen nicht zum Ziel, wir müssen es auch tun. Und der erste Schritt auf dem Weg zum Tun ist die Konkretisierung unserer Ziele.

**An dieser Stelle setzt die Erarbeitung einer Balanced Scorecard ein.**

Der inhaltliche Ablauf kann in verschiedene Phasen eingeteilt werden:

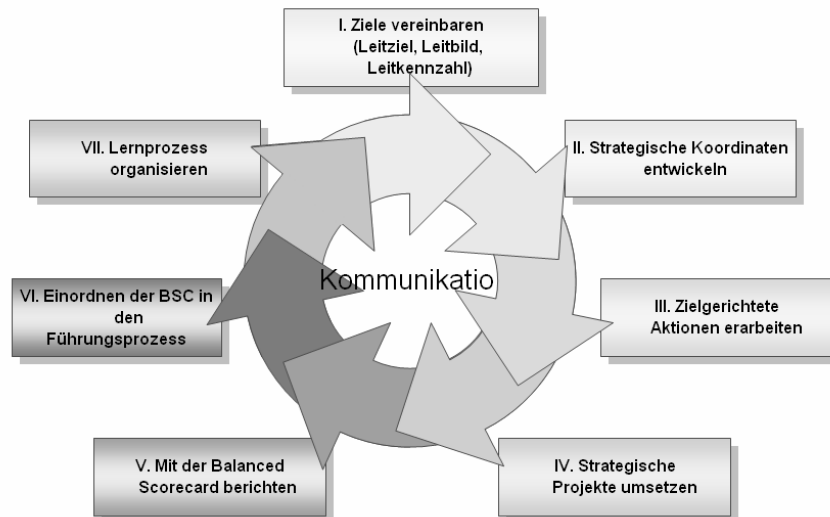


Abb. 8: Ablauf der Erarbeitung einer Balanced Scorecard

### 4.1 Phase 1: Ziele vereinbaren

Die Erarbeitung einer Balanced Scorecard beginnt idealerweise im Kontext eines längeren, ausgewogenen und dann parallel weiterlaufenden strategischen Denkprozesses mit der konkreten Zielfindung unseres Unternehmens, unserer Institution, unserer Behörde etc. Diese Zielfindung steht im Spannungsfeld zwischen der Vereinbarung eines Leitziels (was wir erreichen

wollen), der Ableitung eines Leitbildes (wie wir gesehen werden wollen, wenn wir unser Leitziel erreicht haben), der Definition einer Leitkennzahl (woran wir messen wollen, wie wir uns unserem Leitziel nähern) und dem unternehmerischen Tun.

- Das Leitziel des Unternehmens – im Englischen „vision“ – entsteht aus der Kombination von praktischen Kenntnissen der eigenen Kompetenzen („im Leben stehen“), vom gesellschaftlichem Überblick („über die Grenzen des eigenen Alltags hinaus sehen“) und von utopischer Inspiration („ein Bild von der Zukunft entwerfen“, „Chancen wittern“).
- Das Leitbild – im Englischen allgemein die „mission“ des Unternehmens genannt – definiert das Selbstverständnis des unternehmerischen Seins. Sie gibt ein Bild von der eigenen Kraft, führt zum Besinnen auf den Nutzen unserer spezifischen Kompetenzen, mögen sie bereits entwickelt, im Entstehen oder nur potenziell vorhanden sein.
- Die Leitkennzahl, Maß für die unternehmerische Zielstellung, gibt allen im Unternehmen eine klare Ausrichtung und dient bei konkurrierenden Zielstellungen als Entscheidungsgrundlage.
- Das unternehmerische Tun besteht in der Organisation von zielgerichtetem strategischen Handeln, von strategischen Projekten. Damit Leitziel und Leitbild keine leere Hülsen bleiben.

Während ein Leitziel immer zu einem gewissen Grad intuitiv bleibt, d.h. weder allein durch Planung oder Organisation noch durch Formalismen entstehen wird, kann strategieorientiertes unternehmerisches Tun ohne ein Mindestmaß an Planung, Organisation und Formalismen auf Dauer nicht auskommen. Aber Planung, Organisation und Formalismen sind für sich nur ein inhaltsloser Rahmen. Sie benötigen ein Zukunftsbild, um dem Handeln eine stringente Richtung zu geben. Und ein realistisches Bild von der eigenen Kraft, um auf einem stabilen Fundament zu handeln. Wenn wir also strategisches Denken in strategisches Handeln umsetzen wollen, „tun“ wollen, benötigen wir möglichst konkrete Vorstellungen von unserem Leitbild und unserem Leitziel.

Und unser Leitziel sollte auf dem Weg zum unternehmerischen Tun nicht nur ein qualitatives Bild bleiben. Sie sollte auch quantitativ bestimmt werden, durch eine Leitkennzahl. Denn Quantifizierung zwingt zur Konkretisierung.

Konkrete Vorstellungen sind eine wesentliche Voraussetzung für die Kommunikation der strategischen Ziele. Es mag ja für mich, für unser Unterneh-

men ganz schön sein, wenn ich, wenn wir ein Leitziel haben. Nur, das visionäre Bild allein sagt mir, sagt meinen Mitstreitern noch nicht oder nur sehr ungenau, was zu tun ist. Die Quantifizierung des Leitzieles zwingt uns dazu, das Bild „griffiger“, also verständlicher zu formulieren. Damit wissen wir zwar immer noch nicht, was zu tun ist. Aber es ist der erste Schritt auf dem Weg von der Utopie zum strategieorientierten unternehmerischen Tun. Und der erste Schritt ist meist der schwierigste.

Trotzdem oder vielleicht auch deswegen kann es oftmals gerade dieser erste Schritt sein, der die Lawine ins Rollen bringt. Die Quantifizierung des obersten Ziels mit einer (!) Kennzahl ist demzufolge ein Muss für die praktische Umsetzung von strategischen Zielen.

Und außerdem wollen wir den Prozess später „controllen“ können, wollen ihn steuern. Wir wollen wissen, ob und in welchem Maße die Realisierung der von uns geplanten strategischen Projekte in ihrer Gesamtheit zielführend ist.

Kehren wir kurz zur Fachbuch GmbH zurück. Nach längerem Durchdenken und mehreren Diskussionen mit seinen engsten Mitarbeitern berief Herr Schreiber einen ersten Balanced Scorecard-Workshop ein, um in einem Kreis von 14 Mitarbeitern aus der Geschäftsführung und allen Abteilungen gemeinsam eine strategische Zielbestimmung zu formulieren. Sie wurde schließlich als ein erster Ansatz in einer Kombination aus Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl gefunden. Um die drei besser kommunizieren zu können, wurden kurze, griffige Slogans formuliert:

**Leitziel:                    Mit kontinuierlichem Wachstum in Deutschland  
ebnen wir die Wege nach Europa und  
sichern damit unsere Eigenständigkeit**

Die Fachbuch GmbH hat bereits Aktivitäten auf dem europäischen Markt, allerdings in bescheidenem Umfang. Aber die Kompetenz im europäischen Textilchemie-Recht hat schon seit einiger Zeit den Gedanken nahe gelegt, diese Aktivitäten deutlich auszudehnen. Hinzu kam die Überlegung, dass für ein langfristiges Bestehen am Markt der deutschsprachige Raum zu klein ist. Der Sprung nach Europa wird daher von Herrn Schreiber und seinen Mitstreitern als strategische Notwendigkeit angesehen, um die Existenz der Fachbuch GmbH zu bewahren.

Gleichzeitig war allen Beteiligten klar, dass dieser Sprung nach Europa gut vorbereitet werden muss. Es geht ja nicht nur um die Übersetzung der Ver-

lagsprodukte in andere Sprachen. Es geht um die Berücksichtigung der anderen Kulturen. Und es geht darum, auch in Europa den guten Namen zu erwerben, den man im deutschsprachigen Raum bereits hat – und bewahren möchte.

Deshalb darf der deutsche Markt nicht vernachlässigt werden. Er bleibt auch für die nächsten Jahre die Basis aller Aktivitäten. Nur auf diesem Markt kann die erforderliche Innenfinanzkraft erwirtschaftet werden, die für die europäische Markterschließung notwendig ist.

**Leitbild:                    Wir bringen die Textilchemie auf den Punkt**

Hintergrund dieses Slogans ist die Tatsache, dass die Fachbuch GmbH auch für die Zukunft ihren entscheidenden Kompetenzvorsprung auf dem Gebiet der Textilchemie sieht. Diesen Vorsprung will sie sich erhalten, insbesondere in den Teilgebieten Technologie und europäisches Recht. Gleichzeitig war der Führungskreis überzeugt, dass diese Position auf Dauer nur erhalten werden kann, wenn als flankierende Ergänzung, als neue Facette der eigenen Kompetenz der Verlag darauf eingestellt ist, die Möglichkeiten der elektronischen Medien in wachsendem Umfang zu nutzen, auch auf diesem Gebiet Maßstäbe zu setzen.

**Leitkennzahl:            Wir orientieren auf einen wachsenden Anteil an  
Buch- und anderen Projekten mit wenigstens 15%  
Renditeerwartung**

Damit wird vermittelt, dass nur profitables Wachstum zu ausreichenden Ressourcen führt, um die strategisch angestrebten Veränderungen realisieren zu können.

Mit der gemeinsamen Formulierung von Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl war der strategische Prozess in der Fachbuch GmbH nicht beendet. Aber er hatte ein erstes, von allen Beteiligten geteiltes Resultat, ein „Dach“ gefunden. Zugleich waren sich alle einig, dass dieser Prozess weitergeführt werden muss.

#### **4.2     Phase 2: strategische Koordinaten entwickeln**

Um Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl in konkretes Handeln umzusetzen, müssen wir Aktionen festlegen. Und für ein zielgerichtetes Ausrichten dieser Aktionen kann es hilfreich sein, einen „Rahmen“ zur Umsetzung unserer strategischen Ziele zu konstruieren.

Den Handlungsrahmen „spannen“ wir zwischen die Fragen:

- „*Worauf richten wir unsere Aktionen aus?*“ – Bestimmen der strategischen Themen – und
- „*Welche Aktivitäten wollen wir realisieren?*“ – Bestimmen der Entwicklungsgebiete (Perspektiven<sup>5</sup>) für unser Handeln.

Die beiden Fragen verweisen auf zwei Grundsätze, die wir in unserem Bemühen um effektive Resultate unserer strategischen Arbeit berücksichtigen sollten:

- Es geht nicht um Aktionen schlechthin. Das führt schnell zum Aktionismus. Es geht um zielorientierte Aktionen. Dafür haben wir uns ja der Mühe unterzogen, ein Leitziel zu formulieren. Also versuchen wir, jene strategischen Themen zu finden, die unsere Aktionen auf die Erreichung unseres Unternehmensleitziels ausrichten. Jene entscheidenden Wege, die wir zur Verwirklichung unserer heutigen Ziele bzw. zur Vorbereitung auf zukünftige Ziele gehen wollen.
- In den meisten Fällen steht uns ein breites Spektrum an Aktionsmöglichkeiten, an Handlungspotenzialen zur Verfügung. Sie sind so vielfältig wie die Akteure, die an den Aktionen unseres Unternehmens beteiligt sind. Handlungspotenziale spiegeln das Beziehungsgeflecht wider, in das wir eingebunden sind. Seien es nun Beziehungen zu unseren Kunden, zu Shareholdern oder Anteilseignern, zu unseren Lieferanten oder Kooperationspartnern, zu Finanzierungsinstitutionen oder Einrichtungen des Staates oder seien es die internen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern bzw. die internen Prozesse in unserem Unternehmen, unserer Behörde etc. Handlungspotenziale können Aufgabenfelder umreißen, die wir zur Erreichung unseres Leitziels bewältigen wollen: Das können Aufgaben der Kommunikation, der Arbeitsabläufe, der Einführung wesentlicher Projekte oder der Innovation sein.

Um zur Erreichung strategischer Ziele ein möglichst ausgewogenes Mix an Handlungspotenzialen zu erfassen und diese in das Zentrum des Managements einer Organisation zu rücken, wurden von Kaplan und Norton mit der

---

<sup>5</sup> Den in der Fachliteratur allgemein genutzte Begriff „Perspektiven“ sollten wir im deutschsprachigen Raum nicht nutzen, wenn wir alle Mitarbeiter in die Strategieumsetzung einbeziehen wollen – er ist vielen nicht verständlich. Es geht darum festzulegen, in welchen Bereichen wollen wir das Unternehmen strategisch weiter entwickeln. Daher „Entwicklungsgebiete“.

Entwicklung der Balanced Scorecard die Konstruktion von vier Perspektiven vorgeschlagen, wobei wir uns entschlossen haben, das verständlichere deutsche Wort „Entwicklungsgebiete“ zu nutzen:

- das Entwicklungsgebiet „Finanzen“ („Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?“)
- das Entwicklungsgebiet „Kunden“ („Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unser Leitziel zu verwirklichen, um unserem Leitbild gerecht zu werden?“)
- das Entwicklungsgebiet „interne Geschäftsprozesse“ („In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?“)
- das Entwicklungsgebiet „Lernen und Entwicklung“ (Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unser Leitziel zu verwirklichen?“)<sup>6</sup>

Wir können versuchen, die gesamte Vielfalt der Beziehungsgeflechte unserer Organisation in diesen vier Entwicklungsgebieten zu erfassen. Allerdings ist die Komplexität des Lebens so groß, dass es nicht immer zweckmäßig erscheint, all seine Facetten in vorgeschriebene Strukturen, hier also in jene vier „Perspektiven“ von Kaplan und Norton zu zwingen.

Zudem sollten wir bedenken, dass jene Strukturen nur Konstrukte unseres Denkens sind. Wir schaffen uns doch Strukturen, um leichter, um strukturierter denken zu können. Und um komplexe Zusammenhänge besser beschreiben und erfassen zu können.

Aber jede Struktur ist willkürlich. Wir merken es immer dann, wenn wir Vorgänge nicht bestimmten „Schubladen“ zuordnen können. Und wenn wir das erst einmal akzeptieren, werden wir Strukturen leichter als flexible Hilfsmittel für das eigene Verständnis begreifen. Als Hilfsmittel für unsere Kommunikation. Und dann lösen wir uns leichter von allen Vorgaben. Wir konstruieren uns solche Strukturen oder eben „Schubladen“, mit denen wir am zweckmäßigsten unsere Probleme kommunizieren und lösen können. Dabei spielt die Verständlichkeit, die Kommunikationsfähigkeit eine entscheidende Rolle.

Dementsprechend werden in der Praxis die vier Kaplan/Norton'schen Perspektiven / Entwicklungsgebiete oft verändert und erweitert. Denn wir su-

---

<sup>6</sup> Kaplan, Robert S. und Norton David P.: Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 1997, S. 9.



chen nach den Potenzialen, die aus strategischer Sicht für unser Unternehmen besonders beachtenswert sind. Die für die Realisierung unseres Leitziels entscheidende Bedeutung haben.

Eine mögliche Strukturierung in Entwicklungsgebiete (Perspektiven) kann unter dem Aspekt der verschiedenen Orientierungen erfolgen:

- eine Human-Orientierung
- eine Prozess-Orientierung
- eine interne Orientierung
- eine externe Orientierung

Aus diesen verschiedenen Blickwinkeln könnten sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die in Abb. 9 skizzierten Entwicklungsgebiete ergeben<sup>7</sup>:

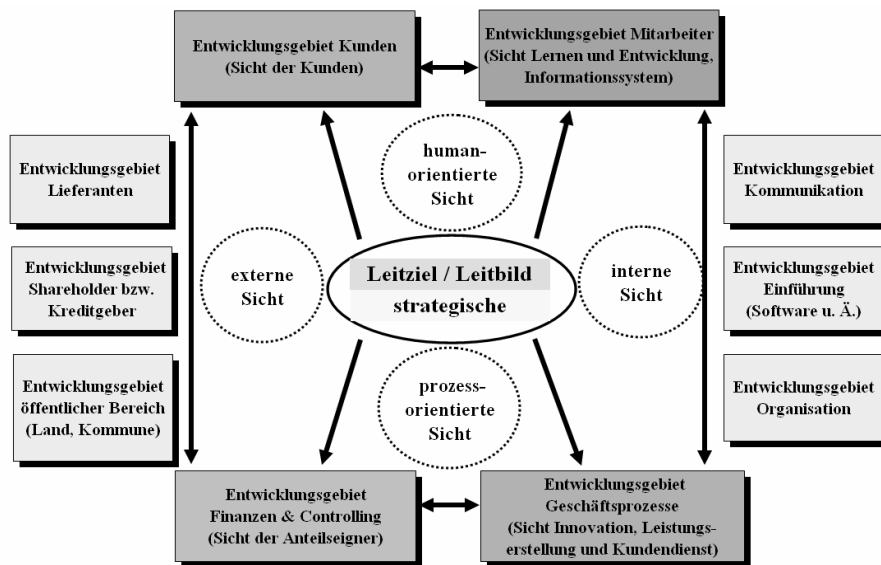


Abb. 9: Mögliche Entwicklungsgebiete der Balanced Scorecard

Dabei besitzen nicht alle Entwicklungsgebiete bzw. Perspektiven unter allen Umständen akute strategische Relevanz im Sinne der Balanced Scorecard. Viele Aktionen laufen bereits alltäglich mit der erforderlichen Präzision und Effektivität. Sie bedürfen keiner besonderen Aufmerksamkeit des Manage-

<sup>7</sup> Vgl. Friedag, Herwig R./Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, Mehr als ein Kennzahlensystem, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br. 1999, S. 29.

ments, solange sie den „grünen Bereich“ nicht signifikant verlassen. Sie mögen von strategischem Gewicht sein. Aber hier ist Strategie schon im Alltag verankert. Die Aufgabe, die wir mit der Balanced Scorecard erst bewältigen wollen, ist in diesen Fällen bereits gelöst.

Konzentrieren wir uns also auf jene Entwicklungsgebiete, mit deren Hilfe wir unsere strategischen Zielstellungen in den unternehmerischen Alltag umsetzen wollen.

Durch die Kombination dieser Entwicklungsgebiete mit geeigneten zielführenden strategischen Themen „konstruieren“ wir die strategischen Koordinaten, die wir

**Balanced Scorecard im Sinne einer Führungs-Scorecard** nennen.

Wir wollen einen derartigen formalen Handlungsrahmen nutzen, weil er uns die ausgewogene Auswahl zielorientierter Aktionen und die entsprechend zielorientierte Führung der Akteure erlaubt. Eine Auswahl von Aktionen, deren Verlauf und Erfolg wir später mit geeigneten Kennzahlen messen wollen. Der uns dazu zwingt, alle vorhandenen Potenziale nach ihrer strategischen Relevanz zu durchforsten. Damit wir nichts vergessen. Damit wir die zu lösenden Aufgaben für alle relevanten Entwicklungsgebiete betrachten.

Wir sichern uns damit jenen weiten Blick, der gute Strategien erst ermöglicht. Und den wir brauchen, um die potenziellen Kräfte unseres Unternehmens freizusetzen und auf die strategischen Ziele zu lenken. Mit der Festlegung auf die wesentlichen Ziele der Entwicklungsgebiete und strategischen Themen wird die anschließende Suche nach geeigneten Aktionen weiter strukturiert: Jede dann vorzuschlagende Idee muss den Zielstellungen aus vertikalem Thema und horizontalem Entwicklungsgebiet genügen, muss auf eine Unterstützung dieser beiden Ziele ausgerichtet sein. Hierdurch engen wir das mögliche Aktionsspektrum ein, aber zugleich können wir uns stärker konzentrieren. Aus der Vielzahl der Möglichkeiten wählen wir also gerade jene heraus, die unseren strategischen Zielen am besten entsprechen.

Die Fachbuch GmbH hatte sich für folgende strategischen Themen und Entwicklungsgebiete entschieden, wobei immer auch das jeweilige Ziel sowie eine Kennzahl zur Messung festgelegt wurde:

Strategische Themen:

1. Ziel: Konzentration der Kundenorientierung  
Thema: Kundenorientierung  
Kennzahl: Umsatzanteil A-Kunden [%]
2. Ziel: schrittweiser Ausbau der Aktivitäten in Europa  
Thema: Aktivitäten in Europa  
Kennzahl: Besuche bei europäischen Kunden [Anzahl]
3. Ziel: Entwicklung der elektronischen Medien zu einem wesentlichen Vertriebsweg  
Thema: elektronischen Medien  
Kennzahl: elektronische Bestellungen [Anzahl]

Entwicklungsgebiete:

1. Ziel: Ausbau der Mitarbeiter-Kompetenz  
Entwicklungsgebiet: Mitarbeiter  
Kennzahl: Mitarbeiter-Kompetenzerfüllungsgrad [%]
2. Ziel: interne Prozessbeschleunigung  
Entwicklungsgebiet: Interne Geschäftsprozesse  
Kennzahl: Durchlaufzeit von der Bestellung zum Zahlungseingang [Tage]
3. Ziel: Kundenbindung  
Entwicklungsgebiet: Kunden  
Kennzahl: Kunden mit Umsatzvolumen > 20 T€ [Anzahl]
4. Ziel: Reichweite Liquidität  
Entwicklungsgebiet: Finanzen  
Kennzahl: verfügbare Mittel / Forderungen [Tage]
5. Ziel: Aufbau E-Commerce  
Entwicklungsgebiet: Elektronische Medien  
Kennzahl: Zugriffe [Anzahl]
6. Ziel: Autorenbindung  
Entwicklungsgebiet: Autoren (externe Mitarbeiter)  
Kennzahl: Ø Bindung Autoren [Jahre]

7. Ziel: Entwicklung A-Lieferanten  
 Entwicklungsgebiet: Lieferanten  
 Kennzahl: A-Lieferanten [Anzahl]

Das so entstandene „Haus der Balanced Scorecard“ zeigt Abb. 10:

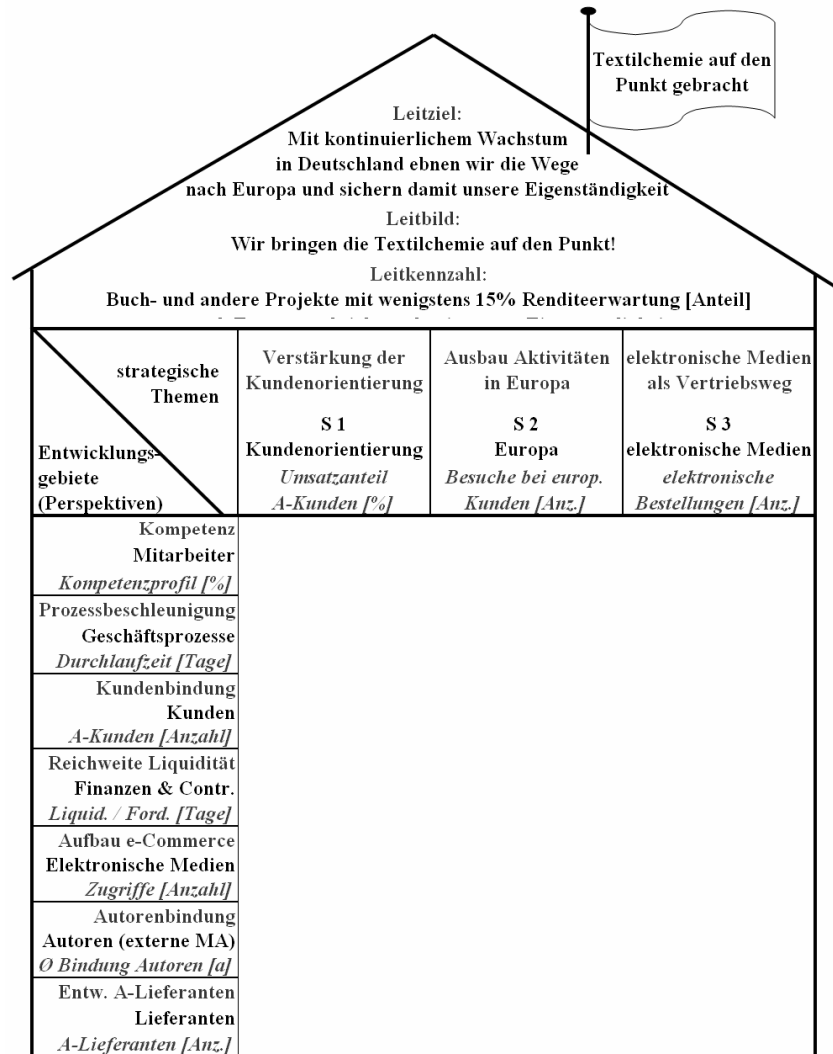


Abb. 10: Das Zielsystem für das strategische Haus der Fachbuch GmbH

Damit war die Ausgangsbasis geschaffen, um zielgerichtet und ausgewogen Ideen für Aktionen zu sammeln, mit denen später im Rahmen von strategischen Projekten das Leitziel von Herrn Schreiber und seinen Mitstreitern praktisch umgesetzt werden kann.

### **4.3 Phase 3: Zielgerichtete Aktionen erarbeiten**

Der Rahmen ist gespannt. Jetzt gilt es, möglichst alle verfügbaren Ideen für zielgerichtete Aktionen zu sammeln. Das war der Gegenstand des zweiten Balanced Scorecard-Workshops, den Herr Schreiber zur Formulierung und Umsetzung der strategischen Ziele einberufen hatte.

Die Aufgabe von Phase 3 zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard besteht darin, für jedes der 21 Entwicklungsfelder (3 strategische Themen x 7 Entwicklungsgebiete = 21 Entwicklungsfelder) unseres Unternehmens strategisch relevante Aktionen zur Zielerreichung zu erarbeiten.

Dabei hat es sich als zweckmäßig erwiesen, diese Aktionen in folgendem Kontext zu formulieren:

1. Wir definieren, welchem Entwicklungsfeld aus einem strategischen Thema und einem Entwicklungsgebiet die angedachte Aktion zugeordnet ist. Damit sichern wir die Orientierung auf das als Leitziel bestimmte oberste strategische Ziel des Unternehmens. Und da wir Schritt für Schritt alle von uns als strategisch bedeutsam ausgewählten Handlungspotenziale bedenken, steigt die Wahrscheinlichkeit, nichts strategisch Relevantes auszulassen. Das setzt natürlich voraus, dass wir im Vorfeld unsere strategischen Themen tatsächlich zielführend formuliert und unsere Entwicklungsgebiete ausgewogen gewählt haben. Dass der von uns konstruierte Handlungsrahmen mit seinen Entwicklungsfeldern hinreichend die strategisch relevanten zu entwickelnden Potenziale unserer Organisation umreißt. Und wir fragen uns bei jeder Aktionsidee, inwiefern diese die Themen- und die Entwicklungsgebiet-Zielsetzung unterstützt.

In der Praxis ergeben sich immer wieder Situationen, in denen das Sammeln zielorientierter Aktionen trotz eingehender vorheriger Diskussion zum Überdenken der Zielformulierung führt. Wir sollten uns dafür offen halten. Wie so oft liegt der Teufel im Detail. Und je konkreter wir werden, umso eher merken wir, dass mehr oder weniger allgemein gehaltene Ziele nicht immer das treffen, was wir wirklich anstreben. Wenn dem so ist, sollten

wir uns korrigieren. Es wird uns die weitere Arbeit an der Balanced Scorecard erleichtern.

2. Wir legen fest, welches konkrete Aktionsziel im Rahmen des strategischen Entwicklungsfeldes erreicht werden soll. Dabei sollten wir möglichst präzise formulieren. Ungenau formulierte Ziele erschweren die Orientierung der für die Umsetzung der Aktion verantwortlichen Akteure. Was wir an dieser Stelle unter Umständen an Zeit „einsparen“, verlieren wir später an Effektivität.
3. Wir benennen die Aktion. Zunächst reicht ein Stichwort, eine Überschrift. Sofern alle Beteiligten verstehen, was damit gemeint ist. Wenn es später in die konkrete Umsetzung geht, sollte der für die Aktion verantwortliche Koordinator daraus allerdings möglichst konkrete Handlungsschritte erarbeiten.
4. Wir überlegen, mit welcher Kennzahl Verlauf und Ergebnis der Aktion gemessen werden soll. Je besser wir das Aktionsziel formuliert haben, umso leichter wird es uns fallen, eine geeignete Kennzahl zu bestimmen.
5. Wir definieren IST und SOLL und die konkrete Verantwortung für die Aktion. Erst damit erschließen wir uns das Führungspotenzial einer Balanced Scorecard. Dabei sollte die Verantwortung eindeutig geregelt sein. Es gilt zwar der Spruch: „Geteiltes Leid ist halbes Leid!“, aber geteilte Verantwortung ist gar keine Verantwortung. Denn im Zweifelsfall ist immer „der andere“ zuständig.

Der 5. Punkt sollte in der Praxis erst in späteren Phasen (IV und VI) umgesetzt werden. In der 3. Phase geht es zunächst darum, eine Aktion und eine dazugehörige Kennzahl zu benennen. Allerdings mit dem Gedanken im Hinterkopf, dass der Punkt 5 noch zu absolvieren sein wird!

Und wenn wir ausreichend Erfahrungen mit Kennzahlen gesammelt haben, wenn die betroffenen Akteure diese verstehen und akzeptieren, dann sollten wir prüfen, ob neben der Übertragung von Verantwortung weitere motivierende Elemente eingefügt werden können. Seien es nun materielle Anreize oder Belohnungen eher ideeller Natur (s. Abb. 11).

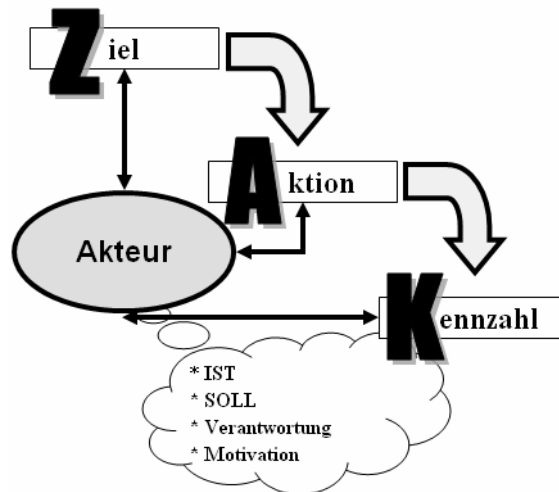


Abb. 11: Von Zielen zu Kennzahlen – das ZAK-Prinzip

Unter diesen Prämissen wurden im Balanced Scorecard-Workshop der Fachbuch GmbH mehr als 150 Aktionsideen zusammengetragen. Die Ideen entstanden in Gruppendiskussionen schrittweise zu den einzelnen Entwicklungsgebieten. Jede Gruppe hat abschließend zu jedem Entwicklungsgebiete ihre Aktionsvorschläge im Plenum vorgestellt und begründet. Alternativ kann dies auch in Reihenfolge der strategischen Themen erfolgen.

Im Folgenden wollen wir diese Ideensammlung vorstellen. Einerseits als praktische Anregung (sowohl bezüglich der Ideen selbst als auch hinsichtlich der Form ihrer Dokumentation). Andererseits um zu demonstrieren, welche zielorientierten Handlungspotenziale auf diesem Weg identifiziert werden können:

Legende strategische Themen:

- |     |   |  |
|-----|---|--|
| S 1 | = | Verstärkung der Kundenorientierung                                       |
| S 2 | = | schrittweiser Ausbau der Aktivitäten in Europa                           |
| S 3 | = | Entwicklung der elektronischen Medien zu einem wesentlichen Vertriebsweg |

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
---------------------	------	--------	----------

**Entwicklungsgebiete: Mitarbeiter**

S 1 Kundenorientierung	Mitarbeiter sollen Vorschläge für die eigene Weiterbildung entwickeln, die mit einem Nutzen für die Fachbuch GmbH verbunden sind	Bereitstellung eines Monatsgehalt als potenzielles Weiterbildungsbudgets je Mitarbeiter	Nutzungsrate je Mitarbeiter
<p><i>Anmerkung:</i> Dieser Ansatz ist vielseitig. Er orientiert einerseits die Weiterbildung auf die individuellen Erfordernisse der Mitarbeiter. Dabei sollen die Vorschläge zugleich den Nutzen für den Verlag aufzeigen. Andererseits ist die Nutzungsrate des Fortbildungsbudgets auch ein Maß für die Motivation der Mitarbeiter.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Bindung der Leistungsträger an den Verlag erhöhen	Gezielte Mitarbeitermotivation	Fluktuationsrate der Leistungsträger
<p><i>Anmerkung:</i> Diese Aktion ist noch recht unscharf formuliert. Es ist zum Zeitpunkt der Balanced Scorecard-Erarbeitung noch nicht klar gewesen, was unter gezielter Mitarbeitermotivation im Einzelnen zu verstehen ist. Diese Aufgabe wird später von einer mit der Umsetzung beauftragten Arbeitsgruppe zu erledigen sein.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Interne Verbesserungsvorschläge aus Weiterbildung initiieren und umsetzen	Weiterbildung unmittelbar mit dem betrieblichen Vorschlagswesen verbinden	Kundenbezogene Umsatzsteigerung aus umgesetzten Vorschlägen
<p><i>Anmerkung:</i> Diese Aktion verbindet die Weiterbildung noch konsequenter mit dem unmittelbaren Nutzen für den Verlag Diese Aktion ist auch zur Unterstützung der anderen beiden strategischen Themen sinnvoll..</p>			
S 1 Kundenorientierung	Aus verbesserter Kenntnis der Kundenprobleme neue Ideen für Produkte und ihre Darbietung entwickeln	Praktika bei Kunden	Anzahl und Umsatzpotenzial neuer Ideen für die Produktentwicklung



Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
<p><i>Anmerkung:</i>  <i>Mehrwöchige Praktika bei ausgewählten Kunden sollen die internen Kenntnisse über deren praktischen Alltagsbedürfnisse erhöhen. Aus diesen Kenntnissen versprechen sich Herr Schreiber und seine Mitstreiter neue Ideen für stark kundenbezogene Verlagsprodukte.</i></p>			
S 2 Europa	Informationsfluss über europäische Interessenten verbessern	Internationale Kontakte ausbauen	Anzahl ausgewerteter internationaler Kontakte
<p><i>Anmerkung:</i>  <i>Die Marktausweitung auf Europa will gut vorbereitet sein. Als einer der ersten Schritte ist es erforderlich, die internationalen Kontakte auszubauen, um das Denken der Mitarbeiter allmählich zu „europäisieren“.</i></p>			
S 2 Europa	Aufbau von Europakompetenz	Erarbeiten von Anforderungsprofilen für „Europafähigkeit“; Einstufen der Mitarbeiter; Erarbeiten und Umsetzen eines gezielten Qualifikationsprogramms	„Europafähigkeitsgrad“ der Mitarbeiter
S 2 Europa	Aufbau von Europakompetenz	Gezielte Einstellung neuer Mitarbeiter	Anzahl anforderungsgerecht eingestellter Mitarbeiter
<p><i>Anmerkung:</i>  <i>Diese beiden Aktionen sollen zu einer schrittweisen Verbesserung der Europakompetenz der Belegschaft führen. Europakompetenz wird dabei als dreifache Anforderung verstanden: sprachlich, sachbezogen und kulturell. Dabei sollen sich interne Weiterbildung und gezielte Expertensuche ergänzen.</i></p>			
S 3 elektronische Medien	Aufbau von E-Commerce-Kompetenz	Schulung der Mitarbeiter	E-Commerce-bezogener Schulungsgrad Soll/Ist E-Commerce-Wissen
S 3 elektronische Medien	Aufbau von E-Commerce-Kompetenz	Einstellen von Experten	Anzahl Experten
S 3 elektronische Medien	Umsetzung von E-Commerce-Kompetenz	Praktikum bei E-Commerce-Providern	Ideen für Produktentwicklung

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
S 3 elektronische Medien	70% der Mitarbeiter werden in neuen Technologien geschult	Technische Kompetenz aufbauen	Auswertung Mitarbeitergespräche
<p><i>Anmerkung:</i> Diese vier Aktionen umreißen einen ganzen Komplex zur Ausprägung von E-Commerce-Kompetenz der Belegschaft. In der Fachbuch GmbH wird E-Commerce als ein sich entwickelndes neues Geschäftsfeld gesehen, das in der Zukunft alle Arbeitsgebiete beeinflussen und gravierend verändern wird. Um auf diese Herausforderung ausreichend vorbereitet zu sein, wird in den nächsten drei Jahren ein umfassendes „E-Commerce-Fitness-Programm“ gestartet.</p>			

**Entwicklungsgebiet: Interne Geschäftsprozesse**

S 1 Kundenorientierung	Gezielte Kundenansprache durch Nutzung und Erweiterung der Kundendatenbank	Kundendatenbank weiter entwickeln und zielgerichtet auswerten	Umsatz-Kosten-Faktor je Kunde
<p><i>Anmerkung:</i> Die Fachbuch GmbH hat bereits eine Kundendatenbank. Allerdings wird sie nur unzulänglich genutzt. In Zukunft soll sie als Teil einer Wissensdatenbank ausgebaut werden mit dem Ziel einer besseren individuellen An- und Absprache der / mit den Kunden.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Die Erfolgsrate getesteter Produkte erhöhen	Die Vorbereitung der Testprogramme enger mit der Sammlung und Auswertung kundenbezogener Information verbinden	Erfolgreich getestete Produkte/Anzahl getesteter Produkte
S 1 Kundenorientierung	Die Erfolgsrate eingeführter Produkte erhöhen	Hitliste der laufenden Produkte erarbeiten und laufend führen	Absatz und Cashflow je Produkt
<p><i>Anmerkung:</i> Getreu dem Motto „Testen, Testen, Testen!“ werden neue Produkte vor ihrer Einführung einer Testphase unterzogen. Durch bessere Nutzung kundenbezogener Daten im Rahmen einer Wissensdatenbank sollen diese Testaktionen besser vorbereitet werden. Gleichzeitig sichert die Kombination mit der Hitliste eingeführter Produkte eine starke Marktorientierung.</p>			

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
S 1 Kundenorientierung	Durch gezieltere Orientierung auf die Kundenwünsche die Rückgabequote neuer Produkte senken	Statistik und Auswertung Reklamationen	Rückgabequote neue Produkte/ Rückgabequote gesamt Zurückgewonnene Abos/Kündigung
<p><i>Anmerkung: (Abo = Abonnement)</i></p> <p><i>Das Reklamationsmanagement bietet noch viele Reserven für eine stärker kundenbezogene Arbeit. Reklamierende Kunden sind kostenlose Berater, wenn es gelingt, ihre Hinweise als innovative Ideen aufzugreifen und in ein verbessertes Leistungsangebot umzusetzen.</i></p>			
S 1 Kundenorientierung	Gezieltere Kundenansprache	Verknüpfung Kunde – Wissensgebiet	Anzahl der Bestellungen/100 Mailings oder Anrufe
S 1 Kundenorientierung	Aufnahme redaktioneller Kundenwünsche in das Programm	Die Kunden an der Themenwahl beteiligen	Anteil durch Kunden angeregter Produkte
<p><i>Anmerkung:</i></p> <p><i>Die beiden Aktionen sollen die Aufbereitung der Produkte noch stärker an die Kunden heranführen. Dazu sollen Kundenforen und Leserbriefaktionen (auch per E-Mail =&gt; insofern gibt es hier Berührungspunkte zum 3. Strategischen Thema S 3) genutzt werden.</i></p>			
S 1 Kundenorientierung	Verkürzung der Durchlaufzeit eines neuen Produkts von der Idee bis zur ersten Auslieferung	Umsetzungsgeschwindigkeit redaktioneller Ideen beschleunigen	Time to market
<p><i>Anmerkung:</i></p> <p><i>Zur Zeit benötigt die Umsetzung einer redaktionellen Idee bis zu sechs Monate. Dieser Zeitraum kann durch eine bessere Organisation der Arbeitsabläufe verkürzt werden. Ein detailliertes Programm muss hierfür noch ausgearbeitet werden.</i></p>			
S 1 Kundenorientierung	Taggleiche Auslieferung erreichen	Interne Arbeitsabläufe Bestellung – Auslieferung optimieren	Anteil taggleicher Auslieferungen an Auslieferungen gesamt
<p><i>Anmerkung:</i></p> <p><i>Hier handelt es sich eigentlich um ein rein operatives Problem. Im Wettbewerb mit anderen Anbietern gewinnt es allerdings strategische Bedeutung, solange die taggleiche Auslieferung nicht gewährleistet werden kann.</i></p>			

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
S 2 Europa	Erkundung der Aufnahmebereitschaft europäischer Märkte für die eigenen Produkte	Gezielte Marktforschung	Anzahl der Testaktionen (ohne fertiges Produkt)
S 2 Europa	Europafähigkeit ausgewählter Produkte herstellen	Internationale Seminare und vertriebsunterstützende Maßnahmen	Anzahl erfolgreich durchgeführter Projekte
S 2 Europa	Potenzielle europäische Kunden an die eigenen Möglichkeiten heranzuführen	Kundenwünsche wecken	Anzahl erfolgreicher europäischer Neuprodukte
<p><i>Anmerkung:</i>  Vor der europäischen Umsatzoffensive liegt der Prozess der Marktvorbereitung. Diesem Ziel dienen diese drei Aktivitäten. Je besser sie realisiert werden können, umso erfolgreicher wird der Ausbau des europäischen Marktanteils sein.</p>			
S 3 elektronische Medien	Anteil des E-Commerce schrittweise ausbauen	Auftragserteilung direkt aus dem Internet ermöglichen und bewerben Statistik der Vertriebswege aufbauen	Nutzungsrate der verschiedenen Kontaktmedien
<p><i>Anmerkung:</i>  Eine der Grundvoraussetzungen für erfolgreiches E-Commerce ist die Bereitstellung unkomplizierter Möglichkeiten zur Bestellung bzw. Auftragserteilung. Gleichzeitig sollen die statistischen Auswertungsmechanismen verbessert werden, um die Nutzungsrate der verschiedenen Kontakt- und Vertriebswege bestimmen zu können.</p>			
S 3 elektronische Medien	Gängige Produkte auf ihre Eignung für E-Commerce testen	Internetkonzepte erarbeiten (Kosten-Ergebnis-Prüfung)	Anzahl erfolgreich durchgeführter Projekte
S 3 elektronische Medien	E-Commerce spezifische Angebotsformen entwickeln	Bausteinkonzept umsetzen	Anteil spezifischer Abrufe an Abrufen insgesamt
<p><i>Anmerkung:</i>  E-Commerce ist nicht einfach eine Ergänzung der bisherigen Geschäftsfelder und Arbeitsbereiche durch elektronische Medien. E-Commerce verlangt eigenständige Produktideen. Die Entwicklung eines Bausteinkonzepts weist in diese Richtung. Darüber hinaus ist es strategisch bedeutsam zu testen, welche der bisherigen Produkte E-Commerce-geeignet sind.</p>			

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
S 3 elektronische Medien	Systematische Erweiterung der Zugriffsmöglichkeiten auf die eigene Webseite	Eintragung in Linklisten und Suchmaschinen	Anzahl entsprechender Zugriffe
<p><i>Anmerkung:</i> Die Zugriffsrate auf die eigene Webseite ist maßgeblich für den Erfolg im E-Commerce. Eine ansprechende Gestaltung ist dafür Voraussetzung, reicht aber nicht aus. Neben dem üblichen Marketing zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Webseite kommt der zweckmäßigen Einrichtung von Zugriffsmöglichkeiten über andere Anbieter eine besondere Bedeutung zu.</p>			
S 3 elektronische Medien	Internetbestellungen direkt in Datenbank einfließen lassen	Kundenspezifische Verknüpfung zwischen Webseite und interner Datenbank herstellen	Anzahl automatisch abgewickelter Bestellungen
<p><i>Anmerkung:</i> Die Fachbuch GmbH will E-Commerce für eine Rationalisierung der Arbeitsabläufe nutzen. Die Möglichkeit des Zugriffs registrierter Kunden auf das interne Datensystem erschließt hierfür vielfältige Möglichkeiten.</p>			

**Entwicklungsgebiet: Kunden**

S 1 Kundenorientierung	Verbesserung der Detailkenntnisse über die wichtigsten Kunden	Besuch bei wichtigen (A-)Kunden	Anzahl erhaltener A-Kundenprofile
<p><i>Anmerkung:</i> Der Verlag will sich zukünftig stärker auf seine Hauptkunden konzentrieren. Um gezielter deren Wünsche und Ideen in die eigene Arbeit einbeziehen zu können ist es wichtig, zunächst das Wissen über diese Kundengruppe zu erweitern.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Verbesserung der Kundenzufriedenstellung durch bessere Auftragsabwicklung	Einführung einer kundenbezogenen Auftragsbearbeitung	Zeit von Faktura bis Zahlungseingang
<p><i>Anmerkung:</i> Hier kommt es zur Überschneidung mit den internen Geschäftsprozessen. Mit diesem Problem werden wir in der Praxis immer wieder konfrontiert. Jede Struktur führt zu „Schubläden“. Das reale Leben lässt sich aber nur bedingt in Schubläden zwingen.</p>			

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
S 1 Kundenorientierung	Verbesserung der Kundenbindung, insbesondere im Bereich der Loseblattsammlungen	Aktualität und Praxisbezogenheit der Ergänzungslieferungen erhöhen	Ø Haltbarkeit/Abo-Lebensdauer eines Kunden
<p><i>Anmerkung:</i> Die durchschnittliche Dauer eines Abos ist maßgeblich für die Rentabilität einer Loseblattsammlung. Insofern hat die Messung der Ø Haltbarkeit eines Kunden einen sehr frühzeitigen Informationswert (Frühindikator).</p>			
S 1 Kundenorientierung	Steigerung der Kundenrentabilität, insbesondere bezogen auf das Abogeschäft	Erfassung rentabilitätsbezogener Informationen über Kunden	Wert je Abo Umsatzwachstum je Kunde Kosten je Abo
<p><i>Anmerkung:</i> Das Abonnementgeschäft bildet das Rückgrad der Fachbuch GmbH. Daher kommt der besseren Rentabilitätssteuerung der Abos strategische Bedeutung zu.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Verbesserung der Kundennähe	Jeder Mitarbeiter mit Kundenkontakt erfasst Kundenwünsche und notiert sie in eine Datenbank	Wachstum identifizierter Kundenwünsche
<p><i>Anmerkung:</i> Auch hier kommt es zur Überschneidung mit den internen Geschäftsprozessen. Die Identifikation von Kundenwünschen ist einer der Kernbereiche des Innovationsprozesses. Aber sie dient auch der Erhöhung der Kundennähe und ist insofern auch dieser „Schublade“ zuordenbar.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Imagesteigerung	Marketingaktion in Kombination mit Steigerung des Praxisbezuges	Entwicklung des Bekanntheitsgrades
<p><i>Anmerkung:</i> Für die langfristige Sicherung der Eigenständigkeit des Verlages ist sein Bekanntheitsgrad eine entscheidende Größe. Hierzu wird als eine besondere Marketingaktion die regelmäßige Durchführung eines Textilchemiekongresses vorbereitet. Der Kongress soll gemeinsam mit Universitäten, Fachorganisationen und Verbänden gestaltet werden und neben Fachvorträgen der Veranstalter auch Kunden die Möglichkeit zur Präsentation geben.</p>			

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
S 1 Kundenorientierung	Verbesserung der Kundenzufriedenstellung durch zielgerichtete und zügige Reklamationsabwicklung	Optimierung der kundenbezogenen Datenbank Verknüpfung mit den Prozessinformationen	Dauer der Reklamationsbearbeitung Häufigkeit von Reklamationen je Produkt
S 1 Kundenorientierung	Kundenzufriedenheit durch Optimierung der Logistik steigern	Fehlerquote Verpackung/Verarbeitung/Versand reduzieren	Anzahl Beschwerden über logistische Probleme
<i>Anmerkung: Die Verbesserung des Reklamationsmanagements finden wir auch bei den internen Geschäftsprozessen. Wieder eine Überschneidung.</i>			
S 1 Kundenorientierung	Neuen Kundengewohnheiten entgegenkommen	Bestellservice optimieren (den Kundengewohnheiten anpassen)	Service-Wahl-Index (Gesamtwerk, Register, Heft, on demand, Internet)
<i>Anmerkung: Die Kundengewohnheiten ändern sich. Eine aussagekräftige Statistik zur Entwicklung der Servicearten kann wesentlich zur schnellen Reaktion auf Kundenwünsche beitragen.</i>			
S 1 Kundenorientierung	Wirksamkeit des Marketing erhöhen	Werbemix optimieren	Mindestumsatz pro Kunde bei begrenzter Anzahl von Werbeaktionen
<i>Anmerkung: Eigentlich eine operative Selbstverständlichkeit. Sofern hier Nachholbedarf besteht, sollte er so schnell wie möglich gedeckt werden. Er gehört dann nicht mehr in den strategischen Fokus.</i>			
S 2 Europa	Marktvorbereitung unter Nutzung des Internets	Zweisprachiger Internetauftritt	Anteil internationaler Zugriffe
<i>Anmerkung: Diese Aktion kann sowohl der Vorbereitung europäischer Umsätze als auch dem Einstieg in weltweites E-Commerce dienen. Wieder so ein „Schubladen“-Problem.</i>			
S 2 Europa	Europaweites Image verbessern bzw. aufbauen	Internationale Seminare anbieten und durchführen	Bekanntheitsgrad im europäischen nicht deutschsprachigen Raum

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
<p><i>Anmerkung:</i>  Wieder eine Überschneidung mit den internen Geschäftsprozessen.</p>			
S 3 elektronische Medien	Schnelle Webseitennavigation	Internetauftritt mit strategischem Partner aufbauen	Seitenaufbauperformance
<p><i>Anmerkung:</i>  Die Schnelligkeit ist im Internet ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Insofern ist die Auswahl eines geeigneten Partners für die Webseitennavigation von strategischem Gewicht.</p>			
S 3 elektronische Medien	50% Marktanteil im Internet im Kundensegment Textilchemie erreichen	Internetauftritt zielgerichtet zum E-Commerce ausbauen	eigener Umsatz im Internet/Gesamtumsatz im Internet
<p><i>Anmerkung:</i>  Das ist ein sehr ehrgeiziges Ziel für die nächsten 5 Jahre. Dazu wird in einer Arbeitsgruppe ein detailliertes Programm mit konkreten Meilensteinen erarbeitet.</p>			
S 3 elektronische Medien	Systematischer Aufbau eines elektronischen Produktangebots	Jedes E-Commerce-fähige Produkt mit elektronischer Version anbieten	Anzahl elektronisch angebotener Werke  Anteil am Potenzial
<p><i>Anmerkung:</i>  Wieder eine Überschneidung mit den internen Geschäftsprozessen. Allerdings wird das Ergebnis mit etwas anderen Kennzahlen gemessen.</p>			
S 3 elektronische Medien	Interessenten für die eigene Webseite gewinnen	Internetauftritt bewerben	Anzahl Hits
S 3 elektronische Medien	Interessenten aus dem Web als Käufer gewinnen	Internetauftritt optimieren	Anzahl Bestellungen per Internet/Anzahl Hits
<p><i>Anmerkung:</i>  Die Frage der Zugriffshäufigkeit taucht im Zusammenhang mit E-Commerce immer wieder auf. Interessant ist jedoch hier die Kombination mit dem Anteil der davon ausgelösten Bestellungen. Dabei müssen die konkreten Aktionen noch ausgearbeitet werden („Internetauftritt optimieren“ ist zu allgemein formuliert).</p>			



Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
---------------------	------	--------	----------

### Entwicklungsgebiet: Finanzen

S 1 Kundenorientierung	Abbucherquote erhöhen	Gezielte Werbung für Bezahlung per Abbuchung	Anteil der Zahlungsarten (Abbucherquote, Überweiserquote, sonstige Zahler)
<p><i>Anmerkung:</i> Die Zahlungsmodalitäten sind nicht nur ein gewichtiger Kostenfaktor für die Fachbuch GmbH. Ein strategischer Faktor werden diese wegen der Abhängigkeit von Banken, die dem Ziel der Eigenständigkeit widersprechen. Die Steigerung der Abbucherquote sollte zu den selbstverständlichen Aufgaben zählen.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Mehr Umsatzwachstum durch gezieltes Marketing generieren	3% des Umsatzes als Marketingbudget bereitstellen	Umsatzwachstum
<p><i>Anmerkung:</i> Bisher wurde dem Marketing nicht die gebührende Aufmerksamkeit gewidmet (das Geschäft lief auch so). Aber die Marktwinde wehen heftiger. Demzufolge gewinnt zielgerichtetes Marketing strategische Bedeutung für die Sicherung der Eigenständigkeit der Fachbuch GmbH.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Cash to Cash-Zyklus verkürzen	Liquiditätsmanagement über den gesamten Zyklus verbessern	Ø Zeit von Bestellung bis Geldeingang (Cash to Cash-Zyklus)
S 1 Kundenorientierung	Ø Alter der Forderungen verkürzen	Schlechte Zahler individueller behandeln	Anzahl Telefonate; Ø Alter der Forderungen in Tagen
<p><i>Anmerkung:</i> Das Liquiditätsmanagement ist <u>der</u> operative Managementschwerpunkt. Insofern sollte es nicht Gegenstand einer Balanced Scorecard sein. Herr Schreiber war jedoch der Auffassung, dass die strategische Bedeutung darin liegt, ein „Liquiditätsbewusstsein“ bei allen Mitarbeitern der Fachbuch GmbH zu verankern. Insofern ist die Einbeziehung in die Balanced Scorecard gerechtfertigt.</p>			
S 1 Kundenorientierung	Reklamationskosten senken	Schnelles Reagieren auf Reklamationen; Auswerten der Reklamationen zur Fehlervermeidung	Höhe der Reklamationskosten

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
<p><i>Anmerkung:</i>                      Eigentlich eine Überschneidung mit den internen Geschäftsprozessen. Hier wird jedoch die Kostenreduzierung durch Vermeidung zukünftiger Fehler als Schwerpunkt gewählt. Damit wird eine wichtige Folgewirkung besserer Kundenorientierung als Ergebnisgröße angesteuert.</p>			
S 2 Europa	Steigerung des Auslandsumsatzes	Schrittweise Erweiterung der europaweiten Verkäufe	Umsatzanteil im Ausland; Marktanteil Europa
<p><i>Anmerkung:</i>                      Ein typischer Spätindikator. Er zeigt uns, ob wir mit unseren Bemühungen Erfolg hatten. Er gibt uns Informationen über das Ergebnis eines langen Prozesses der Markterschließung. Aber auch diese Spätindikationen sind von Bedeutung. Schließlich wollen wir wissen, ob und in welchem Umfang wir Erfolg haben.</p>			
S 2 Europa	Sicherstellung der erforderlichen Innenfinanzkraft für die Ausweitung der Europaaktivitäten	Europabezogene Produktentwicklung finanziell absichern	Bereitstehender Cashflow zur Vorfinanzierung/geplanter erforderlicher Cashflow
<p><i>Anmerkung:</i>                      Demgegenüber haben wir es hier mit der Nutzung einer finanziellen Kennzahl zur Frühindikation zu tun. Durch die Ermittlung der erforderlichen Innenfinanzkraft (freier Cashflow = zur Vorfinanzierung verfügbarer Einzahlungsüberschuss) haben wir eine Orientierungsmarke, ob der erwirtschaftete Cashflow zur Finanzierung unserer strategischen Themen ausreicht.</p>			
S 3 elektronische Medien	Spezifische Herstellkosten senken	Elektronische Medien zur Effektivitätserhöhung der Gesamtleistung nutzen	Umsatz-Kosten-Faktor
<p><i>Anmerkung:</i>                      Die Aktivität erläutert sich von selbst. Allerdings bedarf es noch einer Konkretisierung der praktischen Tätigkeiten im Detail.</p>			
S 3 elektronische Medien	Schrittweise Ausweitung der verkaufsfähigen E-Commerce-Aktivitäten	E-Commerce-Leistungsangebot erweitern und zum Verkauf führen	Anteil CD am Umsatz Anteil Internet am Umsatz

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
<p><i>Anmerkung:</i>  Wieder eine Überschneidung mit den internen Geschäftsprozessen.  (Wir stellen derartige Aktivitätsvorschläge dennoch vor, um einerseits zu zeigen, dass die uneingeschränkte Sammlung von Ideen im Ergebnis der Arbeit ständig wechselnder Gruppen derartige Überschneidungen immer wieder mit sich bringt.  Andererseits wäre es äußerst kontraproduktiv, deswegen die Ideen einzelner Mitarbeiter auszuschließen. Gerade die allseitige Einbeziehung sichert im Anschluss das breite Engagement bei der Umsetzung der Balanced Scorecard. Und das sollte uns ein paar Überschneidungen wert sein!).</p>			

**Entwicklungsgebiet: Elektronische Medien**

S 3 elektronische Medien	Auftrittsoptimierung des Angebots im E-Commerce	Homepage verbinden mit einem Textilchemie-Portal und einem Buchshop	Anzahl und Quote der Wiederbesucher
<p><i>Anmerkung:</i>  Die Verbindung der eigenen Webseite mit Portal- und Shopfunktionen verleiht dem E-Commerce mehr Gewicht. Es stellt allerdings zusätzliche Anforderungen an die Vorbereitung, Gestaltung und Organisation des Internetauftritts. Wenn es auf diesem Weg gelingt, eine wirksame Kundenbindung herzustellen, kann sich der Mehraufwand langfristig lohnen. Insofern eine frühe Zielorientierung.</p>			
S 3 elektronische Medien	Höhere Kompetenzvermittlung durch Angebot von direkten Links zu relevanten Universitäten	Verbindungen zu Universitäten schalten	Uni-Links
<p><i>Anmerkung:</i>  Eine Ergänzung des Portal-Gedankens.</p>			

**Entwicklungsgebiet: Autoren (externe Mitarbeiter)**

S 3 elektronische Medien	Internet zur Anwerbung von Autoren nutzen	Autorenwerbung im Internet; Eintragung in Suchmaschinen	Anteil Autorenangebote aus dem Internet
--------------------------	---	---	---

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
<p><i>Anmerkung:</i>  <i>Diese Aktivität mag wichtig sein. Sie hat aber nichts mit dem angestrebten strategischen Thema S 3 (Entwicklung der elektronischen Medien zu einem wesentlichen Vertriebsweg) zu tun. Insofern kann sie bestenfalls eine Nebenaktivität sein. Wir wollen die Balanced Scorecard ja gerade nutzen, um Aktionismus einzudämmen und uns auf strategische Schwerpunkte zu konzentrieren. Diese Aktion ist zu streichen, denn wir wollen nicht alles tun sondern uns auf das Wesentliche beschränken!</i></p>			
S 1 Kundenorientierung	Autorenzufriedenheit erhöhen	Aufmerksamkeiten	Anzahl der Aktionen Anzahl Mehrfachtätigkeit
S 1 Kundenorientierung	Durch Einbeziehen neuer Autoren den Kundenkreis erweitern und stabilisieren	Erweiterung des Autorenpools	Anzahl Erstautoren/-referenten
S 1 Kundenorientierung	Externe Leistungsträger langfristig an die Fachbuch GmbH binden	Motivationsfördernde Maßnahmen zur Bindung externer Leistungsträger	Anzahl der Kündigungen von externen Leistungsträgern
S 1 Kundenorientierung	Qualität, Quantität, Pünktlichkeit in Honorarbemessung einbeziehen	Leistungsbezogenes Honorar	Anteil leistungsbezogener Honorare
S 3 elektronische Medien	Mit jüngeren Autoren E-Commerce-fähige Produkte entwickeln	Gezielt nach jüngeren Autoren suchen	Ø-Alter des Autorenpools
<p><i>Anmerkung:</i>  <i>Eine interessante Ausrichtung zur Erhöhung der Kundenorientierung der Fachbuch GmbH.</i></p>			

**Entwicklungsgebiet: Lieferanten**

S 1 Kundenorientierung	Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten verringern	Akquisition neuer Lieferanten (Satz, Druck ...)	Anzahl neuer Herstellerpartner
S 1 Kundenorientierung	Verbesserung der Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten	Mit ausgewählten Lieferanten Partnerschaft entwickeln	Lieferantenzufriedenheit/Lieferantenverlässlichkeit

Strategisches Thema	Ziel	Aktion	Kennzahl
S 1 Kundenorientierung	Qualität der Lieferanten erhöhen	Zielgerichtete Qualitätskontrolle	Anzahl der Beanstandungen
<p><i>Anmerkung:</i>  <i>Da die Fachbuch GmbH ihre Erzeugnisse nicht selbst produziert, ist sie von der Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Qualität ihrer Lieferanten stark abhängig. Mit den drei Aktivitäten soll diesem Umstand Rechnung getragen werden.</i></p>			

Das ist ein erstes Ergebnis vom zweiten Balanced Scorecard-Workshop der Fachbuch GmbH. Herr Schreiber und seine Mitstreiter hatten nicht nur diese 60, sondern mehr als 150 Vorschläge für Aktionen einschließlich ihrer Ziele und Kennzahlen für ihre Messung erarbeitet. Allein diese vorher nicht erwartete Kreativität hat alle Workshopteilnehmer beflügelt.

„*Hoffentlich können wir diese Atmosphäre aufrecht erhalten!*“, war deshalb ein insbesondere von Skeptikern der Veranstaltung mehrfach geäußerter Satz.

Aber verfolgen wir, wie es weiterging.

#### **4.4 Phase 4: Aktionen zu strategischen Projekten bündeln, budgetieren und umsetzen**

Um die Vielzahl der eingebrachten Aktionsideen in eine effektive Führung der Mitarbeiter unseres Unternehmens einzubinden, wollen wir sie zu strategischen Projekten bündeln. Dabei können wir in folgende Schritten vorgehen:

1. Wir wählen ähnlich wirkende Aktionen aus. Aktionen, die möglichst wechselseitig verstärkend wirken. Und wir kombinieren sie zu strategischen Projekten. Zu strategischen Projekten mit eigenem Ziel, eigenem Titel und einer geeigneten Kennzahl zum Messen von Verlauf und Erfolg des Projekts.
2. Wir erarbeiten Aufgabenpläne für jedes strategische Projekt. Aufgabenpläne, in denen sich die Aktionen unseres Handlungsrahmens wiederfinden. Eventuell ergänzt um weitere Ideen, die für die Realisierung des Projekts von Vorteil sein können.
3. Wir weisen jedem Projekt entsprechende Ressourcen zu und binden es in die laufende Budgetierung ein. Auf diese Weise beginnen wir, unsere aus

der Strategie abgeleiteten Aktionen im unternehmerischen Alltag zu verankern.

Schauen wir uns die Schritte im Einzelnen an:

### **1. Schritt: Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten**

Für diesen Schritt haben sich zwei „Grundregeln“ als praktisch sinnvoll erwiesen:

- **Es sollten wenige, vielleicht sechs bis acht strategische Projekte sein, die zum Schluss unsere Balanced Scorecard bilden.**

Das ist schon allein ein Problem unserer Psyche. Man muss George Miller nicht unbedingt folgen, der bereits 1956 die These unterbreitete, dass

„wir bei Kategorisierungen die Zahl sieben bevorzugen, wie zum Beispiel bei den sieben Weltwundern, den sieben Todsünden und den sieben Wochentagen“, weil wir sieben Informations-„Brocken“ (sieben Informationskomplexe) „in unserem Kurzzeitgedächtnis gerade noch mühelos speichern (können)<sup>8</sup>.“

Dennoch ist uns allen das Phänomen gut bekannt. Wir können nur eine begrenzte Zahl von Problemen gleichzeitig bewältigen. Wenn wir uns zu viel zumuten, verfallen wir leicht in Aktionismus. Wir beherrschen die Situation nicht mehr. Die Situation beherrscht uns.

Der Zwang zur Konzentration ist zugleich eine Konsequenz unseres begrenzten Zeitbudgets. Und das gilt doppelt.

Unser Handeln benötigt Zeit. Meist mehr Zeit, als wir vorsehen. Weil wir für unvorhergesehene Situationen normalerweise zu wenig Reserven einplanen.

Aber auch unser Denken benötigt Zeit. Für Dietrich Dörner ist

„die erste Ursache für eine Reihe von Unzulänglichkeiten die schlichte Langsamkeit des Denkens ... Was Wunder, dass die schlichte Langsamkeit uns Abkürzungen aufnötigt und generell danach streben lässt, mit der knappen Ressource möglichst ö-

---

<sup>8</sup> Zitiert aus Mintzberg, Henry: Strategy Safari, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt 1999, S. 16.

konomisch umzugehen. Solche Ökonomietendenzen kann man im Hintergrund vieler ... Denkfehler ausfindig machen<sup>9</sup>.“

Sofern wir also Handlungsstress und Denkfehler – wenn schon nicht völlig vermeiden können – so doch möglichst einschränken wollen, dürfen wir uns nicht verzetteln!

Eine unserer beliebtesten Lebenslügen ist der so oft gebrauchte Satz: Ich hatte keine Zeit! Er ist deswegen eine Lüge, weil die Menschen in einem Punkt wohl alle gleich sind: Sie haben jeden Tag 24 Stunden Zeit. Es kommt allerdings darauf an, wofür ich diese Zeit verwende. Es ist nicht die Frage, ob ich Zeit hatte oder nicht. Es ist die Frage, wofür ich mir Zeit nehme. Statt – „Ich hatte keine Zeit“ – müsste es daher ehrlicherwise lauten: „Ich habe mir dafür keine Zeit genommen. Ich habe meine Zeit für andere (soll heißen: de facto wichtigere) Dinge eingesetzt.“

Auf die Rangfolge, auf die Auswahl, auf die Konzentration kommt es an. Und soweit es uns möglich ist, sollten wir anstreben, diese Auswahl aktiv zu steuern statt passiv zu erleiden!

Schließlich ist der Zwang zur Konzentration auch ein ganz pragmatisches Problem der Verantwortungsverteilung. Die strategischen Projekte werden nur dann gelingen, wenn verantwortliche Projektleiter sie steuern. Wenn verantwortliche Koordinatoren die handelnden Akteure zielgerichtet führen. Die handelnden Akteure der vielen Aktionen, die wir in den strategischen Projekten bündeln.

Wieviel dazu befähigter Führungskräfte hat die Organisation zur Verfügung? Und verträgt sich die Übertragung von Verantwortung an Leiter strategischer Projekte mit dem bestehenden Verantwortungsgefüge?

Ein paar „dumme“ Fragen. Aber mitunter scheitert die Umsetzung strategischer Ziele an diesem ganz pragmatischen Problem. Wir werden im Abschnitt 2.4.6: „Einbinden der BSC in den Führungsprozess“ noch vertiefend auf diese Frage eingehen.

Schränken wir uns also ein. Getreu dem Motto: Weniger ist mehr! Wir sollten damit jedoch nicht zu früh beginnen. Solange wir Ideen sammeln, müs-

---

<sup>9</sup> Dörner, Dietrich: Die Logik des Misslingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg 1992, S. 288f.

sen alle Vorschläge gelten dürfen – Strategie verträgt keine „Schere im Kopf“. Erst wenn es um die konkrete Einbindung der strategischen Ziele geht, wird die Auswahl wichtig. Dann aber konsequent!

- **Nicht wahllos Aktionen nebeneinander stellen**

Ein wichtiges Kriterium für die Auswahl ist das Potenzial verschiedener Aktionen, sich in ihrer Wirkung gegenseitig zu verstärken.

Dabei werden wir sehr schnell feststellen, dass wir für die Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten die anfangs gewählte Struktur des Handlungsrahmens nicht in jedem Fall mehr benötigen.

Für die Ideensammlung zielorientierter Aktionen und geeigneter Kennzahlen zu ihrer Messung war der Handlungsrahmen aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten ein außerordentlich geeignetes Hilfsmittel. Durch seine strukturierende Wirkung haben wir unsere Ideensuche einerseits auf unser Leitziel, unser oberstes Ziel ausgerichtet. Andererseits haben wir alle strategisch relevanten Entwicklungsgebiete einbezogen. Damit wurde die Grundlage dafür gelegt, dass wir in den weiteren Schritten die strategische Orientierung und die relative Ausgewogenheit unseres Handelns nicht mehr aus den Augen verlieren.

Jetzt aber kann sich zeigen, dass ähnliche und sich in ihrer Wirkung gegenseitig verstärkende Aktionen durchaus verschiedenen Entwicklungsgebieten und strategischen Themen zugeordnet wurden. Wir haben das bereits bei der Zusammenstellung der Aktionen bemerkt. Bemerkt an den mitunter aufgetretenen Schwierigkeiten, die „richtige Schublade“ zu finden.

In der praktischen Erarbeitung einer Balanced Scorecard führt diese Aufhebung des gerade erst geschaffenen Handlungsrahmens teilweise zu Irritationen. Das resultiert aus der inzwischen recht weit verbreiteten gedanklichen Reduzierung der Balanced Scorecard auf die Einordnung dazu geeigneter Kennzahlen in die Kaplan/Norton'schen Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „interne Geschäftsprozesse“ sowie „Lernen und Entwicklung“.

Die Perspektiven, besser Entwicklungsgebiete sind allerdings kein Selbstzweck! Sie ermöglichen es uns, Strukturen zu schaffen, die unser Denken von einseitiger finanzieller zu einer ausgewogeneren Sichtweise auf die Handlungspotenziale unserer Organisation führen. Das ist ein wesentlicher Fortschritt. Aber der Inhalt der von Kaplan und Norton entwickelten Balan-



ced Scorecard geht weit darüber hinaus, Kennzahlen verschiedenen Entwicklungsgebieten zuzuordnen.

Inhalt der Balanced Scorecard ist die Umsetzung strategischer Zielvorstellungen in den praktischen Alltag. Der Weg von der Utopie zum unternehmerischen Tun! Es geht darum, die handelnden Akteure zielgerichtet zu führen, sie möglichst ausgewogen auf die Umsetzung der Strategie zu orientieren.

Es geht darum, Aktionismus zurückzudrängen und durch strategisch motiviertes Handeln zu ersetzen.

Es geht darum, sich zu den konkret formulierten und strategisch orientierten Zielen der einzelnen Aktionen zu bekennen.

Und es geht darum, Verlauf und Erfolg der strategischen Projekte sowie der in ihnen gebündelten Aktionen an diesen Zielen mithilfe geeigneter Kennzahlen zu messen.

Die Entwicklungsgebiete sind in diesem Kontext wichtige und charakteristische Hilfsmittel einer Balanced Scorecard. Aber sie sind nicht die Balanced Scorecard.

Wir sollten immer von unseren konkreten Bedingungen ausgehen. Es gibt keine Standard-Balanced Scorecard. Die Fachbuch GmbH hat bei der Bildung ihrer strategischen Projekte die Auswahl vor allem unter dem Aspekt der sachlichen Zusammengehörigkeit getroffen.

Es gibt jedoch auch andere Beispiele.

- Das 4. Kapitel handelt von einem mittelständischen Nischenproduzenten, der die gewählten Entwicklungsgebiete beibehalten hat. Die strategischen Projekte wurden um diese Struktur gerankt.
- Im 5. Kapitel stellen wir ein größeres Industrieunternehmen vor, Tochter eines internationalen Konzerns. Dort erfolgte die Auswahl auf der Ebene der Geschäftsführung stärker unter dem Aspekt der zukünftig für die jeweiligen strategischen Projekte verantwortlichen Koordinatoren aus dem Kreis der obersten Leitung.
- Ein Zulieferunternehmen aus dem Automotive-Bereich hat für seine Auswahl die strategischen Themen als Basisstruktur genutzt.

Das Leben wird sicherlich weitere oder Mischungen der genannten Varianten bieten. Diese Variantenvielfalt sollten wir bei Bedarf auch innerhalb eines Unternehmens zulassen. Wenn es die besonderen Bedingungen des Einzelfalls als zweckmäßig erscheinen lassen.

Denn Zwangsjacken schränken uns ein. Die Balanced Scorecard aber ist nicht als Zwangsjacke gedacht. Im Gegenteil; sie soll unseren Blick weiten. Sie soll uns helfen, in ausgewogenem Maße die vorhandenen Handlungspotenziale unseres Unternehmens zu mobilisieren und auf die strategischen Schwerpunkte zu konzentrieren. Und dafür sollten wir sie nicht „von der Stange kaufen“, sondern ganz individuell unseren spezifischen Bedingungen und Erfordernissen anpassen!

Getreu dem Motto: *It's My Balanced Scorecard!*

Und wenn dann die Projektideen erarbeitet sind, kommen wir ohnehin wieder auf unser strategisches Haus der Balanced Scorecard zurück – das Ziel und die Kennzahl jedes Projektes müssen in den Rahmen des Hauses passen. Denn dadurch sichern wir die Ausrichtung auf unser Leitziel.

**Ein weiteres Kriterium für die Kombination von Aktionen ist das Verhindern unerwünschter einseitiger Wirkungen.** Wenn wir den Erfolg von Aktionen mithilfe von Kennzahlen messen, erzeugen wir für die betroffenen Akteure automatisch einen gewissen Leistungsdruck. Und Leistungsdruck erzeugt seinerseits ein zunächst meist unbewusstes Manipulationspotenzial, das mitunter auch ganz bewusst zum Tragen kommt.

Nehmen wir beispielsweise die Bereitstellung eines Monatsgehalts als Weiterbildungsbudget für jeden Mitarbeiter der Fachbuch GmbH. Wenn wir die Ausnutzung des bereitgestellten Budgets zum Erfolgsmaßstab für diese Aktion bestimmen, kann das ungewollte Wirkungen haben. Wie viele unsinnige Schulungen sind denkbar, nur um zum Abrechnungstermin die Ausschöpfung des Budgets nachzuweisen. Welch ein Erfolg! Und ist das Beispiel sehr weit weg von der Realität?

Herr Schreiber und seine Mitstreiter haben es daher nicht dabei belassen. In einem weiteren Schritt verbanden sie die Weiterbildungsaktion mit dem Vorlegen daraus abgeleiteter Verbesserungsvorschläge. Und sie erhoben den daraus resultierenden Nutzeffekt zum Maßstab. Damit wurde das vorher ange deutete Manipulationspotenzial weitgehend ausgeschaltet.

In diesem Sinne ist es wichtig, die in strategischen Projekten zu bündelnden Aktion möglichst genau unter die Lupe zu nehmen.

**Schließlich sollte – als drittes Kriterium – ein ausgewogenes Verhältnis von Früh- und Spätindikatoren angestrebt werden.**

Kennzahlen, die das Ergebnis eines Prozesses erfassen, sind Spätindikatoren. Sie widerspiegeln damit die Vergangenheit. Ich kann ja nichts anderes messen, als das Ergebnis, die Wirkung eines abgelaufenen Prozesses. Einen Prozess, der noch nicht stattgefunden hat, kann ich vorhersagen. Ich kann sein Ergebnis einschätzen. Aber ich kann ihn nicht messen. Insofern sind alle Kennzahlen zunächst Spätindikatoren.

Spätindikatoren haben ebenso ihre Bedeutung wie Frühindikatoren<sup>10</sup>. Denn wir wollen schließlich wissen, welche Resultate unsere Anstrengungen erbracht haben. Allerdings können wir die Vergangenheit nicht mehr optimieren. Sie ist gelaufen. Und Zukunft steuern können wir nicht mit Ergebnissen vergangener Aktionen.

Wir können uns jedoch bemühen, die Wirkung jener Potenziale zu messen, die wir neu erschließen oder ausbauen müssen, wenn wir zukünftige Ergebnisse erreichen wollen. Wir können durch geeignete Analysen und Untersuchungen versuchen, hinreichend genaue Annahmen zu treffen über den Zusammenhang zwischen heute messbaren Ergebnissen und zukünftig daraus zu erwartenden Wirkungen. Wir können aus dieser Kenntnis von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen Kennzahlen den Charakter von Frühindikatoren verleihen. Frühindikatoren, die heute auf mögliche Ergebnisse von morgen verweisen. Frühindikatoren, die in der Gegenwart die Ursachen für zukünftige Wirkungen messen (Ursachen-Indikator). Frühindikatoren, die in der Gegenwart auf Entwicklungen hinweisen, die in der Zukunft liegen (Leistungstreiber). Frühindikatoren, die damit das Potenzial haben, die Zukunft in das gegenwartsorientierte Betriebsgeschehen zu integrieren.

Nehmen wir das Beispiel unserer Fachbuch GmbH, die im vergangenen Jahr bei einem Umsatz von knapp 10 Mio. € einen Einzahlungsüberschuss (Cashflow) von 1 Mio. € erzielt hat. Und da auch ein Wachstum zum Vorjahr zu verzeichnen war, können wir mit dem Ergebnis durchaus zufrieden sein.

---

<sup>10</sup> Mitunter entsteht vor lauter Bestrebungen nach Frühwarnsystemen und frühen Signalen der Eindruck, als seien die Spätindikatoren Kennzahlen „zweiter Klasse“.

In dieser Betrachtungsweise misst der Cashflow das Ergebnis einer abgelaufenen Periode. Er ist ein Spätindikator.

Wir können aber auch auf eine andere Weise mit dieser Kennzahl arbeiten. Das Unternehmen will sich am europäischen Markt etablieren. Es hat daher einen relativ hohen Vorfinanzierungsbedarf für Produktentwicklung und zur Markterschließung mit einem Volumen von ca. 5 Mio. € in den kommenden drei Jahren. Um die Stabilität des Betriebes nicht zu gefährden, soll der Fremdfinanzierungsanteil 25% nicht überschreiten. Zusätzliches Eigenkapital steht für den betrachteten Zeitraum nicht zur Verfügung. Unter diesen Bedingungen benötigt das Unternehmen – bei sonst gleichen Bedingungen – eine Innenfinanzierungskraft von 1,3 Mio. € im Jahresdurchschnitt. Damit wird der Cashflow mehr als ein Maßstab für das Innenfinanzierungsergebnis einer abgelaufenen Periode. Er misst die Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens in den kommenden drei Jahren und erhält auf diese Weise den Charakter eines Frühindikators. Das zunächst als sehr positiv eingeschätzte Innenfinanzierungsergebnis von 1 Mio. € wird nun zu einem frühzeitigen Warnsignal. Es signalisiert, dass gegenwärtig die nachhaltige Existenz des Unternehmens noch nicht gesichert ist.

Die Frage der Früh- oder Spätindikatoren ist daher wieder ein Problem der Konzentration und der Zweckmäßigkeit. Um eine Kennzahl als Frühindikator nutzen zu können, müssen wir die Wirkung der gemessenen Aktion auf zukünftige Aktionen ermitteln. Dann wird ihre Information zu einem frühen Signal.

Normalerweise haben wir nicht die Kraft und die Zeit, derartige Untersuchungen für alle denkbaren Kennzahlen anzustellen. Es wäre auch weder sinnvoll noch effektiv. Aber es gibt Aktionen, die für die Führung der betroffenen Akteure eher frühzeitige Informationen liefern können, als andere. Das hängt davon ab, an welcher Stelle in der Kette des zu steuernden Prozesses sich die jeweilige Aktion befindet. Es kann auch von unserer Betrachtungsweise abhängen – wie das Cashflow-Beispiel gezeigt hat.

Wir müssen also wieder auswählen, welche der Aktionen in ihrer Fernwirkung näher beleuchtet, welche der Kennzahlen systematisch ausgewertet und in ihrer Wirkung auf weiterführende Ziele unter die Lupe genommen werden sollen.

Beispielsweise sagen uns die durchschnittlichen Kosten eines Abonnements der Fachbuch GmbH (nehmen wir etwa 110 €/Abo) zunächst wenig über die

Sicherung der angestrebten Umsatzrentabilität von 15%. Aber nach ein, zwei Jahren wird unser „Gefühl“ für die Grenzbereiche schon besser. Heute, nachdem dieser Zusammenhang seit über sechs Jahren registriert wird, kann Herr Schreiber ziemlich genau bestimmen, ab wieviel Euro je Abo sein Rentabilitätsziel von 15% gefährdet wird. Und das gelingt bei anderen Aktionen und deren Kennzahlen ganz genauso.

Nur die Mühe der Erfassung hinreichender Zusammenhänge kann uns keiner abnehmen. Das müssen wir alleine entscheiden und durchsetzen.

Unter diesen Prämissen hat die Fachbuch GmbH ihre oben aufgeführten mehr als 60 Aktionen zu folgenden strategischen Projekten gebündelt:

Ziel des Projekts	Strategisches Projekt / Einbezogene Aktionen	Kennzahl (en)
<b>A-Kunden in die Wertschöpfung einbeziehen</b>	<b>Kunden-ABC/-Informations-System</b>	<b>Anzahl der im Kundenrating erfassten Kunden, später: Umsatz-Kosten-Faktor je Kunde</b>
	Besuch bei wichtigen (A-)Kunden	Anzahl erhaltener A-Kundenprofile
	Aktualität und Praxisbezogenheit der Ergänzungslieferungen erhöhen	Ø Haltbarkeit eines Kunden
	Werbemix optimieren	Mindestumsatz pro Kunde bei begrenzter Anzahl von Werbeaktionen
	Gezielte Werbung für Bezahlung per Abbuchung	Anteil der Zahlungsarten (Abbucherquote, Überweiserquote, sonstige Zahler)
	Kundendatenbank weiterentwickeln und zielgerichtet auswerten	Umsatz-Kosten-Faktor je Kunde
	Verknüpfung Kunde – Wissensgebiet	Anzahl der Bestellungen/100 Mailings oder Anrufe
	Erfassung rentabilitätsbezogener Informationen über Kunden	Wert je Abo Umsatzwachstum je Kunde Kosten je Abo

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Ziel des Projekts	Strategisches Projekt / Einbezogene Aktionen	Kennzahl (en)
	3% des Umsatzes als Marketingbudget bereitstellen	Umsatzwachstum
	Liquiditätsmanagement über den gesamten Zyklus verbessern	Ø Zeit von Bestellung bis Geld- eingang (Cash to Cash- Zyklus)
	Schlechte Zahler individueller behandeln	Anzahl Telefonate; Ø Alter der Forderungen in Tagen
<b>Als praxisorientierter Verlag bekannt werden</b>	<b>Image</b>	<b>Bekanntheitsgrad</b>
	Marketingaktion in Kombination mit Steigerung des Praxisbezuges	Entwicklung des Bekanntheitsgrades
	Internationale Seminare anbieten und durchführen	Bekanntheitsgrad im europäischen, nicht deutschsprachigen Raum
<b>Kundenkontakte als Innovationsquelle nutzen</b>	<b>Auftragsfeedback</b>	<b>Innovationsrate/Reklamation später: gewichteter Auftragsabwicklungsindex</b>
	Statistik und Auswertung von Reklamationen	Rückgabequote neue Produkte/ Rückgabequote gesamt Zurückgewonnene A- bos/Kündigung
	Jeder Mitarbeiter mit Kundenkontakt erfasst Kundenwünsche und notiert sie in eine Datenbank	Wachstum identifizierter Kundenwünsche
	Optimierung der kundenbezogenen Datenbank Verknüpfung mit den Prozessinformationen	Dauer der Reklamationsbearbeitung Häufigkeit von Reklamationen je Produkt
	Fehlerquote Verpackung/Verarbeitung/Versand reduzieren	Anzahl Beschwerden über logistische Probleme
	Schnelles Reagieren auf Reklamationen; Auswerten der Reklamationen zur Fehlervermeidung	Höhe der Reklamationskosten
	Umsetzungsgeschwindigkeit re-	Time to market

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Ziel des Projekts	Strategisches Projekt / Einbezogene Aktionen	Kennzahl (en)
	daktioneller Ideen beschleunigen	
	Interne Arbeitsabläufe Bestellung-Auslieferung optimieren	Anteil taggleicher Auslieferungen an Auslieferungen gesamt
	Optimierung der kundenbezogenen Auftragsbearbeitung	Auftragsdurchlaufzeit
<b>Produkte effektiver vermarkten</b>	<b>Produkte ABC</b>	<b>Cashflow je Produkt</b>
	Die Vorbereitung der Testprogramme enger mit der Sammlung und Auswertung kundenbezogener Information verbinden	Erfolgreich getestete Produkte/ Anzahl getesteter Produkte
	Hitliste der laufenden Produkte erarbeiten und laufend führen	Absatz und Cashflow je Produkt
<b>Autoren binden und junge hinzugewinnen</b>	<b>Autoren</b>	<b>Autorenbindungsgrad bzw. Wachstum oder Ø-Alter des Autorenpools</b>
	Aufmerksamkeiten	Anzahl der Aktionen Anzahl Mehrfachtätigkeit
	Motivationsfördernde Maßnahmen zur Bindung externer Leistungsträger	Anzahl der Kündigungen von externen Leistungsträgern
	Leistungsbezogenes Honorar	Anteil leistungsbezogener Honorare
	Erweiterung des Autorenpools	Anzahl Erstautoren/-referenten
	Gezielt nach jüngeren Autoren suchen	Ø-Alter des Autorenpools
<b>Zuverlässigkeit verbessern</b>	<b>A-Lieferanten</b>	<b>Lieferantenindex</b>
	Akquisition neuer Lieferanten (Satz, Druck ...)	Anzahl neuer Herstellpartner
	Mit ausgewählten Lieferanten Partnerschaft entwickeln	Lieferantenzufriedenheit/ Lieferantenverlässlichkeit
	Zielgerichtete Qualitätskontrolle	Anzahl der Beanstandungen
<b>Ideen entwickeln und umsetzen</b>	<b>Ideen</b>	<b>Innovationsgrad</b>

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Ziel des Projekts	Strategisches Projekt / Einbezogene Aktionen	Kennzahl (en)
	Praktika bei Kunden	Anzahl und Umsatzpotenzial neuer Ideen für die Produktentwicklung
	Praktika bei E-Commerce-Providern	Ideen für Produktentwicklung
	Die Kunden an der Themenwahl beteiligen	Anteil durch Kunden angeregter Produkte
<b>gute Mitarbeiter durch Chancen binden</b>	<b>Mitarbeitermotivation/Qualifizierung</b>	<b>Aktivitätsindex</b>
	Gezielte Mitarbeitermotivation	Fluktuationsrate der Leistungsträger
	Bereitstellung eines Monatsgehalt als potenzielles Weiterbildungsbudgets je Mitarbeiter	Nutzungsrate/Mitarbeiter
	Weiterbildung unmittelbar mit dem betrieblichen Vorschlagswesen verbinden	Kundenbezogene Umsatzsteigerung aus umgesetzten Vorschlägen
<b>Möglichkeiten ausloten</b>	<b>Europa</b>	<b>Europafähigkeitsindex</b>
	Internationale Kontakte ausbauen	Anzahl ausgewerteter internationaler Kontakte
	Erarbeiten von Anforderungsprofilen für „Europafähigkeit“; Einstufen der Mitarbeiter; Erarbeiten und Umsetzen eines gezielten Qualifikationsprogramms	„Europafähigkeitsgrad“ der Mitarbeiter erhöhen
	Gezielte Einstellung neuer Mitarbeiter	Anzahl anforderungsgerecht eingestellter Mitarbeiter
	Gezielte Marktforschung	Anzahl der Testaktionen (ohne fertiges Produkt)
	Internationale Seminare und vertriebsunterstützende Maßnahmen	Anzahl erfolgreich durchgeführter Projekte
	Kundenwünsche wecken	Anzahl erfolgreicher europäischer Neuprodukte



Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Ziel des Projekts	Strategisches Projekt / Einbezogene Aktionen	Kennzahl (en)
	Schrittweise Erweiterung der europaweiten Verkäufe	Umsatzanteil im Ausland; Marktanteil Europa
	Europabezogene Produktentwicklung finanziell absichern	Bereitstehender Cashflow zur Vorfinanzierung/ geplanter erforderlicher Cashflow
<b>Basis für e-Commerce schaffen</b>	<b>Internet-Informationen</b>	<b>Anzahl Hits/ Anzahl Bestellungen</b>
	Eintragung in Linklisten und Suchmaschinen	Anzahl entsprechender Zugriffe
	Zweisprachiger Internetauftritt	Anteil internationaler Zugriffe
	Internetauftritt mit strategischem Partner aufbauen	Seitenaufbau-Performance
	Internetauftritt bewerben	Anzahl Hits
	Internetauftritt optimieren	Anzahl Hits/Anzahl Bestellungen per Internet
	Homepage verbinden mit einem Textilchemie-Portal und einem Buchshop	Anzahl und Quote der Wiederbesucher
	Verbindungen zu Universitäten schalten	Anzahl Uni-Links
<b>E-Commerce als Geschäft etablieren</b>	<b>Internet-Aufträge</b>	<b>Eigener Umsatz im Internet/ Gesamtumsatz im Internet (bezogen auf vergleichbare Angebote)</b>
	Schulung der Mitarbeiter	E-Commerce-bezogener Schulungsgrad E-Commerce-Wissen
	Einstellen von Experten	Anzahl Experten
	Technische Kompetenz aufbauen	Auswertung Mitarbeitergespräche
	Auftragserteilung direkt aus dem Internet ermöglichen und bewerben Statistik der Vertriebswege aufbauen	Nutzungsrate der verschiedenen Kontaktmedien

Balanced Scorecard auch im Mittelstand? – Ein Beispiel!

Ziel des Projekts	Strategisches Projekt / Einbezogene Aktionen	Kennzahl (en)
	Internetkonzepte erarbeiten (Kosten-Ergebnis-Prüfung)	Anzahl erfolgreich durchgeführter Projekte
	Bausteinkonzept umsetzen	Anteil spezifischer Abrufe an Abrufen insgesamt
	Kundenspezifische Verknüpfung zwischen Webseite und interner Datenbank herstellen	Anzahl automatisch abgewickelter Bestellungen
	Bestellservice optimieren (den Kundengewohnheiten anpassen)	Service-Wahl-Index (Gesamtwerk, Register, Heft, on demand, Internet)
	Internetauftritt zielgerichtet zum E-Commerce ausbauen	Eigener Umsatz im Internet/ Gesamtumsatz im Internet
	Jedes E-Commerce-fähige Produkt mit elektronischer Version anbieten	Anzahl elektronisch angebotener Werke Anteil am Potenzial
	Elektronische Medien zur Effektivitätserhöhung der Gesamtleistung nutzen	Umsatz-Kosten-Faktor
	E-Commerce – Leistungsangebot erweitern und zum Verkauf führen	Anteil CD am Umsatz Anteil Internet am Umsatz

Für jedes strategische Projekt wurden eine bzw. zwei eigene Kennzahlen entwickelt. Dabei war die Herangehensweise differenziert.

- Zum Teil wurden völlig neue Kennzahlen kreiert.
- In anderen Fällen waren die Kennzahlen einzelner diesem Projekt zugeordneter Aktionen so dominant, dass sie zum Maßstab für das gesamte Projekt erhoben wurden.
- Schließlich gab es auch Projekte, für die eine gewichtete Mischkennzahl aus den Kennzahlen der einzelnen Aktionen entwickelt wurde.

Auffallend ist, dass alle Aktivitätsvorschläge einem der strategischen Projekte zugeordnet wurden. Dabei waren wir uns einig, dass nicht unbedingt alle wirklich strategisches Gewicht haben. Aber ein anderer Aspekt war uns wichtig: Auf diese Weise finden alle Beteiligten „ihre“ Ideen wieder! Das mag mit Doppelungen und der Aufnahme weniger wichtiger Aktionen ver-

bunden sein. Der Effekt aber liegt im Commitment. Im Engagement aller Beteiligten.

Gerade weil „meine“ Ideen zum Schluss in die strategischen Projekte eingeflossen sind, ist die so entstehende Balanced Scorecard „meine Balanced Scorecard“.

Und „*My* Balanced Scorecard“ werde ich aktiver im Kreis der übrigen Mitarbeiter vertreten, als jede von außen kommende Strategie. Aktiver als eine von Doppelungen „befreite“ Balanced Scorecard, der „meine“ Idee zum Opfer gefallen ist.

Im Ergebnis erhalten wir ein erstes Bild des strategischen Hauses der Fachbuch-GmbH, unserer Führungs-Scorecard. Denn damit wollen wir uns hinführen zur zielorientierten Umsetzung der selbst erarbeiteten strategischen Ziele durch unsere strategischen Projekte<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Für dieses Bild der Führungs-Scorecard wurde schon ein Vorgriff auf den nächst folgenden Arbeitsschritt einbezogen, die Erarbeitung konkreter Vorgaben für IST und SOLL (normiert auf IST = 100%).

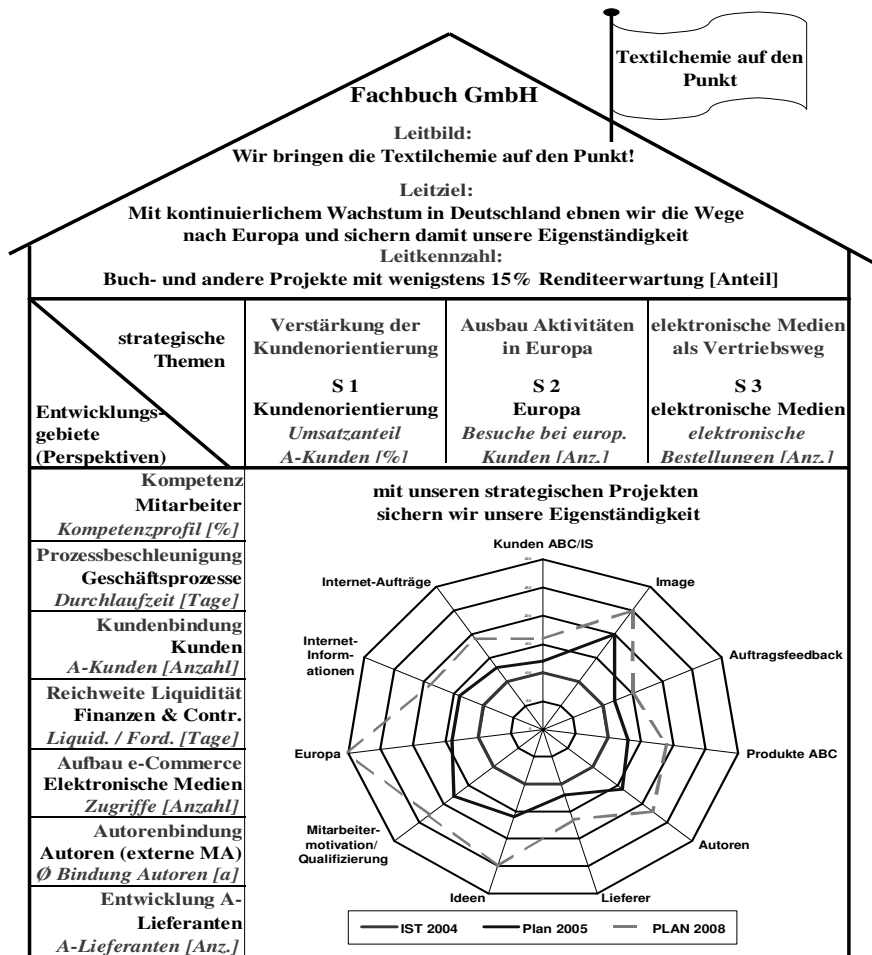


Abb. 12: Die Führungs-Scorecard der Fachbuch GmbH mit den strategischen Projekten

Damit war der zweite Teil des BSC-Workshops beendet und es wurden „Hausaufgaben“ verteilt, um die Projektideen zu entscheidungsreifen Konzepten zu entwickeln.

## **2. Schritt: Wir erarbeiten Aufgabenblätter für jedes strategische Projekt**

Jetzt geht es an die Feinarbeit. Jetzt wollen wir für jedes strategische Projekt konkrete Projektpläne erarbeiten. Jetzt geht es um ganz normale Projektarbeit. **Wir sind im unternehmerischen Alltag angekommen!** Insofern wollen wir bei diesem Punkt nur kurz verweilen.

Ein paar Fragen müssen wir beantworten.

- Fehlt etwas?

Im Workshop waren wir kreativ. Und wir haben sehr viel bedacht, denn wir kennen ja unser Unternehmen. Nun müssen wir aber aus dem zielgerichteten Brainstorming umsetzungsfähige strategische Projekte formen. Es kommen sicher viele weitere Aktionen, die wir noch berücksichtigen, in unser strategisches Projekt einbeziehen sollten, um es erfolgreich abschließen zu können.

- Aufwandsbestimmung und -gewichtung

Wie bei jedem anderen Projekt werden wir nicht ohne Aufwand die Arbeiten bewältigen können. Deshalb benötigen wir eine Abschätzung:

- Wieviel Personen wollen wir in die Projektarbeit einbeziehen und welche?
- Wieviel Zeit wird veranschlagt? Was kosten diese Mitarbeiterstunden?
- Wie ist der zeitliche Ablauf der verschiedenen Aktionen im Rahmen des strategischen Projekts ?
- Wieviel finanzielle Mittel (Investitionen und laufende Mittel) werden benötigt?

- Präzisieren der vorgeschlagenen Kennzahlen

Wir haben bis zu diesem Punkt eine Vielzahl von Kennzahlen benannt. Teilweise völlig neue, teilweise leicht modifizierte und teilweise bisher auch schon genutzte Kennzahlen.

In dieser Etappe unserer Arbeit wird es wichtig, genau zu definieren, wie die jeweilige Kennzahl erfasst, berechnet und in das Informationssystem des Unternehmens eingebunden wird. Die Methodik sollte abgestimmt sein, bevor wir mit einer Kennzahl Menschen führen wollen. Ansonsten entsteht schnell die Gefahr, dass wir uns zukünftig mehr darüber streiten, ob die Aus-

sage der Zahl „richtig“ oder „falsch“ ist, anstatt die Kennzahl als Indikator für Probleme zu nutzen, die wir gemeinsam lösen müssen und wollen.

Und wir sollten auch prüfen, ob jede Kennzahl sinnvoll und erforderlich ist. Denn Kennzahlen kosten Geld für ihre Erarbeitung und Analyse – mitunter sehr viel Geld. Deswegen muss hier auch unter Effektivitäts-Aspekten entschieden werden.

- Definieren entsprechender Daten für IST und SOLL

Und wir müssen für jede Kennzahl das IST, die Ausgangsbasis, bestimmen. Für bekannte Kennzahlen sollte das kein Problem sein. Sofern wir neue Kennzahlen entworfen haben, wird es mitunter schon schwieriger. Wir sollten in diesem Fall aber nicht nach zu komplizierten, perfekten Lösungen suchen. Wichtiger als die Perfektion ist das gemeinsame Verständigen auf eine Basis. Dann können wir erst einmal anfangen. Und mit der Zeit werden wir lernen, mit der neuen Kennzahl effektiv umzugehen.

Wenn das IST erst einmal definiert wurde, lassen sich Zielsetzungen leichter abstimmen. Auch hier geht Zweckmäßigkeit vor Perfektion.

- Zeitliche Abfolge

Und schließlich, um die Verbindung zur Jahresplanung zu ermöglichen, müssen wir uns zu einer zeitlichen Abfolge durchringen.

- Was soll in diesem Jahr, was in den folgenden erreicht werden (Bestimmung von Zielwerten bzw. Meilensteinen nach Monaten bzw. Quartalen)?
- Wie sollen die erforderlichen finanziellen Mittel und personellen Kapazitäten über die Jahre des betrachteten Zeitraums verteilt werden?

### **3. Schritt: Verbinden der strategischen Projekte mit der strategierorientierten Ressourcenverteilung im Unternehmen**

Für die Strukturierung und Erarbeitung der Details der strategischen Projekte benötigen wir im Allgemeinen einen Zeitraum von etwa sechs bis acht Wochen. Es hat sich als zweckmäßig erwiesen, dazu kleine Arbeitsgruppen zu bilden, die mit den zukünftigen Projektteams identisch sein können, aber nicht müssen.

Nach diesem Zeitraum sollte sich der ursprüngliche Teilnehmerkreis des ersten Workshops noch einmal treffen, um während eines dritten Treffens, dem

Entscheidungs-Workshop, die Ergebnisse der Arbeitsgruppen zu beraten und Entscheidungen für die Geschäftsführung vorzubereiten.

Dabei geht es neben der Bestätigung oder Präzisierung der vorgeschlagenen Methoden und Ziele vor allem um eine zentrale Frage, die für viele Balanced Scorecard-Projekte zum „Knackpunkt“ wird:

**Die Zuweisung finanzieller und personeller bzw. zeitlicher Kapazitäten.**

An dieser Stelle erweist es sich, wie ernst wir es mit den strategischen Schwerpunkten wirklich meinen. Wir sollten es zum Prinzip erheben, nur solche Aktionen bzw. strategischen Projekte in die Balanced Scorecard einzubringen, denen wir auch ausreichende Kapazitäten zuweisen wollen und können! Und wir müssen sie verankern in unserem Kosten-, Investitions- und Zeitbudget der jeweiligen Jahres-, Quartals- und Monatspläne.

Und es sollte darüber nachgedacht werden, ob wir es schaffen, wirklich alle angedachten strategischen Projekte umzusetzen – weniger ist mehr! Der Start mit erst einmal vier oder fünf Projekte ist zu empfehlen.

Wir haben nun den Rahmen unseres strategischen Handelns abgesteckt – die Führungs-Scorecard mit ihrem strategischen Haus und der Budgeteinbindung der strategischen Projekte. Jetzt fehlen noch drei wichtige Phasen.

#### **4.5 Phase 5: Mit der Balanced Scorecard berichten**

Mit der Führungs-Scorecard haben wir bereits die Grundlagen geschaffen für einen ersten Bericht. Einen Bericht, mit dem wir überprüfen wollen, ob wir die strategischen Projekte, die wir uns vorgenommen haben, auch richtig umsetzen. Und, ob wir die richtigen strategischen Projekte ausgewählt haben. Denn wenn sich unser Zielsystem nicht in die richtige Richtung bewegt, müssen wir „nachsitzen“, neu nachdenken. Wir überprüfen mit unserer Führungs-Scorecard also, ob wir die richtigen Dinge auch richtig tun.

In einem zweiten Bericht wollen wir noch einen Schritt weiter gehen und eine Verbindung herstellen zwischen unseren strategischen und den operativen Zielen. Denn mit der Führungs-Scorecard hatten wir festgelegt, welche Potenziale wir strategisch entwickeln und was wir dafür konkret tun werden. Aber das geschieht ja nicht zum Selbstzweck. Wir müssen die Potenziale

auch nutzen, wenn wir erfolgreich sein und Geld verdienen wollen. Und das Nutzen der Potenziale – das ist unser operatives Geschäft.

Deshalb haben wir in einem kleineren Kreis nach dem Entscheidungsworkshop eine Berichts-Scorecard erarbeitet, in der wir jeder strategischen Kennzahl eine zu ihr passende operative Kennzahl zugeordnet haben. Eben um zu verdeutlichen, wie wir die strategisch entwickelten Potenziale operativ nutzen wollen.

Neben dieser Gegenüberstellung von strategischem und operativem Geschäft hat die Berichts-Scorecard noch eine weitere Besonderheit: Während sich die Führungs-Scorecard auf die strategischen **Schwerpunkte** konzentriert, soll die Berichts-Scorecard all jene Aspekte beleuchten, die wir zur Steuerung unseres Unternehmens benötigen.

Das führt dazu, dass wir nicht alle Kennzahlen der Führungs-Scorecard in die Berichts-Scorecard übernehmen, weil sie sich nicht immer für den Zweck der Berichts-Scorecard eignen. Und es führt dazu, dass wir mitunter operative Kennzahlen einfügen, für die wir in der Führungs-Scorecard keine adäquate strategische Kennzahl haben. Das sollte uns dann allerdings Anlass sein, unser strategisches Haus oder jene operative Zielstellung noch einmal zu überprüfen.

In jedem Fall sollten wir **jeder** strategischen Kennzahl eine operative gegenüberstellen und umgekehrt. Durch diese Konsequenz zwingen wir uns, das strategische und das operative Geschäft eng aufeinander abzustimmen. Und das wollen wir ja schließlich erreichen.

Und wir wollen auch wieder an George Miller und seine Zahl sieben denken (vgl. 2.4.4). Wenn möglich sollten wir uns auf sechs bis acht strategisch-operative Kennzahlen-Paare beschränken. Mehr behalten wir normalerweise nicht im Kopf. Was wir aber nicht im Kopf behalten, ist für das praktische Alltagsgeschäft ohne Relevanz.

Die Berichts-Scorecard haben wir in zwei Varianten erarbeitet. Die erste Variante dient dem internen Gebrauch; sie bildet heute die Basis unseres weiterentwickelten Controllings. Die zweite Variante dient der externen Information. Denn wir sollten auch an Dritte, nicht am BSC-Erarbeitungsprozess Beteiligte wie z.B. unsere Hausbank über die strategische und operative Arbeit berichten. Mit Kennzahlen, die unsere Hausbank braucht, um sowohl die Strategie und ihre Umsetzung als auch die Nutzung der dabei geschaffenen Potenziale einschätzen zu können.



Damit haben wir vier Komponenten des Berichtens mit der BSC:

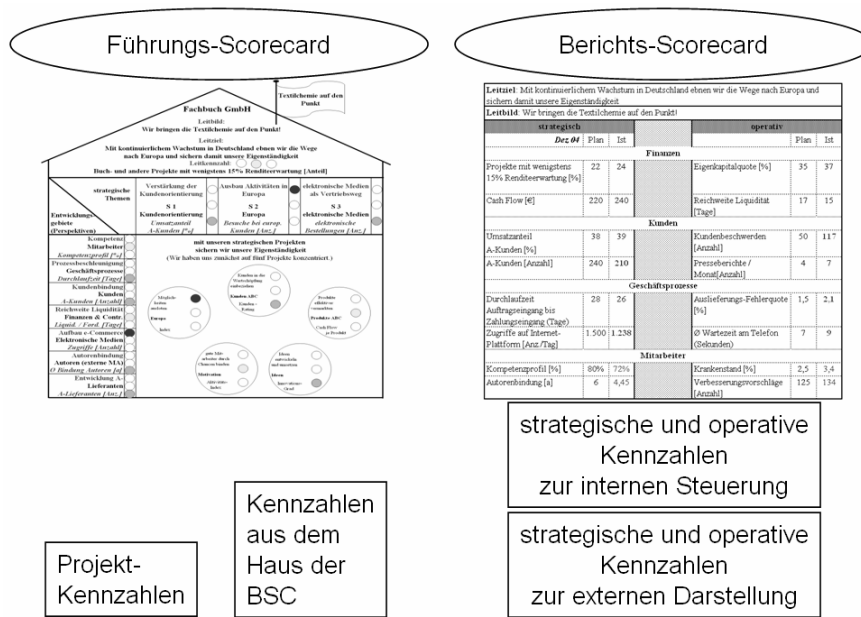


Abb. 13: Komponenten des Berichtens mit der BSC

Für die Berichts-Scorecard gibt es – wie bei der Führungs-Scorecard – kein „so und nicht anders“. Ein allgemein anerkanntes Format analog den Rechnungslegungs-Vorschriften gibt es nicht. Wichtig ist daher, bei der Gestaltung einer Berichts-Scorecard immer an den konkreten Berichtsempfänger zu denken: Was soll, was will er für Informationen über unsere Strategieumsetzung und Potenzialnutzung erhalten? Welchen Nutzen soll er davon haben? Was wollen wir erreichen?

Wir von der Fachbuch GmbH wollen zukünftig neben der internen Steuerung an die Hausbank, aber auch an unseren Anteilseigner über die strategische Arbeit und ihre operative Verwertung berichten. Dabei erreichen wir – quasi als Nebeneffekt, dass durch die regelmäßigen Berichte an Dritte auch unsere Führungs-Balanced Scorecard eine stärkere Verbindlichkeit erhält. Dies belegen wir mit den nachfolgenden Kennzahlen, wobei wir uns in unserer Berichts-Scorecard an die vier „klassischen“ Perspektiven von Kaplan/Norton gehalten haben. Wir achten bei diesem Bericht darauf, dass wir ei-

nerseits den Potenzialaufbau (strategisch) beschreiben und andererseits die Potenzialnutzung (operativ) aufzeigen. Denn was nutzen aufgebaute Potenziale, also umgesetzte Strategien, wenn wir diese nicht auch nutzen können?

### Berichts-Scorecard des Fachbuch GmbH

<b>Leitziel:</b> Mit kontinuierlichem Wachstum in Deutschland ebnen wir die Wege nach Europa und sichern damit unsere Eigenständigkeit						
<b>Leitbild:</b> Wir bringen die Textilchemie auf den Punkt!						
<b>strategisch</b>				<b>operativ</b>		
<i>12/2004</i>	Plan	Ist			Plan	Ist
<b>Finanzen</b>						
Projekte mit wenigstens 15% Renditeerwartung [%]	22	24		Eigenkapitalquote [%]	35	37
Cash Flow [€]	220	240		Reichweite Liquidität [Tage]	17	15
<b>Kunden</b>						
Umsatzanteil A-Kunden [%]	38	39		Kundenbeschwerden [Anzahl]	50	<b>117</b>
A-Kunden [Anzahl]	240	<b>210</b>		Presseberichte / Monat [Anzahl]	4	7
<b>Geschäftsprozesse</b>						
Durchlaufzeit Auftragseingang bis Zahlungseingang [Tage]	28	26		Auslieferungs-Fehlerquote [%]	1,5	<b>2,1</b>
Zugriffe auf Internet-Plattform [Anz./Tag]	1.500	<b>1.238</b>		Ø Wartezeit am Telefon [Sekunden]	7	<b>9</b>
<b>Mitarbeiter</b>						
Kompetenzprofil [%]	80%	<b>72%</b>		Krankenstand [%]	2,5	<b>3,4</b>
Autorenbindung [a]	6,0	<b>4,45</b>		Verbesserungsvorschläge [Anzahl]	125	<b>134</b>

Selbstverständlich haben wir zur Darstellung unserer Strategie die Kennzahlen der wichtigsten strategischen Ziele und Projekte in unsere Berichtscorecard einbezogen. Und wir sind bei der Gegenüberstellung mit entspre-

chenden operativen Kennzahlen zu dem Schluss gelangt, dass wir die „Reichweite Liquidität [Tage]“ aus unserer Führungs-Scorecard doch eher als operative Größe nutzen. Wir haben ihr den Cash Flow als Maß für die Finanzierbarkeit des strategische Geschäfts zur Seite gestellt.

Unsere Berichts-Scorecard kleiden wir z.B. bei Präsentationen in folgende Story über die Zukunft der Fachbuch GmbH:

### **Strategie-Story Fachbuch GmbH in der Berichts-Scorecard**

Die Fachbuch GmbH wird durch ein kontinuierliches ergebnisorientiertes Wachstum in Deutschland die Expansion nach Europa finanzieren und so die Eigenständigkeit des Unternehmens sichern.

Als Voraussetzung sehen wir: Wir sorgen konsequent für die Fortbildung unserer Mitarbeiter und erreichen so, dass sich deren Kompetenz messbar verbessert. Dies ist wichtig für die Motivation unserer Mitarbeiter, die sich niederschlägt in einem niedrigen Krankenstand. und eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen. Auch eine verbesserte Autorenbindung führt zu eingespielten Prozessen und damit mehr Kundenzufriedenheit.

Durch unsere strategischen Anstrengungen im Bereich der Mitarbeiter können wir nicht nur die Durchlaufzeit unserer Geschäftsprozesse erheblich verbessern. Auch die Fehlerquote unserer Auslieferungen sinkt. Unsere neu geschaffene Internet-Plattform bewährt sich, was u.a. auch dazu führt, dass weniger Telefonate abgewickelt werden müssen. Unsere Kunden müssen daher am Telefon nicht mehr solange auf einen kompetenten Gesprächspartner warten.

Damit erreichen wir auch eine ausgezeichnete Kundenzufriedenheit, die sich in viel weniger Kundenbeschwerden niederschlägt. Der Umsatzanteil unserer Ziel-(A-)Kunden wächst wie auch die Kundenbindung: zufriedene Kunden bleiben und ordern vermehrt! Dies ist auch die Ursache für eine positivere Resonanz unseres Verlages in den Medien.

Im Ergebnis aller Bemühungen legen wir mehr und mehr Medienprojekte auf, bei denen wir eine erheblich bessere Rendite erwarten. Dies führt zu einem für unsere Branche erfreulichen Einzahlungsüberschuss (Cash Flow) und einer höheren Eigenkapitalquote. Die verbesserte Liquiditäts-Reichweite sorgt für die anhaltende Unabhängigkeit unserer Fachbuch GmbH.

Würden nicht auch Sie in unser Unternehmen investieren?

Mit diesen von Jedem leicht nachvollziehbaren Informationen zeigen wir auf, dass wir ein starker Partner sind, für Banken und Anteilseigner.

#### **4.6 Phase 6: Einordnen der BSC in den Führungsprozess**

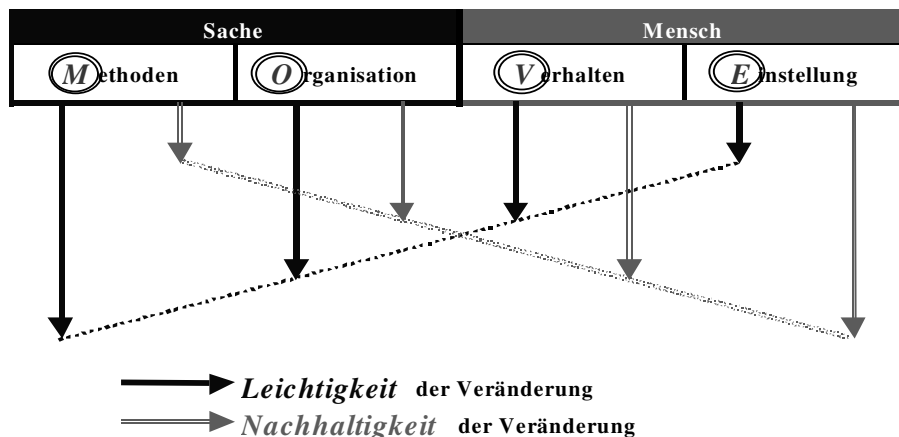
Der Handlungsrahmen Balanced Scorecard bleibt ein Torso, wenn die mit seiner Hilfe ausgewählten Aktionen und daraus strukturierten strategischen Projekte nicht verknüpft werden mit einem Geflecht, einem Netzwerk konkreter Verantwortung. Kein Projekt, keine Aktion funktioniert ohne verantwortliche Akteure.

An dieser Stelle gehen wir über die „eentlichen“ Aufgaben der Erarbeitung einer Balanced Scorecard hinaus. Das ist die Folge, wenn wir unsere Balanced Scorecard nicht als irgendeine isoliert zu behandelnde Methode, nicht als bloße Erweiterung unseres Kennzahlensystems verstehen. Wenn wir sie ernst nehmen. Wenn wir sie als integralen Bestandteil einfügen in unser strategisches Management.

Wir haben das schon bei der Zielfindung (Phase 1) bemerkt. Der Prozess der Strategieentwicklung ist wesentlich breiter, als jener Teil, den wir im Zusammenhang mit einer Balanced Scorecard behandeln. Aus dem strategischen Prozessmanagement steigen wir ein in den „inneren Horizont“ der Balanced Scorecard. Wir konkretisieren und quantifizieren unsere strategischen Ziele. Wir spannen den Handlungsrahmen der Balanced Scorecard aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten. Wir füllen ihn mit strategisch orientierten Aktionen und Kennzahlen für deren Messung. Wir kombinieren die gewählten Aktionen zu strategischen Projekten. Und mit dem Einbringen der strategischen Projekte in unser Budget, stärker aber noch beim Einbinden der für die strategischen Projekte verantwortlichen Akteure verlassen wir den „inneren Horizont“ der Balanced Scorecard wieder. Wir verzahnen sie wieder mit dem übrigen Management.

Unser Unternehmen ist eben nicht einfach eine Organisation, ein technisches System, ein Anwendungsfeld mehr oder weniger geeigneter betriebswirtschaftlicher Methoden. Es ist vor allem ein Betätigungsfeld für seine Mitarbeiter. Für Mitarbeiter, die Verantwortung übernehmen und tragen wollen. Für Mitarbeiter, die zumindest einen Teil ihrer Selbstbestimmung aus ihrer Arbeit im Unternehmen begründen. Für Mitarbeiter, in deren Wissen wir einen immer größeren Teil unserer Ressourcen investieren.

Wir können daher unser Unternehmen auch als sozio-technisches System bezeichnen. Als eine Kombination sachlicher Methoden und Organisationsstrukturen mit dem Verhalten und der inneren Einstellung der einbezogenen Menschen. Und wenn wir dieses System in Richtung Zukunft bewegen, wenn wir es strategisch ausrichten wollen, sollten wir diese Verzahnung berücksichtigen. Zumindest wenn wir Erfolg haben wollen!



**"Wer etwas bewegen (engl.= to *move* ) will, muss das ganze System verändern!"**

Abb. 14: Das Unternehmen als sozio-technisches System

Dabei gilt es abzuwägen, ob wir eher schnelle, leicht zu bewältigende Veränderungen wollen. Oder Veränderungen, die nachhaltig unser Unternehmen beeinflussen.

Es ist eben wesentlich leichter, die sachliche Seite eines Betriebes, einer Institution, einer Behörde zu verändern als die Verhaltensweisen und Einstellungen der in und mit ihnen arbeitenden Menschen (s. Abb. 14). Aber erst, wenn wir zu den Verhaltensweisen unserer Mitarbeiter und den sie bestimmenden Einstellungen vordringen, beeinflussen wir unser Unternehmen wirklich nachhaltig.

Wir müssen uns daher die Frage beantworten: Soll die Balanced Scorecard eine bloße Methode bleiben, oder wollen wir mit ihrer Hilfe Bewegung in das Verhalten und die Einstellung der beteiligten Menschen hineinbringen?

Ihre Aktionen strategisch ausrichten? Wollen wir erreichen, dass sich die Menschen die Anstrengung bei der Umsetzung unserer Strategie auch antun?

Wenn wir Letzteres wollen, entwickeln wir die Balanced Scorecard im Kern zu einem „lebenden“ Netz (oder Geflecht) von strategisch verantwortlichen Mitarbeitern bzw. Führungskräften.

Verantwortlich für die

- spezifische und effektive Koordinierung und Leitung
- eines über Kennzahlen gesteuerten
- ausgewogenen Systems strategischer Projekte
- für die Umsetzung strategischer Ziele in den Alltag unseres Unternehmens.

Alle Voraussetzungen haben wir uns bereits geschaffen:

- Wir verfügen über ein strategisches Zielsystem.
- Wir haben strategische Projekte.
- Für jedes dieser Projekte setzen wir einen verantwortlichen Mitarbeiter als Projektleiter ein.
- Und wir haben für jedes strategische Projekt mehr oder weniger detailliert ausgearbeitete Projektpläne.

Der Projektleiter kann in Abstimmung mit der Geschäftsführung oder der Leitung seines Bereiches, seiner Abteilung – je nach dem, auf welcher Ebene die jeweilige Balanced Scorecard angesiedelt ist – ein Projektteam zusammenstellen und für jede der Aufgaben ebenfalls einen verantwortlichen Mitarbeiter benennen.

**Damit ist das Netz konfiguriert. Aber noch nicht gespannt. Um es zu spannen, bedarf es der Einbindung aller strategischen Projekte als integrale Bestandteile in das periodische betriebliche Berichtswesen.**

Wir sollten ganz definiert festlegen,

- in welchen Zeitabständen,
- vor welchem Gremium und
- in welchem Umfang

die Projektleiter über den Fortgang und die Ergebnisse ihrer strategischen Projekte berichten.

Erst dadurch wird der strategische Ansatz der Balanced Scorecard endgültig in der alltäglichen Arbeit aller Mitarbeiter verankert. Die Verantwortlichen müssen sich nun dem üblichen Controlling stellen. Müssen SOLL und IST miteinander vergleichen. Müssen bestrebt sein, mögliche Abweichungen rechtzeitig aufzuzeigen, damit wir auf entstehende Probleme rechtzeitig und angemessen reagieren können. Zumindest bestehen dafür die Möglichkeiten.

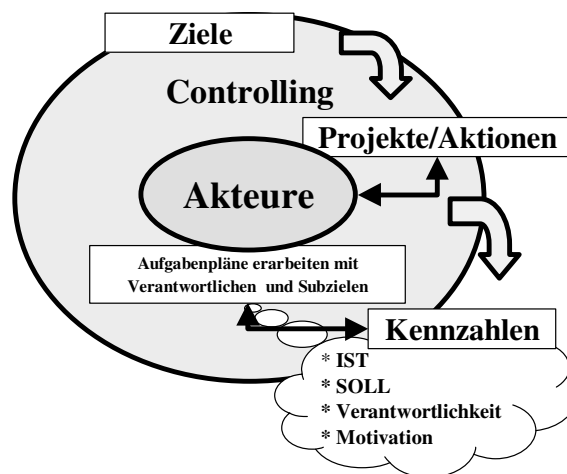


Abb. 15: Verantwortliche Akteure einbinden

Mit dem Einbinden der verantwortlichen Akteure haben wir endgültig unsere strategischen Zielstellungen im unternehmerischen Alltag verankert. Sie sind in konkret messbare Projekte aufgelöst. Sie sind im Budget eingebunden. Sie sind an viele verantwortliche Akteure gekoppelt, die sich engagieren für die Realisierung. Und sie haben Eingang gefunden in das betriebliche Berichtswesen.

Einen letzten Fallstrick dürfen wir allerdings bei aller Euphorie nicht vergessen. Mit der Balanced Scorecard schaffen wir ein projektbezogenes Netzwerk von Verantwortlichen. Das kann durchaus zu erheblichen Konflikten mit der bestehenden Leitungspyramide führen. Insbesondere dann, wenn die vorhandene Hierarchie in starkem Maße funktionsbezogen strukturiert ist.

Eine der wichtigsten Entscheidungen in diesem Zusammenhang betreffen daher die Befugnisse der Leiter für die strategischen Projekte. Betrachten wir sie eher als Coach, als Koordinatoren ohne weitreichende Entscheidungsvollmacht? Oder wollen wir sie für die Dauer des jeweiligen Projekts mit

allen Vollmachten einschließlich Direktionsrechten und der Budgetverantwortung ausstatten? Und wie soll das Verhältnis zwischen Projektleitern und Funktionsträgern gestaltet werden?

In der Praxis, stärker noch in der betriebswirtschaftlichen Literatur, ist ein Trend zu eher projekt- oder aufgabenbezogenen Leistungsstrukturen erkennbar. Die Einbindung einer Balanced Scorecard in das Management eines Unternehmens kann diesen Trend verstärken.

Aber spätestens an dieser Stelle wird unsere Balanced Scorecard ganz individuell. Jedes Unternehmen hat seine eigenen Leitungsstrukturen, seine eigene Führungskultur. Und seine ganz individuellen Führungskräfte. Aber nur mit ihnen können wir unsere strategischen Ideen und Konzepte, unser Leitziel und Leitbild praktisch umsetzen. Insofern verdammen wir alle unsere vorherigen Anstrengungen zur Makulatur, wenn wir bei dieser sensiblen Frage der Verantwortungsstruktur keine Sorgfalt walten lassen. Hier helfen Theorien wenig. Hier helfen nur der konkreten Situation angepasste spezifische Lösungen.

Es gibt daher nicht die Balanced Scorecard. Jede Balanced Scorecard ist ein Unikat! Ich gestalte für mein Unternehmen, meine Institution, meine Behörde, meinen Verein eine ganz spezifische Form der Umsetzung strategischer Ziele in den Alltag. Es ist die ganz spezifische Form der Verbindung von strategischem Denken, unternehmerischem Tun sowie verantwortlicher Führung, Koordination und Kommunikation der Aktivitäten:

It's *My* Balanced Scorecard!

#### **4.7 Phase 7: Lernprozess organisieren**

Nun sind wir eigentlich am Ziel. Die Balanced Scorecard ist erarbeitet. Wir können zur Tat schreiten. Aber halt; ein Quäntchen fehlt noch!

Das Leben macht es uns nicht leicht. Es richtet sich nicht immer nach unseren Strategien. Das wäre zwar sehr schön. Aber es klappt im Allgemeinen nicht. Und so kann es passieren, dass unsere schönen und hehren Ziele morgen schon „der Schnee von gestern“ sind.



Wir sollten uns also darauf einrichten, dass nicht alles so laufen wird, wie wir es uns vorstellen. Dass wir Fehler machen. Und dass wir Lehrgeld bezahlen.

Allerdings, wenn wir aus unseren Fehlern lernen, kann sich das Lehrgeld lohnen. Wenn wir lernen, unsere Fehler nicht zu wiederholen. Wenn wir lernen, unsere Strategien den sich verändernden Lebensbedingungen anzupassen. Wenn wir lernen, in unserem Unternehmen einen strategischen Lernprozess zu organisieren. Kaplan und Norton haben diese Idee des Prozesslernens mit dem Gedanken der Balanced Scorecard verbunden<sup>12</sup>.

Das Organisieren eines strategischen Lernprozesses ist die vielleicht schwierigste, aber zugleich innovativste Seite des „Management by Balanced Scorecard“. Es erfordert ein Umdenken bei vielen Managern. Statt einmal aufgestellte Ziele konsequent und ohne Änderung umzusetzen, sollen wir permanent Ziele auf ihre Realität überprüfen. Wir stellen unsere eigenen Ziele zur Disposition. Und das gegebenenfalls auch bereits während der Erarbeitung und ersten Umsetzung unserer Balanced Scorecard.

Aber warum sollten wir es nicht tun? Warum an Zielen festhalten, wenn sie den Bedingungen unserer Umwelt nicht mehr entsprechen? Oder wenn wir im Prozess der Erarbeitung einer Balanced Scorecard erkennen, dass wir unsere Ziele nicht genau genug formuliert haben? Oder wenn wir feststellen

---

<sup>12</sup> Die Idee stammt von Argyris und Schön. Sie unterscheiden zwischen dem einfachen Lernen (single loop learning), dem Veränderungslernen (double loop learning) und dem Prozesslernen (deutero learning). Das einfache Lernen dient in erster Linie der Stabilisierung der gültigen Ziele, da Normen und Werte als gegeben akzeptiert werden. Um stärkeren Veränderungen der Umwelt gerecht zu werden, muss das Unternehmen jedoch in der Lage sein, seine aktuellen Handlungstheorien vor dem Hintergrund der Umweltveränderungen kritisch zu überprüfen (Veränderungslernen). Veränderungslernen ist kein einfacher Prozess. Einerseits besteht ein Konfliktpotenzial, in welche Richtung die Veränderungen vorgenommen werden können oder ob diese vorgenommen werden sollen. Andererseits existiert auch das Problem von Lernbarrieren durch mentale und strukturelle Starrheiten innerhalb von Organisationen, die sogar ein Verlernen von Nichtbewährtem verhindern. Um derartige defensive Routinen und Lernbarrieren zu überwinden, müssen die Lernprozesse auf einer höheren Ebene analysiert und reflektiert werden. Fortschritt bzw. Fehlschläge müssen identifiziert und organisatorische Lernprozesse implementiert und gefördert werden. Das einfache und das Veränderungslernen werden faktisch selbst Gegenstand eines weiteren übergeordneten Lernprozesses des gesamten Unternehmens (Prozesslernen).

(Argyris C./Schön, D.A.: Organizational Learning 1978, S. 20-24; dargestellt auf Basis der Diplomarbeit von Schäfer, Eileen: Die Balanced Scorecard als Methode zur Verbesserung strategischer Lernprozesse, Universität Hamburg 1999).

müssen, dass wir uns bei bestimmten Annahmen schlicht und einfach geirrt haben?

Eigentlich spricht alles dafür. Doch wir tun uns schwer. Weil es an unsere Ehre geht, einen Irrtum einzugestehen. Weil Fehlertoleranz bei uns recht wenig entwickelt ist. Weil insbesondere höhere Führungskräfte nach dem zweiten Fehler leicht ihren Stuhl verlieren.

Wir sollten daher einige Regeln beachten, wenn wir für die allmähliche Entfaltung eines strategischen Lernprozesses günstige Voraussetzungen schaffen wollen:

- Erarbeiten wir die Balanced Scorecard im Team.

Im Team haben wir nicht nur mehr Ideen, versammeln wir nicht nur mehr Kompetenz. Im Team irrt es sich auch leichter, weil wir einen Irrtum leichter korrigieren können. Nicht ich war es, wir waren es halt alle!

- Legen wir Verantwortung eindeutig fest.

Wir hatten es schon gesagt: Geteiltes Leid ist halbes Leid. Aber geteilte Verantwortung ist gar keine Verantwortung!

Eindeutige Verantwortung führt auch zu eindeutiger Identifikation mit den strategischen Projekten und ihren Zielen, für die wir Verantwortung tragen. Im Guten wie im Schlechten. Wir werden dann auch eher darauf achten, dass Wunsch und Realität nicht allzu weit voneinander entfernt sind.

- Schaffen wir ein Klima der gegenseitigen Achtung sowie des Vertrauens und Selbstvertrauens aller beteiligten Personen.

Misstrauen ist ein schlechter Berater, wenn es um die gemeinsame Gestaltung von Zukunft geht. Misstrauen befördert Abschotten gegen andere. Befördert Strategien zur Verteidigung gegen mögliche Angriffe; zur Verteidigung der eigenen Position. Misstrauen befördert rückwärts gewandtes Denken. Da korrigiert man sich nicht gern, nur um Probleme nach vorn zu lösen.

Also wollen wir es mit Vertrauen versuchen. Ein schwieriger Weg. Vor allem, wenn Wunden einstiger Verletzungen noch schmerzen. Wenn das Klima noch vergiftet ist. Dann hilft nur Geduld. Und langsam anfangen. Und vor allem es selbst vorleben.

Aber es lohnt sich. Denn mit gegenseitigem Vertrauen wird es uns wirkungsvoller gelingen, unsere obersten strategischen Ziele so zu kommunizieren,

dass sie im unternehmerischen Alltag von allen Mitarbeitern tatsächlich gelebt werden. Und Vertrauen generiert das erforderliche Selbstvertrauen, um Fehler, wenn sie erkannt sind, auch offen zu legen. Erst dann können wir lernen, sie zukünftig zu vermeiden. Es besser zu machen. Uns besser auf die Zukunft mit all ihren Unwägbarkeiten einzustellen<sup>13</sup>.

- Beziehen wir die strategischen Kennzahlen – einschließlich des quantifizierten Leitziels – in unser Berichtssystem ein.

Die systematische Überprüfung (SOLL-IST-Vergleich) der strategischen Kennzahlen der Balanced Scorecard durch das laufende Controlling verschafft uns ein Gefühl dafür, ob wir auf dem richtigen Weg sind.

Jetzt erweist es sich als vorteilhaft, wenn wir mit unserem Leitziel das wirklich oberste Ziel unseres Unternehmens formuliert haben. Und wenn dieses Ziel auch quantifiziert wurde. Dann erst können wir nachvollziehbar überprüfen, ob die Umsetzung der von uns kreierten strategischen Projekte tatsächlich in die gewollte Richtung führt. Uns unserem Ziel näher bringt!

- ... und schließlich: den Prozess der Strategieentwicklung am Laufen halten

Auch die beste Strategie ist nicht ewig gültig.

- Wir haben einige Ziele erreicht.
- Wir machen neue Erfahrungen.
- Unsere Umwelt verändert sich.

Es entstehen neue Chancen, vielleicht auch neue Bedrohungen. Also sollten wir der strategischen Diskussion einen geeigneten Rahmen geben.

Vielleicht könnte ein Strategiezirkel, ein Diskussionskreis interessierter Kollegen den strategischen Prozess am Leben erhalten. Ein Strategiezirkel, etwa vergleichbar mit den aus dem Qualitätsmanagement bekannten Qualitätszirkeln.

Strategiezirkel könnten uns helfen, das strategische Denken zu schärfen, Eigenschaften zu entwickeln und zu kultivieren wie

---

<sup>13</sup> Aufgrund des hohen Gewichts, das wir einer vertrauensbasierten Organisation beimessen, haben wir uns im 6. Kapitel diesem Thema ausführlicher zugewandt.

- Querdenken (über den eigenen „Tellerrand“ hinaussehen; eingefahrene Gleise verlassen; liebgewonnene Gewohnheiten infrage stellen)
- Vordenken (komplexe Bilder der Zukunft entwerfen; Alternativen denken; mögliche Szenarien konstruieren und gegebenenfalls berechnen bzw. abschätzen)
- Hineindenken (sich in unsere Partner – Kunden, Lieferanten, Wettbewerber etc. – hineinversetzen; uns mit ihren Augen sehen)

Sie könnten in periodischen Abständen Statements erarbeiten und publizieren. Damit wir sie diskutieren können.

Aber sie sollten nicht eingebunden werden in die strategische Planung. Strategieentwicklung hat wenig mit Planung zu tun. In der Planung setzen wir entschiedene Strategien um. Doch um Strategien entscheiden zu können, müssen wir sie erst einmal entwickeln. Und das ist ein anderer Denkprozess. Planung benötigt Formalismen. Feste Termine. Berechenbare Zusammenhänge. Solch ein Rahmen wäre für die Entwicklung von Strategien äußerst hinderlich.

Die Form sei uns nicht so wichtig. Aber einen geeigneten Weg, die strategische Diskussion weiterzuführen, sollten wir schon finden!

Wir sind damit an einem ersten Ende angekommen. Unsere Fachbuch GmbH hat sich auf den Weg begeben. Die Balanced Scorecard in ihrer ersten Form ist erarbeitet. Das erste Jahr der praktischen Erprobung läuft. Und Herr Schreiber ist ein vorsichtiger Geschäftsführer. Er will das neue Führungsinstrument allmählich in sein Unternehmen integrieren.

Nicht alle strategischen Projekte hat er mit gleicher Kraft begonnen. Schrittweise vorgehen. Getreu seinem Motto: Testen, testen, testen! Wenn alles gut geht, sollen die detaillierten Aufgabenpläne für alle ausgewählten strategischen Projekte in diesem Jahr endgültig fertig gestellt und beschlossen werden. Und für das kommende Jahr ist eine erste Verknüpfung ausgewählter Ziele der Balanced Scorecard mit leistungsabhängigen Vergütungselementen einiger Führungskräfte vorgesehen. Und wenn sich das bewährt, soll dieser Weg zu zielgerichteter Motivation in breitem Umfang beschritten werden.

Wir wollen Herrn Schreiber und seinen Mitstreitern Glück und Erfolg wünschen. So wie sie an die Erarbeitung und Einführung der Balanced Scorecard herangegangen sind, haben sie alle Chancen, das Instrument beherrschen zu

---

lernen. Über den „Flohwalzer“ sind sie längst hinaus. Aber bis zur Sonate von Beethoven ist es noch ein Stück weiter!

## **Es folgt Teil 2**