

CB

# Der Heft 7 15. Dez. 2005 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen  
Instrumente  
Praxisberichte



**Vom Controller zum CFO: Der Weg an die Spitze**

---

**Balanced Scorecard:  
Der aktuelle Stand nach 15 Jahren**

---

**Tableau de Bord:  
Besser als die Balanced Scorecard?**

---

**Prozessorientiertes Controlling:  
Neue Instrumente für moderne  
Unternehmensstruktur**

---

**Kernaufgabe des CFO:  
Erstellung des Jahresabschlusses**

---

Mit erweiterter  
CD-ROM

## Balanced Scorecard – Der aktuelle Stand nach 15 Jahren

- Translate strategy into action – das war von Anfang an die Intention der Balanced Scorecard – und ist es noch heute.
- Strategischen Erfolg erreicht nur, wer sich die Anstrengungen auf dem Weg dorthin auch antun will. Ohne Akzeptanz der beteiligten Menschen ist der Balanced Scorecard kein Erfolg beschieden.
- Mit der Balanced Scorecard formulieren wir, was jetzt zu tun ist, um das Geschäftsmodell unseres Unternehmens zu realisieren. Und wir organisieren die konkrete Arbeit, die zur Umsetzung der Strategie zu leisten ist. Deshalb ist die Balanced Scorecard mehr als ein Kennzahlensystem. Sie ist ein Instrument des Managements, um das Handeln der beteiligten Menschen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.
- Die Struktur der Balanced Scorecard hat sich verändert: von ursprünglich vier Perspektiven hat sie sich gewandelt zu einer Matrix aus strategischen Themen und Entwicklungsgebieten/Perspektiven für Human-, Informations- und Strukturpotenziale bzw. relevante Interessengruppen (Stakeholder) des Unternehmens.
- Die wichtigsten Aussagen einer Strategie müssen kommuniziert werden. Dafür wurden die Strategie-Landkarten entwickelt (Strategy Maps). Sie werden in der Praxis jedoch oft mit Aufgaben überfrachtet, die ihnen fremd sind. Das hat die Balanced Scorecard diskreditiert. Um diese Nebenwirkungen zu vermeiden, wurde das Strategische Haus als Handlungsrahmen für die Balanced Scorecard geschaffen, das gemeinsam mit der Berichts-Scorecard die geforderte Aufgabe ebenso lösen kann.

<b>Inhalt</b>		<b>Seite</b>
<b>1</b>	<b>Die Intention der Balanced Scorecard</b> .....	433
1.1	Strategie nicht nur denken, sondern tun .....	433
1.2	Die strategischen Grundlagen .....	437
1.3	Was ist zu tun und mit wem soll es getan werden? .....	440
1.4	Mehr als ein Kennzahlensystem .....	446
<b>2</b>	<b>Die Struktur der Balanced Scorecard</b> .....	449
2.1	Entwicklung zur Matrix .....	449
2.2	Zusammenhang von Ursache und Wirkung .....	451
<b>3</b>	<b>Entwicklungen im Umfeld der Balanced Scorecard</b> .....	453
3.1	Intellectual Capital Statement .....	453
3.2	Balanced Scorecard und EFQM-Modell .....	455

---

<b>4</b>	<b>Fazit</b> .....	457
<b>5</b>	<b>Literaturhinweise</b> .....	457

---

## ■ Die Autoren

**Walter Schmidt**, promovierter (Dr. oec.) Chemiker, ist Inhaber der Unternehmensberatung ask – Dr. Walter Schmidt in Berlin. Als Spezialist für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien hat er viele Projekte zur Übernahme und Gründung von Firmen, zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen sowie zur Vorbereitung und Umsetzung von Investitionen begleitet. Er ist Mitglied des Vorstands und Leiter der IFRS-Projektgruppe im Internationalen Controller Verein. Darüber hinaus ist er seit 2001 Lehrbeauftragter an der Universität Rostock und Mitglied im Fachbeirat der Monatszeitschrift Accounting des Haufe Verlags. E-Mail: walter@ask-schmidt.de.

**Herwig R. Friedag**, promovierter Volkswirt, ist Inhaber der Friedag Consult in Berlin. Er führt offene wie Firmen-Workshops zur „Balanced Scorecard“ durch und moderiert Entwicklungsprojekte in Unternehmen. Im Internationalen Controller Verein (ICV eV) fungiert er als Regionaldelegierter und ist Veranstalter der CIB Controlling Innovation Berlin. Dr. Herwig Friedag ist seit 2001 Lehrbeauftragter an der Universität Rostock. E-Mail: consult@friedag.com

**Friedag** und **Schmidt** sind die Autoren der Bestseller „Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem“, „My Balanced Scorecard“, „Balanced Scorecard (Taschenguide)“ und „Balanced Scorecard at work“. Sie gelten als die Experten mit der umfangreichsten Praxiserfahrung auf dem Gebiet der Umsetzung von Strategien im deutschsprachigen Raum.

# 1 Die Intention der Balanced Scorecard

## 1.1 Strategie nicht nur denken, sondern tun

Anfang der 90er Jahre begannen Robert S. Kaplan und David P. Norton gemeinsam mit einigen der größten amerikanischen Unternehmen ein Instrument zu entwickeln, um die Wirksamkeit von Strategien zu verbessern. Sie hatten festgestellt, dass die meisten strategischen Ansätze in der konzeptionellen Phase oft hervorragend aufbereitet sind, aber dann nicht umgesetzt werden. Und so begannen sie ihre Arbeit mit einer klaren Intention, die bis heute der Kerngedanke geblieben ist: **Translate strategy into action.**

**Translate strategy into action – der Kerngedanke der Balanced Scorecard**

Ihr Ansatz war denkbar einfach: Die konventionelle Leistungsmessung und -bewertung in den Unternehmen behindern die Umsetzung strategischer Konzeptionen, weil sie zu einseitig und unübersichtlich sind:

- ▷ Einseitig, weil wir vorwiegend auf die finanziellen Leistungen schauen, wie Umsatz, Gewinn und Kapitalverwertung. Aber Umsatz, Gewinn und Kapitalverwertung sagen uns nur, ob wir in der Vergangenheit erfolgreich waren – oder eben nicht. Und wenn wir sie nach vorne, in die Zukunft denken, formulieren wir eigentlich nur Wünsche. Denn diese finanziellen Zahlen sagen uns nichts über den „Schweiß“, den der liebe Gott vor den Erfolg gesetzt hat: z. B. den Aufbau von engen Kundenbeziehungen, die zielgerichtete Entfaltung engagierter Mitarbeiter durch Lernen & Entwicklung, den effektiven Ausbau der internen Geschäftsprozesse, die Gewährleistung stabiler Finanzen zur Vermittlung nachhaltiger Bonität gegenüber den Investoren.
- ▷ Und unübersichtlich, weil wir in der Flut von Kennzahlen untergehen und Wesentliches von Unwesentlichem nicht mehr unterscheiden können. Warum schaffen wir uns nicht ein übersichtliches Berichtsblatt wie im Sport? Auf einem einzigen Bogen (z. B. der Scorecard beim Golf) werden alle wesentlichen Daten verzeichnet. So können wir auf einen Blick sehen, wo wir stehen, welche Aufgaben bereits gelöst wurden und was noch zu tun ist.

Und so wurde der Gedanke der Ausgewogenheit (Balanced) mit dem Gedanken des übersichtlichen Berichtsbogens (Scorecard) verbunden – die Balanced Scorecard war geboren.

Sie wurde in eine einfache Form gebracht, in der sie sich schnell zunächst in Amerika und bald auch in Europa und anderen Kontinenten durchgesetzt hat (s. Abb. 1).

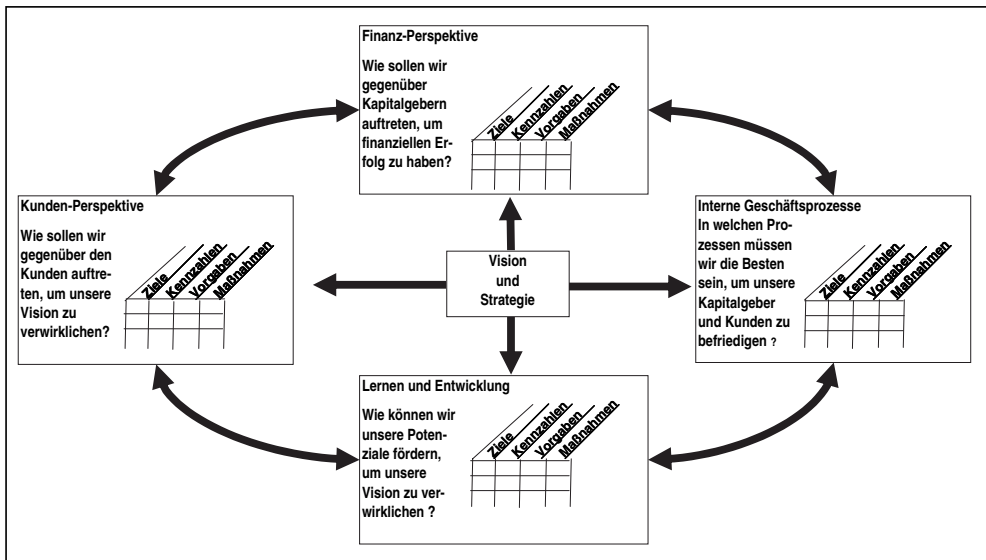


Abb. 1: Die Balanced Scorecard in ihrer ursprünglichen Form<sup>1</sup>

### Strategie schützt vor Unwägbarkeiten der Zukunft

Im Zentrum der Balanced Scorecard stand von Anfang an die Strategie als ein Instrument der Verhaltenssteuerung zur Umsetzung des Geschäftsmodells eines Unternehmens in die praktische Tat. Jeder von uns benötigt und hat letztlich auch – zumindest intuitiv – eine Strategie, weil die Zukunft ungewiss ist. Nun gilt es, jene Felder zu identifizieren, auf denen ein Unternehmen, eine Institution oder auch jeder Einzelne in Zukunft erfolgreich bleiben oder werden kann. Die konkreten Ziele, die der eine oder andere dabei verfolgt, mögen sich unterscheiden. Aber im Kern geht es immer wieder darum, sich durch eine wirksame Strategie für die Unwägbarkeiten der Zukunft zu wappnen.

Wenn wir Vordenkern wie Clausewitz oder Porter folgen, sollten wir dabei eine strategische Position anstreben, in der für alle anderen die beste Option darin besteht, mit uns zu kooperieren. Das ist nicht einfach und Planung reicht dazu nicht aus. Wir müssen wissen, was wir wollen und auch was wir nicht wollen. Aber vor allem müssen wir bereit sein, durch hartes Training unsere Erfolgs-Potenziale<sup>2</sup> zu entwickeln und fit zu halten sowie jene strategischen Räume zu finden und auszubauen, in denen wir

<sup>1</sup> Aus: Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, Stuttgart 1997, S. 9.

<sup>2</sup> Gälweiler prägte diesen Begriff; aber schon 20 Jahre vorher hat Gutenberg die Unternehmung als Kombination von Eignungspotenzialen, akquisitorischen Potenzialen und finanziellen Potenzialen charakterisiert.

unsere Stärken ausspielen und die angestrebte strategische Position erreichen und halten können.

Es ist wie beim Fußball: Tore schießen wollen alle. Aber erfolgreich wird nur derjenige sein, der bereit ist, vorher hart zu trainieren. Und wer gar die Champions League erreichen will, braucht neben dem eigenen Können und Enthusiasmus auch geeignete Mitstreiter und Trainer, Vereinsstrukturen mit fähigen Managern und Mitarbeitern und nicht zuletzt begeisterte Fans und Investoren. Natürlich zählen wir zum Schluss nur die Tore – oder besser gesagt jene Tore, die pro Spiel mehr geschossen werden als von der gegnerischen Mannschaft. Doch alle gewonnenen Spiele beruhen zugleich auf diesen Dingen, die vorher entwickelt sein müssen, ehe das Spielfeld mit einer nennenswerten Aussicht auf Erfolg betreten werden kann. Die Tore setzen dem Ganzen zum Schluss nur die Krone auf – eine Krone allerdings, die den vielen Anstrengungen erst jenen Glanz verleiht, um dessen Willen wir sie auf uns nehmen.

Es geht also zum einen darum, Erfolgspotenziale zu entwickeln, und zum anderen, sie so zu nutzen, dass wir zählbare Erfolge einfahren können.

Potenziale entstehen aus dem Zusammenspiel von Möglichkeiten und Fähigkeiten, zum Erfolg einer Unternehmung beizutragen – das ist im Sport nicht anders als in der Wirtschaft. Die Bereitschaft eines Kunden beispielsweise, den Bau einer Werkzeugmaschine zu ordern, verschafft einem Unternehmen die Möglichkeit, Geld zu verdienen. Aber erst durch die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und der von ihnen genutzten Prozesse, eine solche Maschine auch zu fertigen, durch die Fähigkeiten ihrer Zulieferer, geeignete Materialien und Komponenten zu liefern, durch die Fähigkeiten ihrer Kooperationspartner, die erforderlichen Dienstleistungen zu erbringen, wird aus der Bereitschaft des Kunden zur Auftragserteilung für das Unternehmen ein Potenzial zum Geldverdienen.

Von Potenzial sprechen wir deswegen, weil Möglichkeiten und Fähigkeiten noch kein verdientes Geld sind. Im Gegenteil, die Entwicklung von Potenzialen kostet Geld – Marketing und Befähigung zum Erfolg für die Kunden; Kompetenzentwicklung und Einbindung für die Mitarbeiter; Integration und Beziehungspflege für die Lieferanten und Kooperationspartner. Erst wenn die verfügbaren Potenziale auch realisiert werden, kommt das Unternehmen zu seinem Geld – wenn der Auftrag vereinbarungsgemäß abgewickelt, die Mitarbeiter und Prozesse effektiv eingesetzt, die Lieferanten und Kooperationspartner zuverlässig disponiert werden – und wenn der Kunde bezahlt.

**Potenziale  
entstehen aus  
dem  
Zusammenspiel  
von  
Möglichkeiten  
und Fähigkeiten**

Es ist ein Wechselspiel (vgl. Abb. 2): Ohne strategisch entwickelte Potenziale besteht nicht einmal die Chance, Geld zu verdienen. Und ohne die wirksame operative Realisierung der verfügbaren Potenziale wird auf die Dauer das Geld ausgehen, das ein Unternehmen für die strategische Entwicklung von Potenzialen braucht.

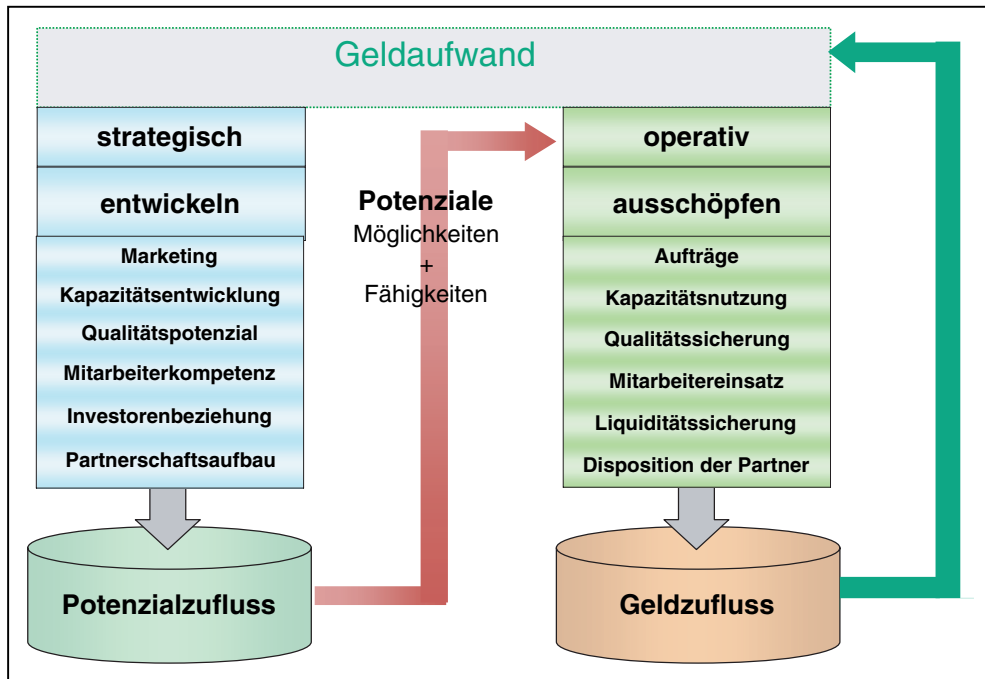


Abb. 2: Potenziale entwickeln und ausschöpfen

**Potenziale entwickeln ist der Kern des strategischen, sie zu nutzen der Kern des operativen Geschäfts**

Wenn wir also nach dem Umsatz fragen, den wir heute oder morgen oder in einigen Jahren realisieren wollen, dann handelt es sich um unser **operatives** Geschäft. Wenn wir aber danach fragen, wie wir es anstellen können, dass unsere Kunden heute oder morgen oder in einigen Jahren neugieriger auf uns und unsere Produkte sind als auf jene unserer Wettbewerber und wie wir es erreichen wollen, dass wir heute oder morgen oder in einigen Jahren die geweckten Erwartungen auch besser erfüllen als unsere Wettbewerber, dann handelt es sich um unser **strategisches** Geschäft. Nicht die Fristigkeit macht den Unterschied, sondern der Umgang mit unseren Potenzialen.

Die Strategie ist die Klammer, die alle Aspekte der Potenzialentwicklung zusammenführt. Sie verbindet den Wunsch nach

Erfolg – die Vision von der Champions League oder von der strategischen Position, in der für alle anderen die beste Option darin besteht, mit uns zu kooperieren – mit den vielen Aktionen, Maßnahmen und Projekten auf dem Weg dahin. Wenn die Strategie unseren Interessen entspricht, wenn sie unseren Nerv trifft, kann sie motivieren, die dafür notwendigen Mühen über oft sehr lange Zeiträume auf sich zu nehmen, Niederlagen und Widerstände zu überwinden. Und mit genügender Konsequenz haben wir schließlich auch die Chance, unsere Potenziale zu nutzen und das Siegereppchen zu besteigen.

Strategie hat aber noch einen weiteren Aspekt: Der Erfolg darf uns nicht berauschen und ein guter Stratege an dieser Stelle nicht aufhören. Im Gegenteil, er muss sich rechtzeitig den Problemen zuwenden, die nach dem Erfolg auf uns zukommen, damit wir uns frühzeitig genug auf die folgenden Problemstellungen einstellen können. „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“, wie es Sepp Herberger so schön formulierte. In diesem Sinne ist Strategie eine unendliche Geschichte von „Zukunft denken“ und „für die Zukunft handeln“.

Diesem Thema widmet sich die Balanced Scorecard: als ein Managementinstrument zur konsequenten Ausrichtung des Handelns der Menschen auf ein gemeinsames Ziel und zur Verbindung der Frage nach unseren Zielen mit der Frage, ob wir uns die Ziele auch antun wollen – also zur Umsetzung von Strategien in tägliches Tun.

**Wir müssen uns die Ziele auch antun, wenn wir sie erreichen wollen**

## 1.2 Die strategischen Grundlagen

Wer eine Strategie umsetzen will, muss eine Strategie haben. Der Streit, ob die Erarbeitung der Strategie nun innerhalb oder außerhalb eines BSC-Projekts erfolgt, ist dabei vollkommen nebensächlich. Praktisch hat sich aber bewährt, beides miteinander zu verbinden. Das gilt für das erste Entstehen ebenso wie für die periodischen Aktualisierungen. Als übliche Form der Kommunikation haben sich dabei moderierte Workshops mit 10 bis 15 Teilnehmern erwiesen.<sup>3</sup>

**Start mit moderierten Workshops**

Zu Beginn sollten sich die Beteiligten darauf verständigen, welche Dinge im Unternehmen als positiv erachtet werden bzw. welche einer Änderung bedürfen. Dazu ist es zweckmäßig, in einem Brainstorming diese Aspekte festzuhalten; denn wir werden Dinge nur dann auch wirklich ändern können, wenn wir zugleich bereit sind, das Bewahrenswerte zu erhalten. Das ist zum einen eine Frage

**Was wollen wir bewahren und was wollen wir verändern?**

<sup>3</sup> Es gibt auch Beispiele für erfolgreiche Veranstaltungen mit mehreren Hundert Teilnehmern; aber sie bilden eher die seltene Ausnahme.

**Gemeinsame Werte und Verhaltensgrundsätze als Basis von Glaubwürdigkeit**

der Akzeptanz und zum anderen eine Frage der Solidität. Denn jede Veränderung impliziert entsprechende Risiken, die wir nur in dem Maße bereit sind zu tragen, wie wir eingebettet sind in eine Risikogemeinschaft, die uns im Fall der Fälle trägt. „Aus Tradition verändern“ ist die Devise eines Bauunternehmers, der den Staffeln schon in fünfter Generation übernommen hat und gerade in der Kombination beider Aspekte den Schlüssel seines Erfolgs sieht.

Das hat etwas mit den Dingen zu tun, die uns wichtig sind. Jeder Mensch hat diesbezüglich mehr oder weniger ausgeprägte persönlichen Werte. Sie sind die Triebfeder für das Leben. Dinge, die wir wertschätzen, machen wir mit Vorliebe und gerne. Sollen wir aber Dinge erledigen oder gar fördern, die nicht zu unseren Werten gehören, so fehlt uns der notwendige Antrieb. Deshalb folgt nach dem Brainstorming über Bewahren und Verändern sinnvollerweise die Einbindung der Beteiligten durch die Bestimmung von vereinbarungsfähigen Werten. Jeder Teilnehmer bringt seine ganz persönlichen Vorstellungen in das Zukunftsprojekt ein. Vordringliche Aufgabe ist es dann, sich auf jene Werte zu einigen, die uns gemeinsam in der Arbeit, an unserem Arbeitsplatz besonders wichtig sind. Denn nur wenn der gemeinsame Nenner vereinbart ist, kann eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gedeihen. Werden substanzielle Werte vergessen oder werden diese gar unterdrückt, so ist die Basis für eine gute Zusammenarbeit nachhaltig gestört.

Werte sind jedem Menschen immanent, also für andere unsichtbar. Sie treten nach außen nur in unserem Verhalten. Für das weitere Miteinander ist es daher erforderlich, aus den immanenten Werten überprüfbare gemeinsame Führungs- und Verhaltensgrundsätze zu entwickeln, mit denen wir unser tägliches Auftreten messen und beeinflussen können. Denn es gilt, unsere Werte in die Belegschaft zu tragen; und das gelingt nur, wenn wir bereit und in der Lage sind, diese auch vorzuleben.

**Glaubwürdigkeit ist die fundamentale Grundlage jedes Geschäfts**

Die Führungs- und Verhaltensgrundsätze sind eine Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern und werden gleichzeitig auch Erwartungshaltungen bei diesen wecken. Erwartungshaltungen, denen wir gerecht werden müssen, wenn wir glaubwürdig bleiben wollen. Und Glaubwürdigkeit ist die Grundlage jedes Geschäfts. Wir kaufen kein Produkt, wenn wir nicht daran glauben, dass seine Eigenschaften uns von Nutzen sind. Glaubwürdigkeit ist zugleich die wichtigste Voraussetzung für vertrauensvolle Zusammenarbeit. In diesem Sinne geht die Glaubwürdigkeit des Handels eines Unternehmens auch seiner Kreditwürdigkeit voraus. Selbst eine Drohung – sofern sie in bestimmten Situationen nötig ist – wird nur dann ihre Wirksamkeit entfalten, wenn sie glaubwürdig ist. Gelebte Werte, d. h. ihre Umsetzung in authentische Führungs- und Verhaltens-

grundsätze, und die daraus erwachsene Glaubwürdigkeit bilden daher die Basis eines erfolgreichen Geschäftsmodells.

Die Erarbeitung bzw. Präzisierung des Geschäftsmodells ist der nächste Schritt. Dabei geht es – gesondert für jedes strategisch eigenständige Geschäftsfeld – um die kombinierte Beantwortung von drei Fragen:

- ▷ Wer sind unsere **Kunden**<sup>4</sup> und worin bestehen ihre Kernbedürfnisse?
- ▷ Mit welcher Kernkompetenz sind wir in der Lage, für die Kernbedürfnisse unserer Kunden eine **rentable Lösung** zu finden?
- ▷ Worin besteht unsere **Einzigartigkeit** – d.h., bei welchen Parametern unserer Produkte und Leistungen, die unsere Kunden als besonders wichtig ansehen, sind wir besser als alle anderen Alternativen?<sup>5</sup>

In der Beantwortung dieser drei Fragen liegt der Kern der strategischen Ausrichtung, und wenn es uns gelingt, diesen Kern mit gelebter Glaubwürdigkeit zu verbinden, haben wir den Schlüssel zum Erfolg in der Hand, sofern wir bereit sind, uns die Anstrengungen bei der Umsetzung des Geschäftsmodells auch anzutun. Denn wir leben nicht im konkurrenzlosen Raum und müssen die Abhängigkeiten berücksichtigen, in denen wir uns befinden. Das sind vor allem Abhängigkeiten von Interessengruppen (Stakeholder), die maßgeblichen Einfluss auf unsere strategische Handlungsfähigkeit ausüben und daher einen relevanten strategischen Faktor für unser Unternehmen bilden:

- ▷ Führungskräfte und Mitarbeiter,
- ▷ Investoren und Banken,
- ▷ Lieferanten und Kooperationspartner,
- ▷ regionale Vertreter der Standorte unseres Unternehmens und Repräsentanten des Staates
- ▷ und vor allem unserer Schlüsselkunden.

In diesem Zusammenhang gilt es, zwei weitere Fragen zu beantworten:

- ▷ Von welchen Abhängigkeiten wollen wir uns zukünftig lösen und wen brauchen wir dazu?

**Das Geschäftsmodell für jedes Geschäftsfeld beschreiben**

**Wer sind die relevanten Interessengruppen (Stakeholder)?**

<sup>4</sup> Diese Frage ist nicht immer leicht zu beantworten, insbesondere wenn Handelspartner den Austausch mit Endkunden vermitteln.

<sup>5</sup> Wir konkurrieren nicht nur mit gleichen Produkten und Leistungen, wenn ein Bedürfnis auf verschiedene Art befriedigt werden kann: Durst kann bspw. durch Wasser, Milch, Obstsaft oder Bier gelöscht werden; dem Bedürfnis nach Mobilität kann durch Auto, Bus, Bahn oder Flugzeug entsprochen werden.

### Analysen auf das erforderliche Maß begrenzen und auf die Ziele ausrichten

- ▷ Wie binden wir die relevanten Interessengruppen ein, damit sie unsere strategischen Ambitionen unterstützen?

An dieser Stelle sei eine Anmerkung erlaubt zu den begleitenden Analysen. Dass sie erforderlich sind, ist unbestritten. Es muss aber kritisch hinterfragt werden, wann und in welchem Umfang Analysen erstellt werden. Wir sollten zunächst erst einmal wissen, was wir wollen und was nicht, ehe wir den Aufwand größerer Analysen betreiben, zumal die meisten Führungskräfte den Gegenstand ihrer Tätigkeit recht gut kennen und beherrschen. Diese Grundausrichtung ist insbesondere dafür wichtig, dass wir bei der Analyse unserer Stärken und Schwächen einen zielgerichteten Fokus wählen. Denn wir beantworten immer nur jene Fragen, die wir stellen. Das gilt genauso für die Einschätzung der Potenziale von Kunden und Märkten, von Chancen und Bedrohungen. Und das gilt auch für die Schlussfolgerungen, die wir ziehen. Es ist halt nicht egal, ob wir beim Fußball bleiben oder zum Segeln wechseln wollen. Ob es uns genügt, Bester der Kreisklasse bzw. bei der Müggelsee-Regatta zu sein oder ob wir vom Sieg in der Champions League bzw. beim Admirals Cup träumen.

Aber auf die Analyse verzichten dürfen wir nicht; denn wir müssen sicherstellen, dass alle Beteiligten vom gleichen Wissensstand ausgehen. Dazu gehört auch, die aktuellen geschäftlichen Rahmenbedingungen festzustellen und aus dem Blickwinkel der grundlegenden Entwicklungsrichtungen zu erörtern sowie die Beschreibung der Produkte, der jeweilige Beitrag zum Ergebnis, der vorhandene Kundenkreis, der Grad unserer Einzigartigkeit etc.

## 1.3 Was ist zu tun und mit wem soll es getan werden?

Wenn die strategischen Grundlagen gelegt sind, kommen wir zur entscheidenden Frage: **Was ist jetzt zu tun?**

Die Zukunft existiert noch nicht. Das Einzige, was wir für sie tun können, ist, heute jene Möglichkeiten und Fähigkeiten zu entwickeln, von denen wir erwarten, dass wir sie für unseren zukünftigen Erfolg benötigen. Also müssen wir für einen überschaubaren Planungszeitraum festlegen, welche **Schwerpunkte** sich aus dem Geschäftsmodell für das **gegenwärtige** Handeln ergeben.

Das beginnt mit der gemeinsamen Festlegung von

- ▷ einem **Leitziel** (Was wollen wir erreichen mit dem, was wir *jetzt* für die Zukunft tun?),

- ▷ einem **Leitbild** (Wie wollen wir gesehen werden, wenn wir unser Leitziel erreichen?) und
- ▷ einer **Leitkennzahl** (Woran wollen wir erkennen und messen, dass wir unser Leitziel erreichen?).

Für Leitziel und Leitbild werden oftmals auch die Begriffe Vision und Mission verwendet. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sinnvoller ist, die deutschen Worte zu verwenden und sich diesbezüglich auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen. Kommunikation scheitert oftmals daran, dass Begriffe nicht eindeutig definiert werden und wir daher mit denselben Worten aneinander vorbeireden. Weil wir zwar dasselbe Wort aussprechen, aber darunter nicht dasselbe verstehen.

Mit Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl formulieren wir die gemeinsame Klammer, die wir aus unserer Geschäftsidee für das konkrete Handeln zur Entwicklung von Potenzialen in einem abgegrenzten und überschaubar vor uns liegenden Zeitraum ableiten. Wir charakterisieren damit das für diesen Zeitraum oberste Kriterium, nach dem wir beurteilen wollen, ob ein angestrebter Nutzen strategisch relevant ist. Dabei müssen Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl nicht die gesamte Strategie abbilden, sondern den wesentlichen Schwerpunkt dessen, was wir *jetzt* tun wollen für unsere Strategie.

Mit der Einigung auf ein Leitziel, ein Leitbild und eine Leitkennzahl wollen wir aber auch die Frage beantworten, warum wir *ein* Unternehmen sind. Diese Aufgabe ist nicht immer leicht zu lösen; vor allem wenn mehrere relativ selbstständige Bereiche unter einer Firma, also einem Dach, zusammenwirken. Der Zwang, *eine* Leitkennzahl zu finden, die zugleich für den gewählten Planungshorizont als oberstes Entscheidungskriterium für die strategische Entwicklung von Potenzialen dient, unterstützt die Beantwortung. Wer sich dieser Herausforderung ernsthaft stellt, wird harte und oftmals emotional aufgeladene Diskussionen erleben. Zum Schluss aber finden wir heraus, was uns verbindet und worauf wir unsere strategischen Aktivitäten in der kommenden Zeit konzentrieren wollen. Allein dieses Ergebnis hat einen enormen mobilisierenden Effekt, der den angestrebten Wandel wirksam unterstützen kann – sofern wir willens sind, ihn zu nutzen.

Um Leitziel und Leitbild 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:

**Herausfinden,  
warum wir ein  
Unternehmen  
sind**

- ▷ „Was wollen wir tun? Worauf richten wir unsere Aktionen aus?“ – Bestimmen der **strategischen Themen**.
- ▷ „Mit wem bzw. für wen wollen wir es tun?“ – Bestimmen der **Entwicklungsgebiete** (Perspektiven) für die Interessen jener Gruppen (Stakeholder), die wir für unser Handeln brauchen.

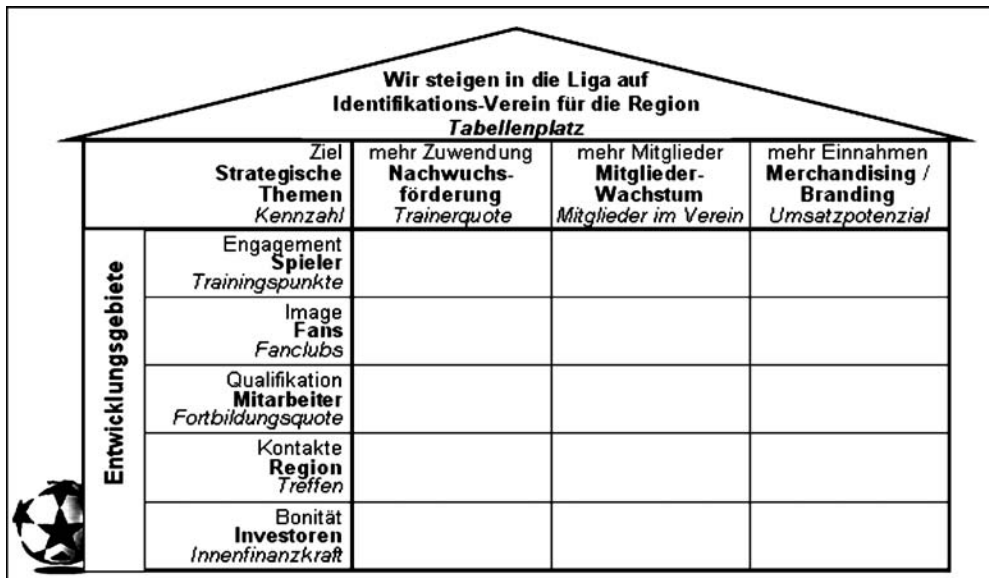
Bei der Bestimmung der **strategischen Themen** geht es um eine weitere Konkretisierung des Leitziels, um die Definition der Hauptrichtungen unseres unternehmerischen Tuns. Dabei wird auch für jedes Thema ein Ziel definiert und eine Kennzahl, an der wir messen wollen, ob wir unser thematisches Ziel erreichen:

- ▷ zum einen, um uns zu größtmöglicher Präzisierung zu zwingen;
- ▷ zum anderen aber auch, um unsere eigenen Fortschritte nachvollziehbar zu definieren, um uns selber die Meilensteine zu setzen, an denen wir uns messen wollen.

Dabei ist es sinnvoll, sich auf nur wenige Themen zu konzentrieren, die wir zu **gleicher** Zeit bearbeiten, damit wir uns nicht verzetteln. Aber es ist durchaus möglich und sinnvoll, unter demselben Dach mehrere Themen **nacheinander** umzusetzen.

Auf dem Weg der Zukunftsgestaltung ist es entscheidend, welche **Interessengruppen** im Firmenumfeld die angestrebten strategischen Ziele wesentlich fördern können. Um sie an unsere Strategie zu binden, werden die Stakeholder in den Prozess mit einbezogen, denn deren aktive Mitwirkung kann sehr hilfreich sein. Zudem entsteht ein deutlich geringerer Bedarf an Diskussionen, Erklärungen und Nachbesserungen. Für jede Interessengruppe definieren wir ein **Entwicklungsgebiet** mit Ziel und Kennzahl, an der wir messen wollen, ob wir unser Ziel erreichen. Dabei suchen wir solche Ziele, die den Stakeholdern in der Zusammenarbeit mit uns als Motiv dienen können, aus der Vielzahl ihrer Interessen jene zu präferieren, die der Strategie unserer Organisation förderlich sind.

Mit den strategischen Themen und Interessensgruppen ist die Erstellung des Handlungsrahmens für die weitere Vorgehensweise abgeschlossen; und wenn wir Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl als das gemeinsame Dach unseres Handelns im Unternehmen betrachten, haben wir – um ein einprägsames Bild zu nutzen – ein strategisches Haus konstruiert (s. Abb. 3).



**Abb. 3:** Strategisches Haus (am Beispiel eines Fußballvereins)

Im strategischen Haus sind verschiedene Zimmer entstanden, die jeweils durch ein Thema und ein Entwicklungsgebiet beschrieben werden; d. h., in jedes Zimmer passen nur solche Aktionen oder Maßnahmen, die sowohl zur Erfüllung des thematischen Ziels beitragen als auch zur Erfüllung des Entwicklungsziels für die entsprechende Interessengruppe. Dadurch sind wir in der Lage, recht dezidierte und der jeweiligen Situation angemessene Kriterien zu formulieren und im Führungskreis abzustimmen. Diese Kriterien dienen der Beurteilung der strategischen Relevanz von Aktionen, Maßnahmen oder Projekten und den dabei angestrebten Nutzeffekten wie den damit verbundenen Risiken. Außerdem bietet das Haus eine anschauliche Form, unsere Kriterien zu kommunizieren.

Das in diesem Zusammenhang von Friedtag und Schmidt entwickelte Prinzip, jeden relevanten Inhalt (Leitbild, strategisches Thema, Entwicklungsgebiet; im Weiteren dann auch Aktionen und Projekte) mit einem spezifischen Ziel und einer entsprechenden Kennzahl zu verbinden, hat sich praktisch bewährt, um strategische Orientierungen zu konkretisieren. Erst das Konkretisieren ermöglicht die Übersetzung dieser Orientierung in praktisches Handeln. Die Definition bzw. Beschreibung der Geschäftsidee im Rahmen der strategischen Grundfragen gibt uns zwar eine allgemeine Vorstellung von dem, was wir erreichen wollen – sofern sie treffend formuliert ist –; aber sie ist selten zugleich eine konkrete Anleitung zum

**Das ZAK-Prinzip:  
Ziel – Aktion –  
Kennzahl**

Handeln; sie muss dazu erst noch modifiziert, eben übersetzt werden. Und dabei bietet das **ZAK-Prinzip** (s. Abb. 4) eine gute Hilfe. Wir haben es das ZAK-Prinzip genannt, weil es zuerst bezüglich der konkreten Beschreibung von Aktionen entstanden ist: Ziel – Aktion – Kennzahl.



**Abb. 4:** Das ZAK-Prinzip

Wir können das Haus nutzen, um Ideen zu entwickeln, durch welches strategieorientierte Handeln wir die Zimmer füllen und in welcher Form (z. B. Projekte) wir die konkrete Arbeit organisieren wollen. Wir können das Haus aber auch nutzen, um bestehende oder entstehende Ideen bzw. Projekte auf ihre strategische Relevanz zu prüfen, indem wir festlegen, was wir **nicht tun wollen**. Wir können – vor allem in der zeitlichen Fortschreibung – zugleich auch darstellen, durch welche Aktionen und Maßnahmen wir die in den Zimmern geschaffenen Potenziale operativ nutzen wollen, mit welchem Ziel wir das tun und woran wir den entsprechenden operativen Erfolg messen. Aber das setzt dann schon eine kontinuierliche Arbeit mit der Balanced Scorecard voraus, wie viele erfolgreiche Beispiele zeigen.

Im Stadium der ersten Erarbeitung einer Balanced Scorecard werden normalerweise sehr viele Aktionen und Kennzahlen entwickelt. Denn die Ideen zur Identifikation und Erschließung von Erfolgspotenzialen sollten nicht von vornherein beschnitten werden. Aber zu einer wirksamen Zukunftsgestaltung gehört auch, dass wir uns nicht in viele Einzelaktionen verzetteln dürfen. Sonst enden wir wieder bei den „üblichen“ Maßnahmenkatalogen, die schon in der Vergangenheit mehr schlecht als recht funktionierten. Es geht

also in einem weiteren Schritt darum, die Arbeit zur Umsetzung der Strategie zu organisieren.

Dafür eignet sich eine seit langem bekannte Form. Es ist die bewährte Form von Projekten. Dabei hat es sich als günstig erwiesen, sich auf wenige, vielleicht 7 bis maximal 10 strategische Projekte zu beschränken. Oftmals werden davon aber nur 2 bis 3 gleichzeitig begonnen; die anderen folgen später. Dadurch lassen sich die verfügbaren Ressourcen – meist ist es vor allem die verfügbare Zeit – besser konzentrieren und die Erfolgchancen steigern.

Praktisch können wir bei der Bündelung der Aktionen zu strategischen Projekten in folgenden 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 eigener Bezeichnung (quasi als Oberbegriff), eigenem Ziel und einer geeigneten Kennzahl zum Messen von Verlauf und Erfolg des Projekts. Wir können aber auch die strategischen Themen zu Projekten zusammenfassen, wenn das von praktischem Vorteil ist; dann stehen Bezeichnung, Ziel und Kennzahl bereits fest.
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 einen Verantwortlichen sowie 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. Wie erfolgreich diese Verankerung funktioniert, hängt maßgeblich von der Konsequenz ab, mit der wir auf die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen dringen. Denn die Arbeit mit der Balanced Scorecard kommt normalerweise zu den Aufgaben des Alltags hinzu und ist in die gewohnten Rituale nicht eingebunden. Wir müssen uns erst daran gewöhnen, dass strategische Tagesarbeit genauso zu den selbstverständlichen Tätigkeiten gehört, wie das operative Geschäft. Das erfordert Zeit, Geduld und mitunter den Nachdruck freundlicher Penetranz.

Durch die Arbeit mit Projekten können wir die Basis der in den BSC-Prozess einbezogenen Mitarbeiter spürbar erweitern. Das ist ein Umstand, den wir bei der Verbreitung im gesamten Unternehmen als Katalysator nutzen können. Er weckt jedoch zugleich Begehrlichkeiten – die Begehrlichkeit, einbezogen zu werden und selbstständig gestalten zu dürfen. Wie wir mit diesen Erwartungen umgehen, beeinflusst den nachhaltigen Erfolg einer Balanced

**Die Arbeit in Form von Projekten organisieren**

**Die Erwartungshaltungen managen**

Scorecard mehr als die vermeintliche Brillanz ihrer konzeptionellen Ausarbeitung. Denn zum Schluss wird eine Strategie nur so weit umgesetzt, wie die beteiligten Menschen bereit sind, sich das anzutun. Erwartungen können starke motivatorische Wirkungen entfalten; enttäuschte Erwartungen erzeugen demgegenüber nur Frust und damit das Ende inneren Engagements. Fehlende Sensibilität an dieser Stelle führt daher schnell zum Scheitern noch so guter strategischer Ansätze. Es ist eine alte Erfahrung: Erfolg ist das Produkt aus Qualität und Akzeptanz;<sup>6</sup> beides muss in ausreichendem Maße vorhanden sein. Damit das gelingt, können wir die Balanced Scorecard als hilfreiches Instrument einsetzen. Sie ist kein Garant für den Erfolg, aber richtig angewandt, bindet sie die wichtigsten Interessengruppen in unsere strategischen Bemühungen ein, sodass die Chancen, Qualität und Akzeptanz zu verbinden, steigen. Ob wir die Chancen nutzen, liegt an uns.

## 1.4 Mehr als ein Kennzahlensystem

Die Management-Methode Balanced Scorecard wird in vielen Unternehmen als strategieorientiertes Kennzahlensystem verstanden und dementsprechend eingesetzt. Sie soll den Erfolg strategischer Arbeit messen gemäß der Regel: Was man nicht messen kann, kann man auch nicht managen.<sup>7</sup> Diese Regel ist sehr hilfreich. Leider wird dabei oft vergessen, dass Kennzahlen ein kleiner, aber bedeutsamer Makel eigen ist – sie können weder steuern noch führen; dazu bedarf es der Menschen.

### Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlensystem

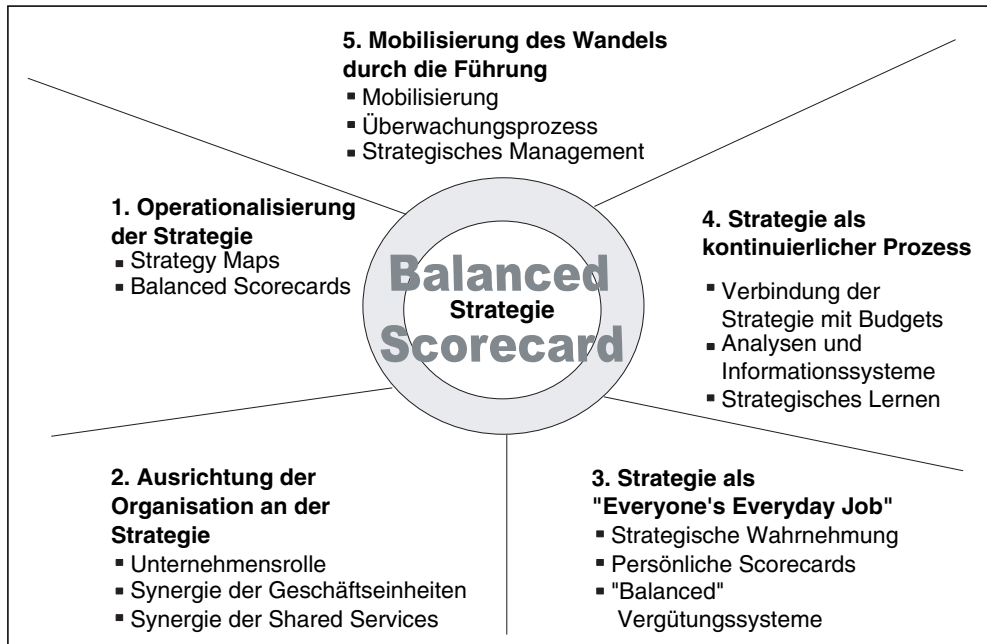
Ein einzelner Mensch mag seine Strategie noch mit sich selbst ausmachen. Sobald aber die Umsetzung der Strategie das Handeln einer Gruppe von Menschen erfordert, bedarf es geeigneter Methoden, dieses Handeln auf ein gemeinsames strategisches Ziel auszurichten. Die in vielen Unternehmen gesammelten Erfahrungen im praktischen Umgang mit der Balanced Scorecard bestätigen, dass mit einem Kennzahlensystem allein diese Aufgabe nicht erfolgreich gelöst werden kann. Nicht zuletzt aus diesem Grund sind viele Ansätze einer Balanced Scorecard in der Praxis gescheitert, d. h., sie haben die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt. Wir müssen uns wohl oder übel in irgendeiner geeigneten Weise auf den oben beschriebenen Weg begeben, auch wenn er langwierig und beschwerlich ist. Ob wir diesen Weg Balanced Scorecard nennen

<sup>6</sup>  $E$  (Erfolg) =  $Q$  (Qualität)  $\times$   $A$  (Akzeptanz); d. h.  $E = 0$ , wenn selbst bei bester Qualität  $A = 0$  (und umgekehrt); ein nennenswerter Erfolg stellt sich erst ein, wenn sowohl  $Q$  als auch  $A$  nennenswerte Prozentsätze erreichen.

<sup>7</sup> „You can't manage, what you can't measure.“ Diese Regel stammt von Peter Drucker, dem Nestor der modernen Management-Theorie.

oder ihm einen anderen Namen geben, ist dabei unerheblich. Wichtig ist nur, dass wir ihn gehen – denn ohne Erfolgspotenziale kein Erfolg oder wie der Volksmund sagt: Ohne Schweiß kein Preis.

Bleiben wir also bei Kaplan/Norton: „Balanced Scorecard is management not measurement.“ Sie ist eingebettet in den Rahmen eines umfassenden Konzepts der „strategiefokussierten Organisation“ (s. Abb. 5).



**Abb. 5:** Die strategiefokussierte Organisation<sup>8</sup>

Aber natürlich wollen wir das Kind nicht mit dem Bade ausschütten: Zur Unterstützung der Strategieumsetzung durch Transparenz benötigt das Controlling Kennzahlen, wobei diese im Verlauf des Strategieprozesses verschiedene Funktionen haben:

1. Verständigung auf das, was eigentlich gemeint ist: Wie häufig sprechen wir von „verbessern“, „optimieren“ etc., ohne uns bewusst zu werden, dass jeder darunter etwas anderes verstehen kann. Mit einer Kenngröße müssen wir exakt definieren, was genau wir „verbessern“ wollen.

**Wofür wir Kennzahlen im Rahmen einer Balanced Scorecard brauchen**

<sup>8</sup> Aus: Kaplan, R.; Norton, D.: Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart 2001, S. 10.

2. Vereinbarung auf ein Ziel: Hier liegen die Vorstellungen von Menschen in den Unternehmen häufig weit auseinander. Mit dem Zielwert einer Kennzahl ist exakt beschrieben, wie hoch die Latte hängt.
3. Selbst-Controlling: Überprüfung, ob wir das, was wir erreichen wollen, auch erreicht haben.
4. Kommunikation intern wie extern: Wenn der Umgang mit Kennzahlen geübt ist, wenn Kennzahlen nicht als Kontroll-, sondern als Instrument der Verständigung genutzt werden, sind Kennzahlen die Basis für eine zielgerichtete Kommunikation im Unternehmen.

**Wer strategische Ziele mit operativen Kennzahlen misst, gefährdet den Erfolg**

Noch ein Problem stellt sich in Bezug auf die meisten strategieorientierten Kennzahlensysteme: Es wird zwar von Strategie gesprochen, aber operative Ergebnisse werden gemessen. Üblicherweise finden sich auf Balanced Scorecards mehr operative als strategische Kennzahlen. Dies zu messen ist man ja auch gewohnt! Doch wer bspw. Marketing am Umsatz misst, erhält Vertrieb. Marketing erzeugt Neugier, Kundenbindung, Vertragsbereitschaft – kurz gesagt: akquisitorische Potenziale und keinen Umsatz. Der Umsatz ist eine mögliche Erfolgsgröße des Vertriebs und setzt Marketing voraus, baut auf ihm auf. Aber Vertrieb ist kein Marketing und wir tun gut daran, beides zu unterscheiden. Wie viele Unternehmen kommen in krisenhafte Situationen, weil sie ihre akquisitorischen Potenziale mangels zielgerichteten Marketings vernachlässigen?

Dasselbe gilt für Mitarbeiter und Partner. Wie schön ist es, geeignete Menschen für die Bewältigung der anstehenden Aufgaben einsetzen zu können. Doch Eignungspotenziale können sich schnell entwerten, wenn wir sie nicht ständig weiterentwickeln. Dann aber entsteht die Gefahr, dass Wettbewerber an uns vorbeiziehen, weil sie einen besseren Weg gefunden haben, den Bedürfnissen der Kunden eine rentable Lösung zu bieten. Einzigartigkeit setzt auch entsprechende Eignungspotenziale voraus.

Und schließlich: die finanziellen Potenziale. Wer sich erst an seine Investoren erinnert, wenn die Erfolge ausbleiben und Liquiditätseingpässe drohen, hat zumeist einen schweren Stand. Auch hier gilt es vorzubeugen durch die langfristige und kontinuierliche Entwicklung enger und vertrauensvoller Beziehungen.

**Strategisches Entwickeln und operatives Nutzen sind zwei Prozesse**

Wenn wir die Umsetzung von Strategien messen wollen, müssen wir also die Entwicklung unserer akquisitorischen, Eignungs- und finanziellen Potenziale messen. Dass die strategisch entwickelten Potenziale dann auch operativ genutzt werden müssen und der dabei erreichte Erfolg an Kennzahlen wie Umsatz, Gewinn und

Kapitalverwertung gemessen wird, ist selbstverständlich – steht aber auf einem anderen Blatt. Wir sollten beide Blätter nicht vermischen, damit wir sie jedes auf seine Weise steuern können. Denn strategisches Entwickeln und operatives Nutzen von Potenzialen sind zwei verschiedene Prozesse mit differenzierten Eigenheiten. Und wir tun gut daran, ihrer jeweiligen Spezifik durch adäquate Messmethoden Transparenz zu verleihen.

## 2 Die Struktur der Balanced Scorecard

### 2.1 Entwicklung zur Matrix

Die ursprüngliche Balanced Scorecard hatte eine einfache und leicht nachvollziehbare Vier-Felder-Struktur. Kaplan und Norton betonten zwar von Anfang an, dass die von ihnen vorgestellten Perspektiven (Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen & Entwicklung) kein Dogma darstellen und je nach Spezifik des Unternehmens modifiziert werden sollten. Aber in der praktischen Anwendung setzte sich – ob ihrer Einfachheit wegen – die Vier-Felder-Struktur mit großer Geschwindigkeit durch. Die überwiegende Mehrheit der beschriebenen Anwendungen nutzt diese in der Pionierzeit der Balanced Scorecard entstandene Form.

Es zeigte sich jedoch bald, dass die einfache Vier-Felder-Struktur der Intention „Translate strategy into action“ nicht in ausreichendem Maße gerecht wurde. Wer Strategien umsetzen will, muss strategische Themen bearbeiten. Das war eine erste Konsequenz der praktischen Erfahrungen, die fast zeitgleich sowohl von Kaplan/Norton als auch von Friedag/Schmidt gezogen wurde.<sup>9</sup>

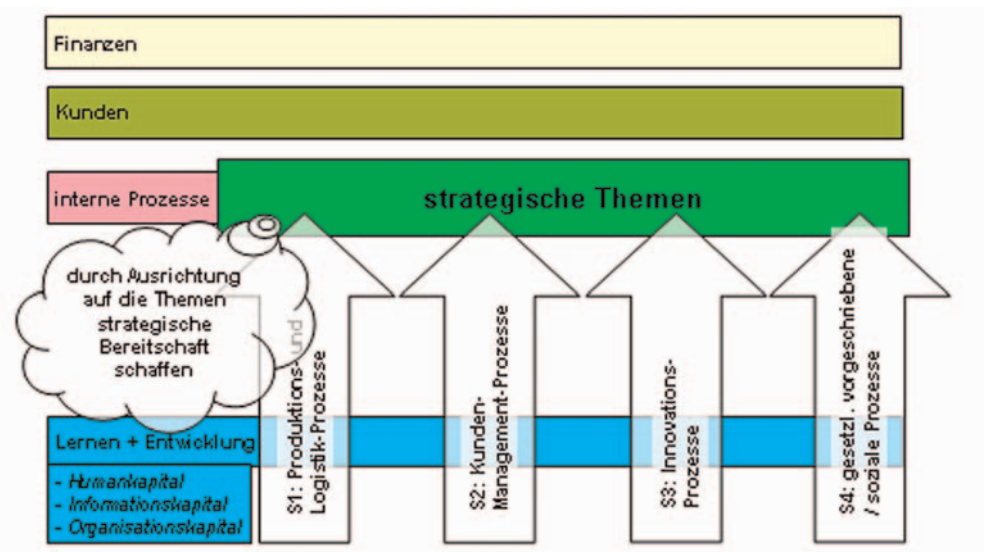
In der weiteren Entwicklung zeigte sich zweierlei: Zum einen wurde die Unterscheidung zwischen Entwickeln und Nutzen von Potenzialen immer mehr zu einer praktischen Notwendigkeit, weil Erfolge adäquate Erfolgspotenziale benötigen.<sup>10</sup> Zum anderen wurden die Themen immer enger mit den internen Geschäftsprozessen verbunden, weil praktisch die Prozesse zur Entwicklung von Potenzialen im Rahmen der strategischen Themen ablaufen. Kaplan/Norton haben beiden Notwendigkeiten mit ihrem Konzept der strategischen Bereitschaft entsprochen (s. Abb. 6).<sup>11</sup>

**Die Balanced Scorecard begann mit einer Vier-Felder-Struktur**

<sup>9</sup> Kaplan, R.; Norton, D.: Die strategiefokussierte Organisation., Stuttgart 2001; Friedag, H.; Schmidt, W.: My Balanced Scorecard, Freiburg 2000.

<sup>10</sup> Friedag/Schmidt haben diesen Gedanken vor vier Jahren mit der Balanced Scorecard verbunden; s. Friedag, H.; Schmidt, W.: Taschenguide Balanced Scorecard, Freiburg 2002.

<sup>11</sup> Kaplan, R.; Norton, D.: Strategy Maps, Stuttgart 2004.



**Abb. 6:** Schaffen der strategischen Bereitschaft

**Aus der Vier-Felder-Struktur ist eine Matrix entstanden**

Damit ist aus der ursprünglichen Vier-Felder-Struktur faktisch eine Matrix entstanden, die in den Spalten enthaltene strategische Themen kombiniert mit der Entwicklung von in den Zeilen dargestelltem Human-, Informations- und Organisationskapital bei Kaplan/Norton bzw. Interessengruppen (Mitarbeiter, Partner, Kunden etc.) bei Friedag/Schmidt.

Die Matrix-Struktur ist im ersten Zugriff schwieriger zu verstehen als die Vier-Felder-Struktur; sie ist jedoch den Erfordernissen praktischer Projektarbeit besser angepasst. Mit ihr lassen sich die thematischen Fragen nach dem „Was ist zu tun?“ verknüpfen mit den interessenbezogenen Fragen „Mit wem wollen wir es tun?“. Was zum bewährten Erfahrungsschatz des modernen Projektmanagements gehört, kann für die Balanced Scorecard nicht falsch sein. Außerdem zeigen sich schon nach einer kurzen Eingewöhnungszeit die Vorteile für das praktische Tun an der zielgerichteten Auswahl der Aktionen. Friedag/Schmidt konnten dieses Aha-Erlebnis im Zusammenhang mit dem „Füllen der Zimmer“ im strategischen Haus in fast allen BSC-Projekten unmittelbar miterleben.

## 2.2 Zusammenhang von Ursache und Wirkung

Ein wesentlicher Bestandteil des Balanced-Scorecard-Konzepts von Kaplan/Norton war von Beginn an die Visualisierung der Strategie eines Unternehmens mit Hilfe von Strategie-Landkarten (Strategy Maps). Dabei werden die **wichtigsten** Zusammenhänge der umzusetzenden Strategie durch **vereinfachte** Ursache-Wirkungs-Ketten dargestellt (s. Abb. 7). Gerade durch ihre stark komprimierende Form können die Strategy Maps in der unternehmensweiten **Kommunikation der strategischen Grundgedanken** gute Dienste leisten und sind daher weit verbreitet.

### Vor- und Nachteile von Strategie-Landkarten (Strategy Maps)

Strategy Map Sachsen-Residenzen nach Kaplan/Norton

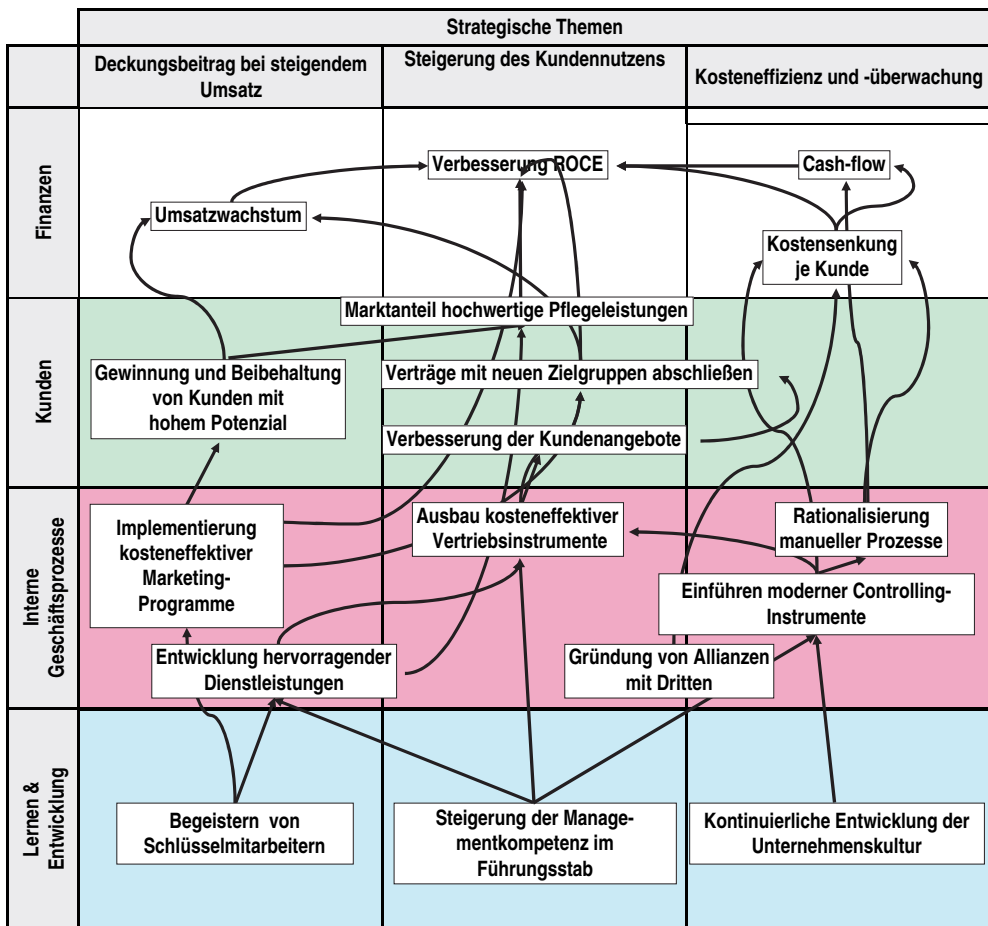


Abb. 7: Beispiel für eine Strategie-Landkarte

In der Praxis werden die Strategie-Landkarten jedoch oft mit Ansprüchen verbunden, für die sie nicht entwickelt wurden:

- ▷ So gibt es Versuche, die enorme Komplexität wirtschaftlicher Zusammenhänge durch eine Vielzahl verflochtener Ursache-Wirkungs-Ketten zu erfassen. Derartige Lösungen verwirren eher, als dass sie der Kommunikation strategischer Grundgedanken dienen. Außerdem wird dabei vergessen, dass es bei der Balanced Scorecard nicht um die Abbildung der Unternehmung in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen geht, sondern um die Festlegung der Schwerpunkte des heutigen Tuns für die Entwicklung von Erfolgspotenzialen.
- ▷ In den meisten Strategie-Landkarten erfolgt eine direkte Verknüpfung von strategischen mit operativen Erfolgsgrößen (bspw. dem ROCE – Return on Capital Employed). Das ist an sich nicht verwerflich, sofern es nicht die Illusion erzeugt, über strategisches Tun unmittelbar den operativen Erfolg steuern zu können. Gerade Letzteres ist aber häufig der Fall und führt dann zu Erwartungen, die die Balanced Scorecard nicht erfüllen kann. Enttäuschung und Ablehnung sind die Folge.
- ▷ Als vollkommen untauglich haben sich Versuche erwiesen, den auf Strategie-Landkarten dargestellten Zusammenhang mathematisch zu modellieren und zur Grundlage strategischer Steuerung zu erheben, ohne auf verifizierbare Koeffizienten zurückgreifen zu können. Diese Versuche sind weitgehend gescheitert und haben zusammen mit dem Missbrauch der Balanced Scorecard als erweitertes Kontrollsystem dazu beigetragen, dass der Begriff „Balanced Scorecard“ heute bereits als Mode verkannt ist und für viele Menschen in der Wirtschaft einen schlechten Klang hat.

Um diese Nebenwirkungen zu vermeiden, sind Friedtag/Schmidt einen anderen Weg gegangen und kombinieren das strategische Haus (auch Führungs-Scorecard genannt) mit einer Berichts-Scorecard (s. Abb. 8).

In der Berichts-Scorecard werden auf der linken Seite die strategischen Zielgrößen kombiniert mit ihren komplementären operativen Zielgrößen auf der rechten Seite. Es ist eine Auswahl der wesentlichen Kennzahlen für das Unternehmen bzw. für die mit der Balanced Scorecard betrachtete Ebene des Unternehmens. Dabei fungieren die strategischen Zielgrößen als Früh- und die operativen als Spätindikatoren. Eine rote Ampel auf der linken Seite signalisiert Handlungsbedarf für das strategische Haus. Eine rote Ampel auf der rechten Seite erfordert Feuerwehreinsätze. In jedem Fall dient auch hier die Balanced Scorecard als Instrument des Handelns und nicht als Kennzahlensystem.

Kennzahlenübersicht												
April 05	Potenziale entwickeln (Frühindikator)						Potenziale ausschöpfen (Spätindikator)					
	Soll		IST				Soll		IST			
	Monat kumuliert	Jahr	Monat kumuliert	Jahr/ Prognose			Monat kumuliert	Jahr	Monat kumuliert	Jahr/ Prognose		
<b>Investoren</b>												
	<b>Tabellenplatz [Rang]</b>				<b>M</b>	<b>J</b>	<b>Innenfinanzkraft [%]</b>				<b>M</b>	<b>J</b>
Saison 2004	6	6	5	4	83%	67%	80,0	80,0	93,0	93,0	116%	116%
Saison 2005	1	1	2	1	200%	100%	75,0	90,0	68,0	78,0	91%	87%
Saison 2006		8			#	#		75,0			#	#
<b>Fans</b>												
	<b>Fanclubs [Anzahl]</b>				<b>M</b>	<b>J</b>	<b>Stadionauslastung [%]</b>				<b>M</b>	<b>J</b>
Saison 2004	12	12	7	10	58%	83%	30,0	25,0	56,7	51,3	189%	205%
Saison 2005	13	20	15	25	115%	125%	50,0	45,0	63,8	60,0	128%	133%
Saison 2006		33			#	#		50,0			#	#
<b>Mitarbeiter</b>												
	<b>Fortbildungsquote [%]</b>				<b>M</b>	<b>J</b>	<b>Anwesenheitsquote [%]</b>				<b>M</b>	<b>J</b>
Saison 2004	50,0	50,0	28,0	39,0	56%	78%	87,0	90,0	78,0	83,0	90%	92%
Saison 2005	25,0	60,0	32,0	50,0	128%	83%	90,0	92,0	86,0	87,0	96%	95%
Saison 2006		75,0			#	#		95,0			#	#
<b>Region</b>												
	<b>Kontakte [Anzahl]</b>				<b>M</b>	<b>J</b>	<b>Sponsoring [T]</b>				<b>M</b>	<b>J</b>
Saison 2004	3	24	2	21	67%	88%	12,5	50,0	8,0	46,3	64%	93%
Saison 2005	15	40	13	38	87%	95%	25,0	75,0	32,7	70,0	131%	93%
Saison 2006		50			#	#		100,0			#	#

Abb. 8: Berichts-Scorecard (am Beispiel des Fußball-Vereins)

## 3 Entwicklungen im Umfeld der Balanced Scorecard

### 3.1 Intellectual Capital Statement

Ein ähnliches Herangehen wurde von einer Arbeitsgruppe unter der Federführung von Jan Mouritsen bei der Erarbeitung des Guideline für ein – inzwischen für große Unternehmen verbindliches – Intellectual Capital Statement in Dänemark entwickelt (s. Abb. 9).<sup>12</sup> Es besteht aus vier Elementen:

1. *Knowledge narrative* – das erste Element soll Zweck und Ziel der Entwicklung des Intellektuellen Kapitals aufzeigen und damit die Bemühungen einer Unternehmung zur Entwicklung ihrer Potenziale, in der Zukunft erfolgreich zu sein. Er soll die

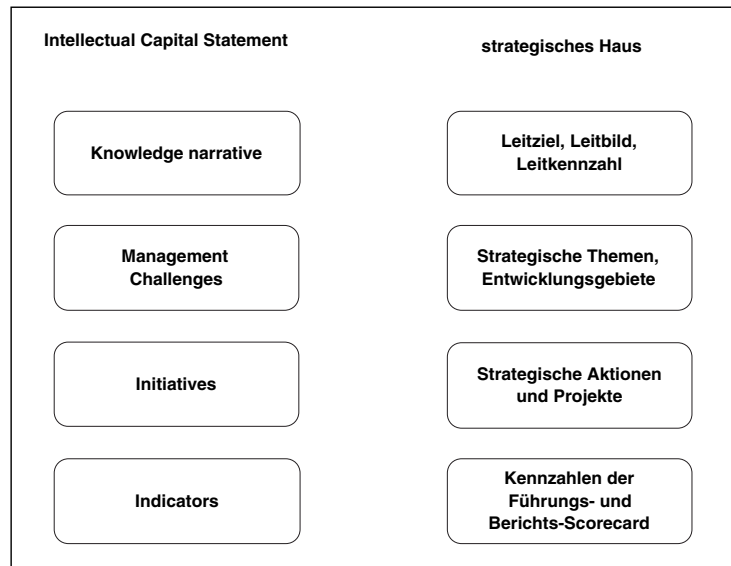
**Intellectual  
Capital  
Statement und  
Balanced  
Scorecard**

<sup>12</sup> Vgl. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2003), Part 1: Elements of the Intellectual Capital Statement – The New Guideline, in: [www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline\\_uk/html/toc.htm](http://www.videnskabsministeriet.dk/fsk/publ/2003/guideline_uk/html/toc.htm).

Ambitionen zum Ausdruck bringen, die dem Wertangebot an die Kunden zugrunde liegen.

2. *Management Challenges* – das zweite Element beschreibt die wesentlichen Aufgaben, die eine Unternehmung bewältigen muss, wenn sie ihren Ambitionen gerecht werden will. Welche existierenden Potenziale müssen verstärkt werden? Wo werden neue Möglichkeiten und Fähigkeiten benötigt?
3. *Initiatives* – das dritte Element zielt auf die erforderlichen Aktionen und Projekte zur Lösung der mit den Management Challenges gestellten Aufgaben. Hier soll ganz konkret gezeigt werden, was von der Unternehmung gemeinsam mit ihren Partnern unternommen wird, um den strategischen Herausforderungen gerecht zu werden.
4. *Indicators* – das vierte Element schließlich soll eine ausreichende Transparenz ermöglichen, ob die eingeleiteten Initiativen konsequent durchgeführt und inwieweit die mit den Management Challenges formulierten Ziele auch erreicht werden.

Die dänischen Richtlinien entsprechen weitgehend dem Modell des strategischen Hauses.



**Abb. 9:** Gegenüberstellung Intellectual Capital Statement – strategisches Haus

Ein ähnliches Herangehen prägt auch den Leitfaden des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit zur Erstellung einer Wissensbilanz.<sup>13</sup> Der Ausgangspunkt ist die Vision; sie entspricht in ihrer Ausgestaltung weitgehend dem Knowledge narrative bzw. Leitbild und Leitziel. Ihm folgt die Geschäftsstrategie, also die Formulierung der Herausforderungen an das Management (Management Challenges) oder die strategischen Themen und Entwicklungsgebiete. Das wird in geeignete Maßnahmen (Initiatives) zur Gestaltung der Geschäftsprozesse überführt, um die Ergebnisse zum Schluss an geeigneten Kennzahlen (Indicators) zu messen. Der Begriff „Wissensbilanz“<sup>14</sup> ist allerdings unvoreilhaft gewählt, weil es dieses wichtige Führungsinstrument im praktischen Verständnis ungewollt in der funktionalen Nische des Wissensmanagements ansiedelt, obwohl es vernünftigerweise auf den Tisch des Top-Managements gehört. „Bericht zum Intellektuellen Kapital“ (Intellectual Capital Statement) erscheint daher tragfähiger. Und in dieser Form sollte er im Lagebericht aller großen Unternehmen verankert werden.

## Wissensbilanz und Balanced Scorecard

### 3.2 Balanced Scorecard und EFQM-Modell

Seit vielen Jahren gibt es erfolgreiche Versuche der Kombination zwischen der Balanced Scorecard und dem EFQM<sup>15</sup>-Modell<sup>16</sup> für Excellence (s. Abb. 10). Das Modell greift durch seine Struktur aus Befähigern und Ergebnissen unmittelbar auf das Konzept des Entwickelns und Nutzens von Erfolgspotenzialen zurück, das auch die Grundlage bildet für das strategische Haus und die Berichts-Scorecard. Dadurch sind die Denkweise und das Herangehen durchaus vergleichbar.

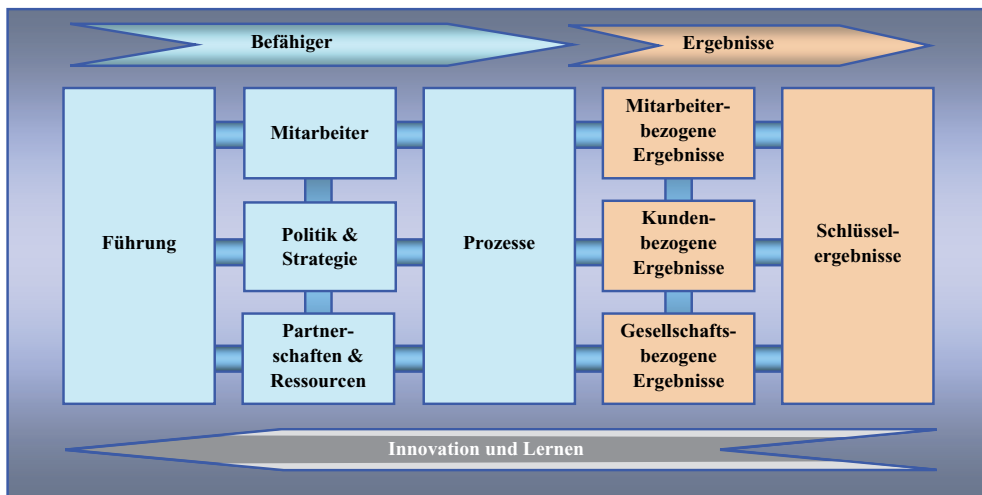
Das EFQ-Modell für Excellence und die Balanced Scorecard ergänzen sich in idealer Weise

<sup>13</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) (2004): Wissensbilanz – Made in Germany, Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz; Dokumentation Nr. 536.

<sup>14</sup> Der Begriff wurde im österreichischen Forschungszentrum Seibersdorf entwickelt, das, anknüpfend an erste Erfahrungen mit Intellectual Capital Statements in Skandinavien, im Jahr 2000 als erste Einrichtung im deutschsprachigen Raum eine Wissensbilanz für das Jahr 1999 veröffentlicht hat und das Konzept zu einer Grundlage für die Berichterstattung der österreichischen Universitäten weiterentwickelte; vgl. Leitner, K.-H. et. al. (2001), S. 3; ab 2005 ist die Erstellung einer Wissensbilanz gesetzliche Pflicht; gesondert darzustellen sind zumindest „1. der Wirkungsbereich, gesellschaftliche Zielsetzungen sowie selbst definierte Ziele und Strategien; 2. das Intellektuelle Vermögen, differenziert in Human-, Struktur- und Beziehungskapital; 3. die in der Leistungsvereinbarung definierten Leistungsprozesse mit ihren Outputgrößen und Wirkungen“, vgl. Blum, J.; Borrmann, R. (2004), S. 409.

<sup>15</sup> EFQM = European Foundation for Quality Management.

<sup>16</sup> Vgl. EFQM – Excellence bewerten; DGQ-DEC, 1999.



**Abb. 10:** EFQM-Modell für Excellence

Das EFQM-Modell ist umfassend auf alle Prozesse des Unternehmens ausgerichtet und hat zum Ziel, eine hohe Konsistenz aller Verknüpfungen und Schnittstellen zu erreichen, diese Konsistenz zu bewerten und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Dieser Breite im Ansatz steht die Konzentration auf strategische Schwerpunkte gegenüber, die durch das Konzept der Balanced Scorecard erreicht werden soll. Allerdings muss die Balanced Scorecard in die Prozesse des Unternehmens eingefügt werden, wenn sie nicht in der Luft schweben und verkümmern soll. Insofern ergänzen sich beide Konzepte.

Das EFQM-Modell geht jedoch einen wesentlichen Schritt weiter. Es erfordert durch den Aufbau seines Bewertungssystems (RADAR = Results [Ergebnisse], Approach [Vorgehen], Deployment [Umsetzung], Assessment [Bewertung] und Review [Überprüfung]) die Installation plausibler Prozesse; plausibel insofern, als die im Zusammenhang mit der Zielfindung getroffenen Annahmen dokumentiert und im Verlaufe des Prozesses hinsichtlich der erreichten Ergebnisse überprüft werden; stimmen Annahmen und Ergebnis überein, sollen die Zwischenschritte so transparent erfasst sein, dass der Erfolg reproduziert werden kann; stimmen sie nicht überein, sollen Konsequenzen dergestalt gezogen werden, dass die Fehler sich nicht wiederholen. Diese Installation plausibler Prozesse ist für das Konzept der Balanced Scorecard von unschätzbarem Wert, weil auch die BSC auf Annahmen aufbauen muss und daher einer

Möglichkeit bedarf, die Plausibilität dieser Annahmen auf transparente Weise zu überprüfen.

Eine enge Verzahnung von EFQM-Modell und Balanced Scorecard sollte daher von allen angestrebt werden, die in die Spitzengruppe strategischer Unternehmensführung vorstoßen wollen. Es ist ein weiter Weg; aber er lohnt sich. Und für all jene, die ihre Rechnungslegung auf die Grundsätze der International Financial Reporting Standards umstellen und zugleich den Forderungen des Sarbanes-Oxley Act nachkommen müssen, wird die Verbindung strategischer Führung mit der Konsistenz der ablaufenden Prozesse als Basis einer transparenten Prüfung der Plausibilität getroffener Annahmen zu einem Muss.

## 4 Fazit

Die Balanced Scorecard kann auf eine 15-jährige Erfolgsgeschichte verweisen. Sie hat sich in dieser kurzen Zeit weltweit verbreitet und ist zu einem Standard-Instrument vieler Unternehmen geworden. Dabei hat sich ihre Form wesentlich verändert; ihr Ruf wurde durch missverstandene Anwendungen untergraben. Aber ihrer Intention ist sie treu geblieben: **Translate strategy into action**. Deshalb wird sie ihren Siegeszug fortsetzen; denn Strategien in die Tat umsetzen wird nie veralten.

## 5 Literaturhinweise

Eschenbach, R.; Haddad, T.: Die Balanced Scorecard – Führungsinstrument im Handel, Wien 1999.

European Foundation for Quality Management (2005): Das EFQM-Modell für Excellence – wozu?, URL: [http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/efqm\\_modell.htm](http://www.deutsche-efqm.de/inhseiten/efqm_modell.htm).

Friedag, H.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, Haufe, Freiburg 1999.

Friedag, H.; Schmidt, W.: Balanced Scorecard at work, Haufe, Freiburg 2003.

Friedag, H.; Schmidt, W.: Taschenguide Balanced Scorecard, Haufe, Freiburg 2004.

Friedag, H.; Schmidt, W.: My Balanced Scorecard, Haufe, Freiburg 2004.

- Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung, Campus, Frankfurt/M. 2005.
- Horváth & Partner (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001.
- Kaplan R. S.; Norton, D. P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1997.
- Kaplan R. S.; Norton, D. P.: Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001.
- Kaplan R. S.; Norton, D. P.: Strategy Maps. Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004.
- Weber, J.; Schäffer, U.: Balanced Scorecard & Controlling, Gabler, Wiesbaden 2000.