

ANDREAS PREISSNER

BALANCED SCORECARD ANWENDEN

Kennzahlengestützte
Unternehmenssteuerung

5. Auflage

Pocket Power

HANSER

Pocket Power

Andreas Preißner

Balanced Scorecard anwenden

Kennzahlengestützte
Unternehmenssteuerung

5. Auflage

HANSER

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

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

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

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

Lektorat: Damaris Kriegs
Herstellung: Cornelia Rothenaicher
Umschlaggestaltung: Parzhuber & Partner GmbH, München
Umschlagrealisation: Stephan Roenigk

ISBN 978-3-446-45636-5
eBook-ISBN 978-3-446-45970-0
ePub-ISBN 978-3-446-47123-8

Inhalt

1 Defizite bei der Umsetzung von Strategien in Unternehmen

2 Das Prinzip der Balanced Scorecard

2.1 Vorab ein wenig Geschichte

2.2 Was heißt „Balanced“?

2.3 Was ist eine Scorecard?

2.4 Das Prinzip der Kausalität

2.5 Wie Frau Schreiber zu ihrer ersten Scorecard kam

3 Die Entwicklung einer eigenen Balanced Scorecard

3.1 Wie viele und welche Balanced Scorecards werden benötigt?

3.2 Welche Perspektiven sollen ausgewählt werden?

3.3 Wie geht man bei der Entwicklung vor?

3.4 Welche Kennzahlen können eingesetzt werden?

3.5 Sind die Kennzahlen konsistent ausgewählt?

3.6 Einführung einer Balanced Scorecard

4 Beispiele für Balanced Scorecards

4.1 Entwicklung einer Unternehmens-Scorecard für einen Dienstleister

4.2 Beispiel einer Balanced Scorecard für eine Unternehmensgründung

5 Einbindung der Balanced Scorecard in Anreizsysteme

Literatur

Wegweiser

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

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

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

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

1 Defizite bei der Umsetzung von Strategien in Unternehmen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

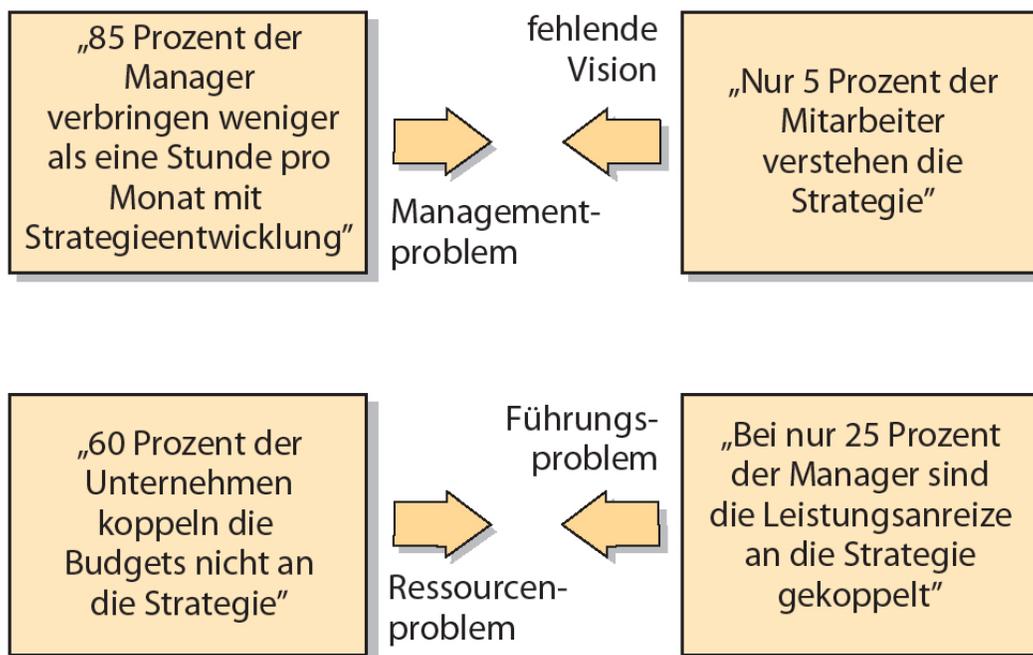


Bild 1: Probleme der Umsetzung von Strategien in Unternehmen (nach BSCollaborative)

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

- die Arbeit an und mit der Strategie zu einer regelmäßigen Managementaufgabe macht,
- die Budgetierung an die Strategie koppelt,
- die Strategie plausibel und transparent im Unternehmen vermittelt und
- das Anreizsystem an die erfolgreiche Verfolgung der Strategie bindet.

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

2 Das Prinzip der Balanced Scorecard

2.1 Vorab ein wenig Geschichte

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

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

Eine Zusammenfassung dieser Erfahrungen und eine umfangreiche Beschreibung des Konzepts erfolgten 1996 mit dem Buch *Balanced Scorecard - Translating Strategy*