

---

**Wege zur erfolgreichen Strategiemsetzung mittels  
Balanced Scorecard  
- eine branchenübergreifende Studie**

Diplomarbeit  
für die Prüfung für Diplom-Volkswirte  
eingereicht beim  
Prüfungsausschuss für Diplom-Volkswirte  
der  
Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der  
Universität Heidelberg

2003

Eva-Maria Helfert  
geboren in Heidelberg

---

## Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe verfasst habe, und dass alle wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommenen Stellen dieser Arbeit unter Quellenangaben einzeln kenntlich gemacht sind.

Dortmund, 2.Mai 2003

Eva-Maria Helfert

Matrikelnummer 1390134

---

## **Vorwort**

In Zeiten zunehmender Wettbewerbsintensität entscheidet die Fähigkeit, eine Strategie umzusetzen, maßgebend über den Erfolg eines Unternehmens. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich damit, wie ein Unternehmen mit dem Instrumentarium der Balanced Scorecard diese Strategieumsetzung erfolgreich realisieren kann. Im Jahr 2002 wurden zu diesem Zweck branchenübergreifend 20 Unternehmen zu ihrer Arbeit und ihren Erfahrungen mit der Balanced Scorecard befragt. Diese Befragungsergebnisse wurden auf der Basis der theoretischen Grundlagen der Balanced Scorecard ausgewertet. Damit nimmt diese Arbeit einen Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis vor, theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen ergänzen sich zu einer Einheit.

Mein Dank gilt Prof. Dr. Roland Fahrion für die hilfreiche Unterstützung und Betreuung dieser Arbeit.

Ebenfalls danken möchte ich den Teilnehmern meiner Umfrage, ohne deren Interesse und Diskussionsbereitschaft diese Arbeit nicht hätte entstehen können.

Für den Rückhalt und die Unterstützung während meines gesamten Studiums bin ich meiner Familie, ganz besonders meinem lieben Mann Dirk, von Herzen dankbar.

Für die vorliegende Arbeit wurden neben den im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen keine weiteren Hilfsmittel verwendet.

---

„Die Theorie ist ein Netz, das wir auswerfen, um die Welt einzufangen. Wir arbeiten daran, um die Maschen dieses Netzes immer enger zu machen.“

Karl R. Popper

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>IV</b>
<b>1 EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>2 STRATEGIE IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Definitionen der Strategie.....</b>	<b>3</b>
2.1.1 Elemente der Strategie .....	3
2.1.2 Zusammenspiel der Elemente .....	4
<b>2.2 Realisierte Strategie und Strategisches Lernen .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Kernkompetenzen und kritische Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>9</b>
<b>3 AUFBAU UND EINSATZ DER BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Einordnung der Balanced Scorecard.....</b>	<b>12</b>
3.1.1 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem .....	12
3.1.2 Balanced Scorecard - mehr als nur ein Stakeholder-Ansatz .....	13
<b>3.2 Aufgaben der Balanced Scorecard.....</b>	<b>14</b>
3.2.1 Überwindung der Visionen-Barriere.....	15
3.2.2 Überwindung der Mitarbeiter-Barriere .....	15
3.2.3 Überwindung der Ressourcen-Barriere.....	15
3.2.4 Überwindung der Management-Barriere .....	16

<b>3.3</b>	<b>Aufbau der Balanced Scorecard .....</b>	<b>16</b>
3.3.1	Auswahl der Organisationseinheit .....	16
3.3.2	Ablauf der Entwicklung einer Balanced Scorecard .....	17
3.3.3	Mission, Vision und Strategie eines Unternehmens.....	18
3.3.4	Perspektiven.....	19
3.3.4.1	Auswahl und Anzahl der Perspektiven .....	19
3.3.4.2	Die vier Perspektiven von Kaplan und Norton.....	20
3.3.4.2.1	Finanzperspektive .....	21
3.3.4.2.2	Kundenperspektive .....	21
3.3.4.2.3	Interne Prozessperspektive.....	22
3.3.4.2.4	Lern- und Entwicklungsperspektive .....	24
3.3.4.3	Weitere unternehmensspezifische Perspektiven.....	24
3.3.5	Strategische Ziele.....	25
3.3.6	Verknüpfung der strategischen Ziele über Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....	27
3.3.7	Kennzahlen .....	29
3.3.8	Vorgaben.....	30
3.3.9	Strategische Maßnahmen.....	32
<b>3.4</b>	<b>Ergänzende Systeme zur Balanced Scorecard .....</b>	<b>33</b>
<b>3.5</b>	<b>Herunterbrechen der Balanced Scorecard.....</b>	<b>34</b>
<b>3.6</b>	<b>Softwarelösungen zur Umsetzung der Balanced Scorecard .....</b>	<b>37</b>
<b>4</b>	<b>ERFOLGREICHE UMSETZUNG DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE MIT HILFE DER BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1</b>	<b>Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Balanced Scorecard .....</b>	<b>39</b>
<b>4.2</b>	<b>Balanced Scorecard-Zyklus .....</b>	<b>40</b>
4.2.1	Erstellen und Überarbeiten der Balanced Scorecard.....	42
4.2.2	Einbindung der Mitarbeiter in die Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard.....	43
4.2.3	Ausrichtung der Unternehmensressourcen an der Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard ...	45
4.2.4	Strategisches Lernen mit der Balanced Scorecard .....	47
<b>4.3</b>	<b>Erfolgsrelevante Kernkompetenzen in der Balanced Scorecard.....</b>	<b>49</b>

---

<b>5</b>	<b>STUDIE ZUR ERFOLGREICHEN STRATEGIEUMSETZUNG MIT DER BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Methodik und Vorgehensweise der Unternehmensbefragung .....</b>	<b>51</b>
5.1.1	Grundgesamtheit und Auswahlverfahren.....	51
5.1.2	Fragebogen und Interview .....	52
<b>5.2</b>	<b>Auswertung und Ergebnisse der Befragung .....</b>	<b>54</b>
5.2.1	Rücklauf.....	54
5.2.2	Ablehnung der Teilnahme.....	55
5.2.3	Branchenaufteilung der beteiligten Unternehmen.....	56
5.2.4	Erläuterung zur Darstellung der Befragungsergebnisse.....	56
5.2.5	Auswertung und Diskussion der Befragungsergebnisse .....	58
<b>5.3</b>	<b>Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard</b>	<b>92</b>
<b>6</b>	<b>KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>96</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>97</b>
	<b>ANHANG MIT ANHANGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>A-1</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Konventionelle Beziehung zwischen den Strategieelementen.....	5
Abbildung 2-2: Gewachsene Beziehung zwischen den Strategieelementen.....	6
Abbildung 2-3: Veränderung der Weltanschauung.....	6
Abbildung 2-4: Realisierte Strategie.....	7
Abbildung 2-5: Realisierte Strategie und strategisches Lernen.....	9
Abbildung 2-6: Bestimmung erfolgsrelevanter Kernkompetenzen.....	10
Abbildung 3-1: Entwicklung einer Balanced Scorecard.....	18
Abbildung 3-2: Die Wertschöpfungskette.....	23
Abbildung 4-1: Balanced Scorecard-Zyklus.....	42
Abbildung 4-2: Änderungen im zeitlichen Ablauf der strategischen und operativen Planung durch Verwendung der Balanced Scorecard.....	47
Abbildung 5-1: Gründe für die Ablehnung der Teilnahme.....	55
Abbildung 5-2: Branchenaufteilung der befragten Unternehmen.....	56
Abbildung 5-3: Unternehmensgröße in Mitarbeitern.....	58
Abbildung 5-4: Regelmäßige Analyse der internen Faktoren.....	60
Abbildung 5-5: Analyse der internen Faktoren bei Bedarf.....	60
Abbildung 5-6: Keine Analyse der internen Faktoren.....	61
Abbildung 5-7: Keine Aussage zur Analyse der internen Faktoren.....	61
Abbildung 5-8: Anpassung der Strategie bei Änderung der internen Faktoren.....	64
Abbildung 5-9: Keine Anpassung der Strategie bei Änderung der internen Faktoren.....	64
Abbildung 5-10: Keine Aussage zur Anpassung der Strategie bei Änderung der internen Faktoren.....	65
Abbildung 5-11: Regelmäßige Analyse der externen Faktoren.....	67
Abbildung 5-12: Analyse der externe Faktoren bei Bedarf.....	67
Abbildung 5-13: Keine Analyse der externen Faktoren.....	68
Abbildung 5-14: Keine Aussage zur Analyse der externen Faktoren.....	68
Abbildung 5-15: Anpassung der Strategie bei Änderung der externen Faktoren.....	70
Abbildung 5-16: Keine Anpassung der Strategie bei Änderung der externen Faktoren.....	70
Abbildung 5-17: Keine Aussage zur Anpassung der Strategie bei Änderung der externen Faktoren.....	71
Abbildung 5-18: Bewertungskriterien für Unternehmensstrategien.....	73
Abbildung 5-19: Anzahl der Balanced Scorecards im Unternehmen.....	74
Abbildung 5-20: Anzahl der mit der Balanced Scorecard geführten Mitarbeiter.....	75
Abbildung 5-21: Bezug der Balanced Scorecard zu den Balanced Scorecards des Gesamtunternehmens.....	76
Abbildung 5-22: Einsatzzeitpunkt der Balanced Scorecard im Unternehmen.....	77
Abbildung 5-23: Ergänzende Kennzahlensysteme zur Balanced Scorecard.....	78
Abbildung 5-24: Balanced Scorecard-Perspektiven der befragten Unternehmen.....	79
Abbildung 5-25: Unterscheidung der Balanced Scorecard-Ziele von denen der Wettbewerber.....	81
Abbildung 5-26: Kommunikation der Balanced Scorecard-Ziele gegenüber Mitarbeitern.....	82
Abbildung 5-27: Verantwortung der Mitarbeiter für die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele.....	84



---

Abbildung 5-28: Finanzielle Anreize für die Mitarbeiter für die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele .....	85
Abbildung 5-29: Abstimmung der Investitionen auf die Balanced Scorecard-Ziele .....	86
Abbildung 5-30: Mitteilung der Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele in Meetings .....	87
Abbildung 5-31: Reaktion bei Abweichungen von den geplanten Zielwerten.....	89
Abbildung 5-32: Häufigkeit und Anlässe zur Überarbeitung der Balanced Scorecard-Ziele .....	90
Abbildung 5-33: Umsetzungsgrad der Unternehmensstrategie.....	91
Abbildung A-1: Die Balanced Scorecard.....	A-2

---

## 1 Einführung

In vielen Unternehmen entsprechen die Organisationsstrukturen nicht mehr den Anforderungen des heutigen Marktes. Zentrale Steuerung, große funktionale Abteilungen sowie eine einmalige Strategieentwicklung auf oberster Hierarchieebene ohne Feedbackmöglichkeiten durch untergeordnete Abteilungen machen ein Unternehmen unflexibel bezüglich Veränderungen des Unternehmensumfeldes.<sup>1</sup> Mittlerweile finden aber - auch bedingt durch internationale Verflechtungen - Veränderungen auf den Märkten in immer kürzeren Zeitabständen statt, man spricht von einem sogenannten „turbulentem Umfeld“. Somit wird die Halbwertszeit von Strategien immer kürzer und die Kompetenz, eine Strategie schnell und erfolgreich umzusetzen, immer wichtiger.<sup>2</sup> Dies spiegelt sich auch in einer Studie von Ernst & Young wider, wonach Unternehmen die Fähigkeit, eine Strategie umzusetzen, höher bewerten als die Qualität der Strategie an sich.<sup>3</sup> Gleichzeitig zeigt eine Studie von Welge / Al-Laham, dass die Scheiterungsrate der Strategieimplementierung bei Unternehmen bis zu 90% beträgt. Der Entwicklungsstand der Strategieplanung und -umsetzung in Unternehmen wird von den Autoren als eher gering bewertet.<sup>4</sup> Unternehmen benötigen somit ein Instrumentarium, um Strategien erfolgreich umsetzen zu können und damit den schnellen Veränderungen des Marktes gewachsen zu sein. Die Balanced Scorecard ist solch ein Instrumentarium. Sie unterstützt die regelmäßige Überprüfung und Überarbeitung der Unternehmensstrategie und bündelt das Wissen über eine erfolgreiche Strategieumsetzung in einer schnell verständlichen Darstellungsform.<sup>5</sup>

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich damit, wie ein Unternehmen mit Hilfe der Balanced Scorecard die Umsetzung seiner Unternehmensstrategie erfolgreich unterstützt. Zu dieser Thematik wurde im Jahr 2002 eine branchenübergreifende Unternehmensbefragung bei 20 Unternehmen durchgeführt.

---

<sup>1</sup> Siehe auch Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (2001), Die strategiefokussierte Organisation, S. 4

<sup>2</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, S. 3 und Ehrmann, Harald (2000), Kompakt-Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen (Rhein), S.13

<sup>3</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 3 und S. 328

<sup>4</sup> Siehe auch Welge, Martin K. / Al-Laham, Andreas (1997), Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40. Jhg., Heft 9, S. 790-806, S.790

<sup>5</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., Stuttgart, S. 24

In dieser Arbeit wird zunächst im Kapitel 2 der Begriff der Strategie definiert und erläutert, wie ein Unternehmen im Spannungsfeld zwischen eigenen Stärken und Schwächen sowie den externen Gegebenheiten seine Strategie ermittelt. Die Einordnung der Balanced Scorecard in das breite Spektrum von Managementsystemen, die Aufgaben und der Aufbau einer Balanced Scorecard werden in Kapitel 3 beschrieben. Kapitel 4 erklärt, wie ein Unternehmen mit Hilfe einer Balanced Scorecard die Umsetzung seiner Strategie erfolgreich realisieren kann. Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zu diesem Thema sowie deren Auswertung werden in Kapitel 5 vorgestellt. Weiterhin enthält Kapitel 5 Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Strategieumsetzung mittels einer Balanced Scorecard. Kapitel 6 beendet diese Arbeit mit einem Ausblick auf die Weiterentwicklung der Balanced Scorecard in der Zukunft.

---

## 2 Strategie in der Unternehmensführung

Über die genaue Definition und die Bedeutung der Strategie im Unternehmen bestehen, in Abhängigkeit vom persönlichen Kontext, sehr unterschiedliche Vorstellungen. Um in dieser Arbeit ein einheitliches Strategieverständnis zu Grunde zu legen, bietet das folgenden Kapitel eine ausführliche Definition des Begriffes „Strategie“ und erläutert die Rolle, die die Strategie im Unternehmen inne hat.

### 2.1 Definitionen der Strategie

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Definitionen für den Begriff Strategie. Allen Ansätzen ist dabei gemeinsam, dass eine Strategie zukunftsorientiert ist und eine Absicht sowie die Vorgehensweise für die Realisierung dieser Absicht beinhaltet. Die spezifischen Sichtweisen und Problemstellungen der Autoren führen zu den jeweiligen Schwerpunkten, die die entsprechende Strategiedefinition setzt.<sup>6</sup> In der vorliegenden Arbeit fiel die Entscheidung auf die Strategiedefinition nach Mintzberg, da sich mit dieser das Zusammenspiel von Strategie und Balanced Scorecard am besten erläutern lässt.<sup>7</sup>

#### 2.1.1 Elemente der Strategie

In Anlehnung an Mintzberg besteht eine Strategie aus den folgenden vier Elementen:

- Plan<sup>8</sup>
- Verhaltensmuster
- Positionierung
- Weltanschauung

---

<sup>6</sup> Siehe auch Eschenbach, Rolf / Kunesch, Hermann (1994), Strategische Konzepte: Managementansätze von Ansoff bis Ulrich, Stuttgart, S. V

<sup>7</sup> Siehe auch Mintzberg, Henry (1987a), The strategy Concept I: Five P's For Strategy, California Management Review, Vol. 30, S. 11-24, S. 11 ff

<sup>8</sup> Mintzberg erwähnt hier noch als Spezialfall für den Plan das strategische Manöver (Ploy), das im Gegensatz zum Plan nur dazu dient den Wettbewerber zu täuschen, nicht jedoch ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Siehe hierzu Mintzberg, H. (1987a), aaO., S. 12

---

Der Plan bietet Richtlinien und Entscheidungshilfen, die den Beteiligten ihr zukünftiges Handeln erleichtern bzw. vorzeichnen sollen. Er gibt somit eine exakte Vorstellung davon, wie mit einer zukünftigen Situation umgegangen werden soll. In einem Unternehmen stellt der Plan eine Vorgabe für alle Mitarbeiter dar, deren Einhaltung von der Unternehmensführung kontrolliert wird. Bei der Aufstellung des Plans gehen die Beteiligten davon aus, dass das Unternehmensumfeld sich in vorhersehbaren Grenzen bewegt. Störende Einflüsse, die den Plan vereiteln könnten, werden nicht berücksichtigt.<sup>9</sup> Hieraus ergibt sich, dass der Plan in der Realität nicht immer umgesetzt werden kann.

Das Verhaltensmuster spiegelt im Gegensatz zum rational entwickelten Plan, die im Unternehmen gewachsenen Strukturen wider. Es handelt sich um ein kollektives, gleichgerichtetes Verhalten, dem keine bewusste Absicht und kein festes Ziel zugrunde liegen.<sup>10</sup>

Jedes Unternehmen legt durch die Positionierung im Spannungsfeld der eigenen Ressourcen und des Unternehmensumfeldes seinen Platz im Wettbewerb fest.<sup>11</sup> Realisiert wird die Positionierung über den Plan oder das Verhaltensmuster des Unternehmens. Durch die geeignete Positionierung stellt das Unternehmen sicher, dass die Unternehmensziele erreicht werden können.

Die Weltanschauung beschreibt, wie das Unternehmen seine Umwelt und sich selbst wahrnimmt. Es handelt sich somit um ein kollektives Welt- und Selbstbildnis, das von allen Mitarbeitern im Unternehmen geteilt wird. Die Wertevorstellungen dieses Bildes prägen maßgeblich den Plan und das Verhaltensmuster des Unternehmens.

### ***2.1.2 Zusammenspiel der Elemente***

Die vorgestellten Elemente können in der Praxis nahezu beliebig miteinander in Beziehung stehen. Einige typische Konstellationen und grundlegende Zusammenhänge werden im Folgenden vorgestellt.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Siehe auch Mintzberg, Henry / Waters, James A. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, S. 257-272, S. 258

<sup>10</sup> Siehe auch Mintzberg, H. / Waters, J. (1985), aaO., S. 258f

<sup>11</sup> Siehe auch Porter, Michael E. (1997), Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, *Harvard Business Manager*, Vol. 19, Nr. 3, S. 42-58, S. 46f

<sup>12</sup> Siehe auch Mintzberg, H. (1987a), aaO., S. 17-20

Im konventionellen Zusammenhang zwischen diesen Elementen definiert die Weltanschauung den Rahmen, innerhalb dessen die Unternehmensführung zu einer bestimmten Positionierung des Unternehmens in Bezug zur Umwelt gelangen will. Um die gewünschte Positionierung zu erreichen, entwirft die Unternehmensführung einen Plan. Bei der Realisierung dieses Plans durch die Mitarbeiter entwickeln diese das für das Unternehmen spezifische Verhaltensmuster. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 2-1 dargestellt.

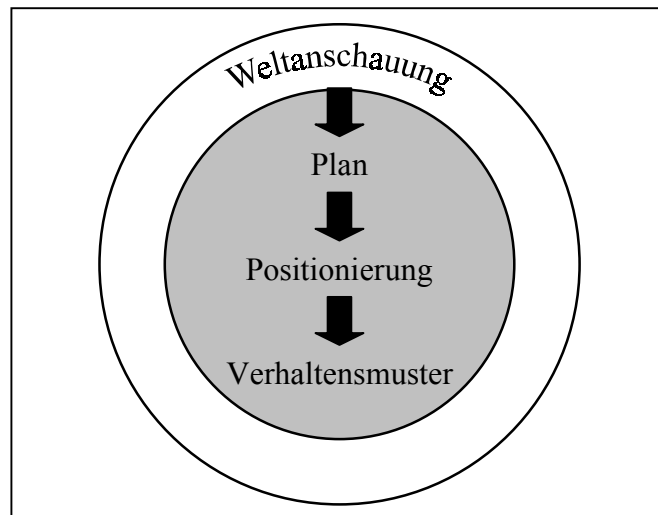


Abbildung 2-1: Konventionelle Beziehung zwischen den Strategieelementen<sup>13</sup>

Neben diesem konventionellen Zusammenhang finden sich im Unternehmensalltag häufig Verhaltensmuster oder Positionierungen, die nicht durch einen Plan initiiert wurden, sondern sich von selbst aus der Weltanschauung entwickelt haben. Wird auf Grund dieser Verhaltensmuster und der Positionierung das Unternehmensziel erreicht, entwickelt die Unternehmensführung einen Plan. Dieser garantiert den langfristigen Unternehmenserfolg durch die Einhaltung und bewusste Nutzung der bestehenden Verhaltensmuster und Positionierung. Die Entstehung einer solchen gewachsenen Strategie wird in Abbildung 2-2 aufgezeigt.

<sup>13</sup> Quelle: Mintzberg, H. (1987), aaO., S. 18

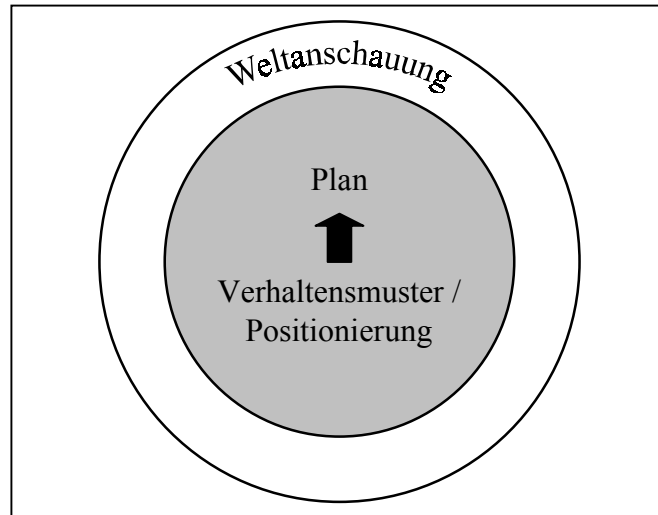


Abbildung 2-2: Gewachsene Beziehung zwischen den Strategieelementen<sup>14</sup>

In der konventionellen und der gewachsenen Beziehung zwischen den Strategieelementen dient eine feststehende Weltanschauung als Ausgangsbasis für das weitere Handeln. Auf Grund der Erfahrungen des Unternehmens ist es jedoch möglich, dass sich die Weltanschauung langfristig verändert. Ausgangspunkt hierfür sind Entwicklungen im Verhaltensmuster oder in der Positionierung des Unternehmens. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 2-3 illustriert.

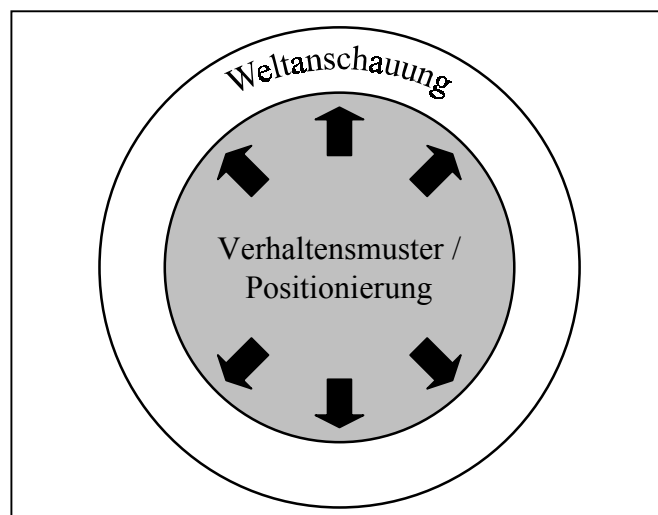


Abbildung 2-3: Veränderung der Weltanschauung<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Quelle: Mintzberg, H. (1987), aaO., S. 18

<sup>15</sup> Quelle: Mintzberg, H. (1987), aaO., S. 18

Die dargestellte Veränderung der Weltanschauung ist das Resultat eines Lernprozesses der Mitarbeiter des Unternehmens. Dieser kann nicht durch die Unternehmensführung vorbestimmt, sondern bestenfalls durch einen Plan angestoßen werden.

## 2.2 Realisierte Strategie und Strategisches Lernen

Aus dem Zusammenspiel der in Kapitel 2.1.1 erläuterten Elementen einer Strategie sowie den in der Realität vorherrschenden Umwelteinflüssen entsteht die sogenannte „realisierte Strategie“. Dabei vermischen sich laut Mintzberg der Unternehmensplan und die Verhaltensmuster, die in einem Unternehmen auftreten.<sup>16</sup> Die Positionierung des Unternehmens und seine Weltanschauung beeinflussen ebenfalls die realisierte Strategie, da sie in Wechselwirkung zum Plan und zum Verhaltensmuster stehen. Auf alle Elemente der Strategie - Plan, Verhaltensmuster, Positionierung und Weltanschauung - wirken Umwelteinflüsse ein. Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 2-5 dargestellt.

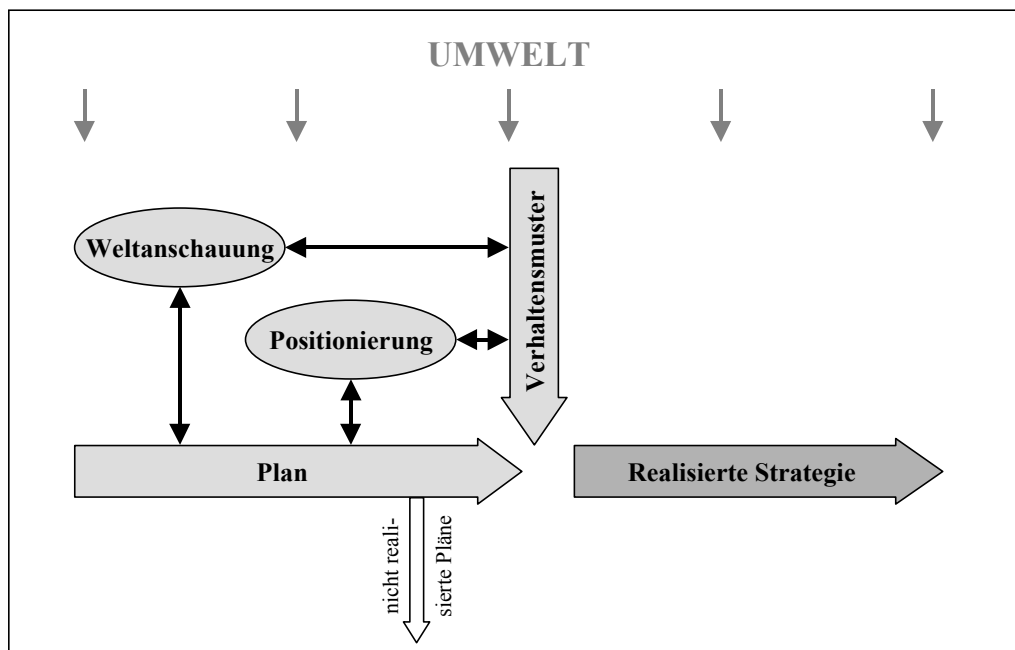


Abbildung 2-4: Realisierte Strategie<sup>17</sup>

Die Weltanschauung wirkt über das Welt- und Selbstbildnis der Mitarbeiter auf die Bildung des Unternehmensplanes ein. Weiterhin steht der Plan in Wechselwirkung mit der Positionie-

<sup>16</sup> Siehe auch Mintzberg, H. (1987a), aaO., S. 14 und Mintzberg, H. / Waters, J. (1985), aaO., S. 257f und Welge, Martin K. / Al-Laham, Andreas (1999), Strategisches Management, Wiesbaden, S. 17

<sup>17</sup> Quelle: Eigene Darstellung



---

rung. Dabei kann der neu erstellt Plan für die nächste Periode eine Veränderung der Positionierung vorsehen (siehe Abbildung 2-1) oder aber die bestehende Positionierung führt zu einer Änderung des Planes (siehe Abbildung 2-2). Die Verhaltensmuster werden durch die Weltanschauung des Unternehmens sowie seine gewählte Position beeinflusst. Langfristig gesehen kann das Verhaltensmuster jedoch auch eine Veränderung der Weltanschauung (siehe Abbildung 2-3) sowie eine Neupositionierung des Unternehmens zur Folge haben.

Da eine realisierte Strategie aus der Kombination eines Unternehmensplanes und der im Unternehmen auftretenden Verhaltensmuster besteht, kann das Unternehmen die Vorteile dieser beiden Elemente gleichzeitig nutzen. Der Plan gibt den Mitarbeitern des Unternehmens ein Schema vor, um auf vorhersehbare Umwelteinflüsse zu reagieren. Dies gewährleistet ein konsistentes Verhalten der Mitarbeiter gegenüber der Umwelt und ermöglicht somit ein einheitliches Unternehmensbild. Weiterhin gibt der Plan den Mitarbeitern eine Zielrichtung vor und bewirkt dadurch eine Kanalisierung der Unternehmensaktivitäten in die gewünschte Richtung. Das Verhaltensmuster bietet dem Unternehmen dagegen die Möglichkeit, ohne Zeitverzögerung auf nicht vorhersehbare Umweltveränderungen zu reagieren.<sup>18</sup>

In der Realität ist die Unternehmensumgebung so komplex, dass Einflüsse auf das Unternehmen nicht sicher prognostiziert werden können. Das Unternehmen wird dadurch mit Bedingungen konfrontiert, die bei der Erstellung des Planes noch nicht absehbar waren. Auf diese unvorhersehbare Veränderungen der Umwelt muss das Unternehmen nun kurzfristig mittels Verhaltensmustern reagieren. Die realisierte Strategie wird sich somit mit hoher Wahrscheinlichkeit vom Unternehmensplan unterscheiden. Die Erfahrungen, die das Unternehmen mit dieser realisierten Strategie macht, sowie die neuen Umwelteinflüsse werden nun über das sogenannte „strategische Lernen“ bei der Erstellung des Planes für die nächste Periode berücksichtigt. Auch die nicht realisierten Pläne der Vergangenheit beeinflussen dabei diesen Lernprozess.<sup>19</sup> Der Zusammenhang zwischen der realisierten Strategie und dem organisationalen Lernprozess des strategischen Lernens wird in Abbildung 2-5 dargestellt.

---

<sup>18</sup> Siehe auch Mintzberg, Henry (1987b), The strategy Concept II: Another Look at Why Organisations Need Strategies, California Management Review, Vol. 30, S. 25-32

<sup>19</sup> Siehe auch Mintzberg, H. / Waters, J. (1985), aaO., S. 270f

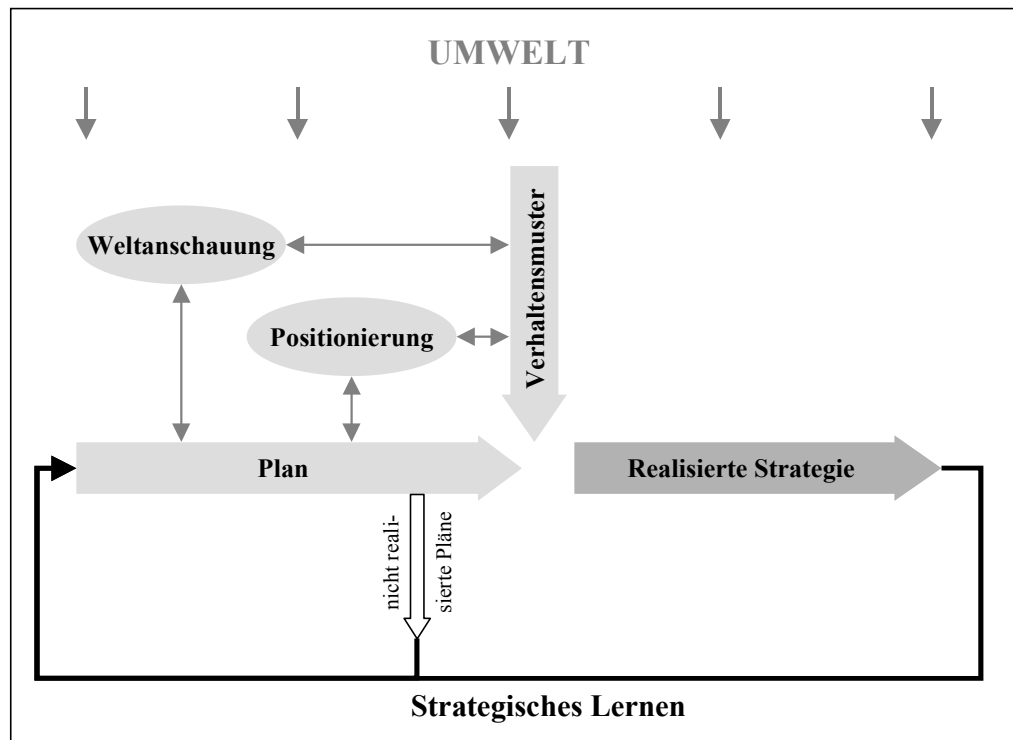


Abbildung 2-5: Realisierte Strategie und strategisches Lernen<sup>20</sup>

### 2.3 Kernkompetenzen und kritische Erfolgsfaktoren

Bei der Festlegung der Strategie sollte ein Unternehmen seine Pläne, Verhaltensmuster und Positionierungen sowohl auf die im Unternehmen vorhandenen Stärken als auch auf die am Markt existierenden Gegebenheiten ausrichten.

In einer sogenannten Stärken-/ Schwächen-Analyse kann das Unternehmen seine Kernkompetenzen ermitteln.<sup>21</sup> Die Kernkompetenzen eines Unternehmens sind dabei laut Hinterhuber zum einen spezifische Fähigkeiten, die innerhalb eines Geschäftsbereiches entstehen, und zum anderen die bereichsübergreifende Koordinierung von Ressourcen und Fähigkeiten. Besonders bei der Abstimmung von ungleichen Ressourcen und Fähigkeiten im Unternehmen spielen organisationale Lernprozesse (siehe Kapitel 2.2) eine wichtige Rolle.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>21</sup> Siehe auch Müller, Armin (2000), Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart Berlin Köln, S. 21f

<sup>22</sup> Siehe auch Hinterhuber, Hans H. (1996), Strategische Unternehmensführung I. Strategisches Denken, Berlin New York, S. 11 f und 122 f

Um festzustellen, welche Bedeutung die Kernkompetenzen auf dem Markt haben und welchen Wert das Unternehmen somit für den Kunden darstellt, muss das Unternehmen die kritischen Erfolgsfaktoren des Wettbewerbes ermitteln. Dazu ist eine Umwelt-, eine Branchen- und eine Kundenanalyse durchzuführen.<sup>23</sup> Weitere Informationen zu den wettbewerbsentscheidenden Faktoren des Marktes lassen sich z.B. aus der PIMS-Datenbank<sup>24</sup> gewinnen. Hierbei wird der Erfolg eines Unternehmens - definiert durch den Return on Investment - durch den Einfluss von unternehmensinternen Faktoren, wie z.B. Produktqualität, und äußeren Einflüssen, wie z.B. Marktwachstumsrate, erklärt.<sup>25</sup>

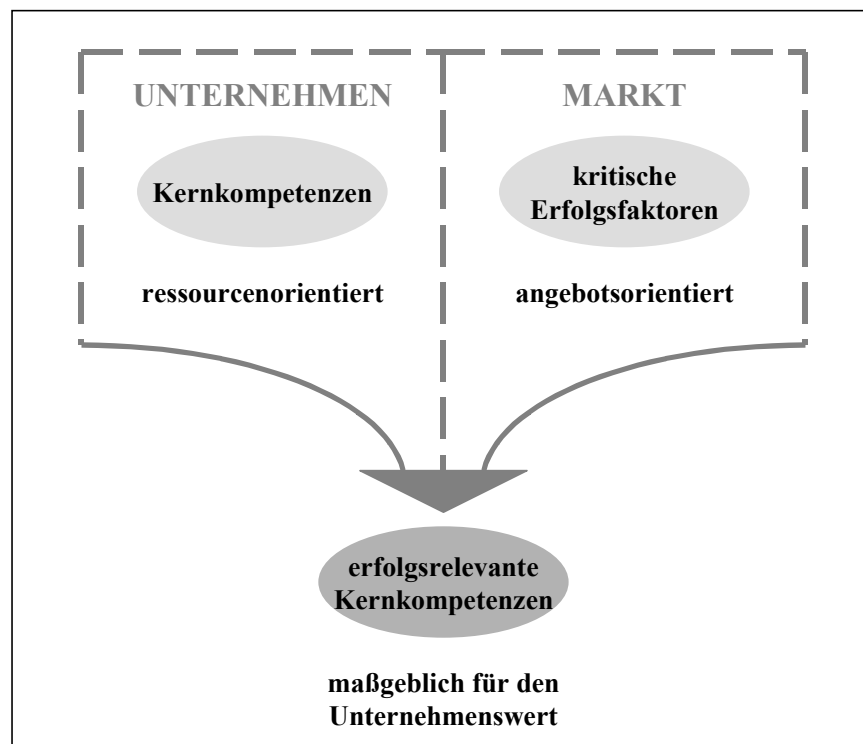


Abbildung 2-6: Bestimmung erfolgsrelevanter Kernkompetenzen<sup>26</sup>

<sup>23</sup> Siehe auch Hinterhuber, H. (1996), aaO., S. 126-128

<sup>24</sup> Profit Impact of Market Strategies

<sup>25</sup> Siehe auch Eschenbach, R. / Kunesch, H. (1994), aaO., S. 12-14 und 253-261 und Kralicek, Peter / Böhm-dorfer, Florian / Kralicek Günther (2001), Kennzahlen für Geschäftsführer, Wien / Frankfurt, S. 221 und Liesegang, Dietfried G. (1998), Skript zur Vorlesung „Planung und Organisation“, Heidelberg, S. 81 f und Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (1999), Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden, S. 22 f

<sup>26</sup> Quelle: Eigene Darstellung

---

Will ein Unternehmen auf dem Markt erfolgreich sein, muss es nun die Kernkompetenzen betonen, die es dazu befähigen, die für den Markt kritischen Erfolgsfaktoren zu erfüllen. Diese Kernkompetenzen werden im Folgenden als „erfolgsrelevante Kernkompetenzen“ bezeichnet. Das Unternehmen muss ermitteln, welche Kernkompetenzen sich auf welche kritischen Erfolgsfaktoren auswirken. Dieser Zusammenhang wird über eine Werttreiberanalyse bestimmt, deren Ziel darin besteht, „aus interner Sicht die wertsteigernden Aktivitäten der Wertschöpfungsprozesse und -phasen herauszufiltern, die zugleich aus externer Sicht einen wesentlichen Beitrag zu den Erfolgsfaktoren für das Unternehmen am Markt leisten“.<sup>27</sup>

Ein Unternehmen, das auf diese Weise seine internen Ressourcen auf die externen Gegebenheiten abstimmt, agiert sowohl ressourcenorientiert - über die Betonung der Kernkompetenzen - als auch marktorientiert - über die Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren auf dem Markt. Dies führt zur Erfüllung der Kundenwünsche und ermöglicht somit langfristig eine Steigerung des Unternehmenswertes.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Siehe auch Seidenschwarz, Werner (2001), What gets measured gets changed, in: Horváth, Peter (Hrsg.), Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, S. 22 und Töpfer, Armin (2000), Die Fokussierung auf Werttreiber, in: Töpfer, Armin (Hrsg.), Das Management der Werttreiber, Frankfurt am Main, S. 39 f

<sup>28</sup> Siehe auch Müller, A. (2000), aaO., S. 15 und Töpfer, A. / Mauerer, F. (2000), aaO., S. 11 f

---

### 3 Aufbau und Einsatz der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein weit verbreitetes Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Laut einer Studie setzten im Jahr 2001 40 % der DAX-100-Unternehmen die Balanced Scorecard ein bzw. befanden sich im Implementierungsprozess.<sup>29</sup> Das folgende Kapitel erläutert Einordnung, Aufgaben, Aufbau und Implementierung einer Balanced Scorecard.

#### 3.1 Einordnung der Balanced Scorecard

##### 3.1.1 *Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem*

Die Balanced Scorecard gehört zu der Gruppe der Performance Measurement-Systeme. Diese stellen laut Klingebiel „integrative Systeme zur Leistungssteigerung des Unternehmens und der (individuellen) Mitarbeiter-Leistung“ dar, wobei sich die ausgewählten Kennzahlen „primär auf die Verbesserung der zukünftigen Leistungsfähigkeit ausrichten (z.B. Betonung der Innovations- und Lernfähigkeit)“.<sup>30</sup>

Als Ergebnis einer Studie, die Kaplan und Norton 1990 bei 12 US-Firmen zum Thema „Performance Measurement“ durchgeführt haben, wurde die Balanced Scorecard 1992 in der Harvard Business Review erstmals veröffentlicht.<sup>31</sup> Ausgangspunkt war dabei die Kritik an den damals gängigen Performance Measurement Systemen, die häufig rein monetär und vergangenheitsorientiert gestaltet waren und somit keine individuellen Leistungsanreize und Lernprozesse stimulierten.<sup>32</sup>

Es ist anzumerken, dass die vorhandenen Performance Measurement Systeme nicht alle ausschließlich rein monetär waren. Es gab bereits 1951 ein bei General Electrics entwickeltes

---

<sup>29</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 2

<sup>30</sup> Siehe auch Klingebiel, Norbert (1999), Performance Measurement, Wiesbaden, S. 13 und 18

<sup>31</sup> Siehe auch Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1998), Innovation Action Research: Creating New Management Theory, Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, S. 89-118 und Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, S. 71-79

<sup>32</sup> Siehe auch Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (1998), Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, Zeitschrift für Planung, 9. Jhg., S. 341-365, S. 342 und Hoitsch, Hans-Jörg (2000), Meinungsspiegel, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, S. 72-83, S.78

---

Kennzahlensystem, das auch nicht-monetäre Kennzahlen wie „Marktposition“, „Personalentwicklung“ und „MitarbeiterEinstellung“ enthielt. Weitere Ansätze wie das von Lauzel / Cibert 1959 konzipierte „Tableaux de Bord“ ergänzen das Spektrum an Performance Measurement-Systemen, die neben finanziellen Ergebnisgrößen auch Kennzahlen zur Erfassung von Qualität, Ausbeute, Durchlauf- und Zykluszeiten enthalten und die damit eine Verbesserung gegenüber den monatlichen Abweichungsanalysen als Bewertungs- und Steuerungsinstrument darstellen.<sup>33</sup>

Doch auch Performance Measurement-Systeme, die nicht monetäre Kennzahlen enthalten, beziehen sich laut Kaplan und Norton nur auf die Verbesserung bereits existierender Betriebsprozesse. Unternehmenswertsteigerungen durch Innovationen oder veränderte Prozesse werden hier nicht in Betracht gezogen. Dies ist nun die Stärke der Balanced Scorecard, für die der gesamte Geschäftsprozess auf der Basis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen analysiert und in Kennzahlen beschrieben wird. Dabei werden verbesserungsbedürftige Geschäftsprozesse offen gelegt und gesamtunternehmensbezogene Lernprozesse in Gang gesetzt. Die Balanced Scorecard ist somit laut Kaplan und Norton ein Performance Measurement-Instrument, das zur strategischen Führung eines Unternehmens, d.h. als strategisches Managementsystem, eingesetzt werden kann.<sup>34</sup>

Auch von vielen anderen Autoren wird die Balanced Scorecard unstrittig als ein Managementsystem zur strategischen Führung eines Unternehmens mit Kennzahlen angesehen.<sup>35</sup> In der vorliegenden Arbeit wird nun näher auf die Funktionsweise der Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieumsetzung eingegangen.

### ***3.1.2 Balanced Scorecard - mehr als nur ein Stakeholder-Ansatz***

Beim Stakeholder-Ansatz werden zunächst die wichtigsten Interessengruppen eines Unternehmens, wie z.B. Anteilseigner, Kunden, Lieferanten oder Mitarbeiter, ermittelt. Im Anschluss bestimmt man die Anforderungen, die diese Interessengruppen an das Unternehmen stellen. Das Unternehmen hat nun die Aufgabe, all diesen - teilweise sich widersprechenden -

---

<sup>33</sup> Siehe auch Weber J. / Schäffer, U. (1998), aaO., S. 341-365, S. 347f

<sup>34</sup> Siehe auch Kaplan, Robert S./ Norton, David P. (1997), Balanced Scorecard, Stuttgart, S. 10 f und 89 f

<sup>35</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., Stuttgart, S. 9 f und Ehrmann, H. (2000), aaO., S.16 und Friedag, Herwig R. (1998), Die Balanced Scorecard - Alter Wein in neuen Schläuchen?, Controller-Magazin, 4/98, S. 291-294, S. 294

Ansprüchen gerecht zu werden.<sup>36</sup> Eine Spezialform des Stakeholder-Ansatzes ist der Shareholder Value-Ansatz, bei dem das Unternehmen das Interesse der Anteilseigner, den Unternehmenswert zu steigern, als einziges Ziel verfolgt.<sup>37</sup>

Für den Stakeholder-Ansatz - und damit auch speziell den Shareholder Value-Ansatz - werden die Ansprüche der Interessengruppen definiert. Auf welchem Wege das Unternehmen diesen Interessen gerecht wird, d.h. welche Leistungstreiber dafür zuständig sind, wird nicht untersucht.<sup>38</sup> Dies ist der entscheidende Unterschied zur Balanced Scorecard. Hier werden die Leistungstreiber für die Erreichung der Stakeholder-Interessen ermittelt und über Ursache-Wirkungs-Beziehungen logisch miteinander verknüpft.<sup>39</sup> Da sich diese Leistungstreiber nicht nur in den Stakeholder-Perspektiven wiederfinden, werden auch interne Prozesse als eigene Perspektive berücksichtigt.<sup>40</sup> Damit wird in der Balanced Scorecard die Leistung eines Unternehmens sowohl aus der externen Perspektive (Sichtweise von Kapitalgebern und Kunden) als auch aus der internen Perspektive (Analyse von unternehmensinternen Prozessen, Mitarbeiter) bewertet. Der Ansatz der Balanced Scorecard kann somit als kapitalmarkt-, absatzmarkt-, prozess- und ressourcenorientiert bezeichnet werden.<sup>41</sup>

### 3.2 Aufgaben der Balanced Scorecard

Laut einer Studie von Welge / Al-Laham bereitet innerhalb des Strategieprozesses die Umsetzung der Unternehmensstrategie die meisten Probleme.<sup>42</sup> Kaplan / Norton haben diese Probleme bei der Strategieumsetzung identifiziert und als „die vier Barrieren“ bezeichnet.<sup>43</sup>

<sup>36</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., Stuttgart, S. 29

<sup>37</sup> Siehe auch Müller, A. (2000), aaO., S. 47

<sup>38</sup> Siehe auch Bernhard, Martin G. / Hoffschroer, Stefan (Hrsg.) (2001), Report Balanced Scorecard, Düsseldorf, S. 47 f und Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 93f

<sup>39</sup> Siehe auch Töpfer, Armin / Mauerer, Florian (2000), Werttreiber und Balanced Scorecard: Überblick und Einordnung der Beiträge, in: Töpfer, Armin (Hrsg.), Das Management der Werttreiber, Frankfurt am Main, S. 12

<sup>40</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., Stuttgart, S. 29

<sup>41</sup> Siehe auch Horváth, Peter / Kaufmann, Lutz (1998), Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, Harvard Business Manager, 20. Jhg., Nr. 5, S. 39-48, S. 41

<sup>42</sup> Siehe auch Al-Laham, Andreas (1997), Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen, Wiesbaden, S. 458ff

<sup>43</sup> Siehe auch Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 184-189 und Horváth, Peter / Gaiser, Bernd (2000), Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum - Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr.1, S. 17-35, S. 19 f und Ehrmann, H. (2000), aaO., S.13 f

---

Aufgabe der Balanced Scorecard ist es, diese Barrieren zu überwinden und somit die Strategieumsetzung in einem Unternehmen zu unterstützen.

### ***3.2.1 Überwindung der Visionen-Barriere***

Dieses Hindernis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie zeigt sich, wenn es dem Unternehmen nicht gelingt, die Strategie in konkrete Steuerungsgrößen zu übersetzen. Als Folge wird die Strategie von den Mitarbeitern nicht verstanden und kann somit auch nicht umgesetzt werden.<sup>44</sup> Kapitel 4.2.1 beschreibt, wie mit Hilfe der Balanced Scorecard diese Barriere überwunden werden kann.

### ***3.2.2 Überwindung der Mitarbeiter-Barriere***

Diese Barriere besteht darin, dass die Unternehmensstrategie weder mit den Zielvorgaben der Abteilungen und Mitarbeiter noch mit Anreizsystemen für Mitarbeiter verknüpft wird. Die Zielvorgaben der Abteilungen und Mitarbeiter werden häufig auf operative oder auch taktische Ziele dieser Abteilung ausgerichtet, wodurch die Erreichung der langfristigen, strategischen Unternehmensziele oft in den Hintergrund tritt.<sup>45</sup> Auf die Verknüpfung von Anreizsystemen mit den Zielvorgaben der Balanced Scorecard wird in Kapitel 4.2.2 eingegangen.

### ***3.2.3 Überwindung der Ressourcen-Barriere***

Hier wird die Strategieumsetzung dadurch gebremst, dass die Unternehmensstrategie nicht mit der operativen Planung bzw. der Budgetierung des Unternehmens verknüpft wird. Die Ursache dafür liegt in einer mangelnden Koordination zwischen strategischer und operativer Ebene. In vielen Unternehmen finden die langfristige strategische und die kurzfristige operative Planung in getrennten Prozessen statt. Häufig werden die strategischen Ziele dann nicht deutlich genug an die operative Planungsebene kommuniziert. Als Folge dessen orientiert sich die operative Planung nicht an den strategischen Zielen des Unternehmens, sondern

---

<sup>44</sup> Siehe auch Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 186

<sup>45</sup> Siehe auch Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 187



---

meist nur an Vorjahreswerten.<sup>46</sup> In Kapitel 4.2.3 wird erläutert, wie sich die Unternehmensstrategie auf die Ressourcenallokation des Unternehmens herunterbrechen lässt.

### **3.2.4 Überwindung der Management-Barriere**

Diese Barriere zeigt sich darin, dass die operativen Kontrollen die strategischen Kontrollen dominieren. Viele Leistungskontrollen werden in Form eines Soll-Ist-Vergleichs auf der Basis von Kennzahlen aus dem Rechnungswesen durchgeführt. Diese Kennzahlen beschränken sich häufig auf kurzfristige operative Leistungen, strategische Ziele werden damit selten erfasst. Dadurch mangelt es an einem Feedback darüber, ob bzw. in welchem Ausmaß die ausgewählte Unternehmensstrategie umgesetzt wurde.<sup>47</sup> Kapitel 4.2.4 beschreibt, wie mit Hilfe der Balanced Scorecard das Ausmaß der Strategiemsetzung bewertet werden kann.

## **3.3 Aufbau der Balanced Scorecard**

### **3.3.1 Auswahl der Organisationseinheit**

Bevor ein Unternehmen mit dem Aufbau einer Balanced Scorecard beginnt, muss zunächst die passende Organisationseinheit für diese Balanced Scorecard bestimmt werden. Eine Balanced Scorecard kann sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für strategische Geschäftseinheiten, Divisionen oder einzelne Projekte verwendet werden. Auch im Non-Profit-Bereich kann eine Balanced Scorecard die Strategiemsetzung einer Organisation unterstützen.<sup>48</sup>

Entscheidend bei Auswahl der Organisationseinheit ist dabei, dass diese Organisationseinheit über eine eigene Strategie verfügt. Weiterhin sollten die Aktivitäten dieser Organisationseinheit sich über eine komplette Wertkette erstrecken, d.h. von der Entwicklung eines Produktes über die Produktion bis hin zu Marketing, Vertrieb und Service.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Siehe auch Friedag, H. (1998), aaO., S. 294 und Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 188 und Neubauer, Christian / Schubert, Gerd (2000), Meinungsspiegel, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, S. 72-83, S. 75 und Wicki-Breitinger, Jürgen (2000), Balanced Scorecard als Planungsinstrument, Zürich, S. 6

<sup>47</sup> Siehe auch Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 189 f

<sup>48</sup> Siehe auch Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 33 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 413

<sup>49</sup> Siehe auch Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 34 und S. 290-292

---

Im Kapitel 3.3 wird von der Erstellung einer Balanced Scorecard für das Gesamtunternehmen ausgegangen. Wie solch eine Gesamt-Balanced Scorecard anschließend auf die Geschäftseinheiten, Abteilungen und gegebenenfalls auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen wird beschreibt Kapitel 3.4. Balanced Scorecards für strategische Geschäftseinheiten, Projekte etc. werden auf die selbe Weise entwickelt wie eine Gesamt-Balanced Scorecard und können sowohl auf gleichgelagerte Unternehmensbereiche ausgedehnt („horizontale“ Ausdehnung) als auch auf untergeordnete Unternehmenseinheiten heruntergebrochen werden („vertikale“ Ausdehnung).<sup>50</sup>

### ***3.3.2 Ablauf der Entwicklung einer Balanced Scorecard***

„Eine Balanced Scorecard ist ein System voneinander abhängiger, aus der Strategie abgeleiteter Zielsetzungen, Kennzahlen und strategische Maßnahmen, welche in ihrer Gesamtheit die Unternehmensstrategie und Maßnahmen zu ihrer Erreichung beschreiben.“<sup>51</sup>

Die grundlegende Ausrichtung eines Unternehmens wird in der Unternehmensvision beschrieben. Aus dieser leiten sich die Unternehmensmission (siehe Kapitel 3.3.3) und darauf aufbauend die Unternehmensstrategie ab (siehe Kapitel 2).

Bei der Konzeption einer Balanced Scorecard werden zunächst die erfolgsrelevanten Kernkompetenzen (siehe 2.3) des Unternehmens in Perspektiven gebündelt (siehe Kapitel 3.3.4). Aus der Strategie des Unternehmens werden für jede Perspektive der Balanced Scorecard strategische Ziele abgeleitet (siehe Kapitel 3.3.5) und über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden (siehe Kapitel 3.3.6). Für jedes strategische Ziel wird nun eine Kennzahl (siehe Kapitel 3.3.7) mit entsprechender Vorgabe (siehe Kapitel 3.3.8) festgelegt. Im Anschluss werden strategische Maßnahmen erarbeitet, durch die die Vorgaben für die Kennzahlen erreicht werden sollen (siehe Kapitel 3.3.9). Der Ablauf der Entwicklungsschritte einer Balanced Scorecard ist in der folgenden Darstellung abgebildet.

---

<sup>50</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 149f

<sup>51</sup> Siehe Horstmann, Walter (1999), Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien, Controlling, 11. Jhg., S. 193-199, S. 193

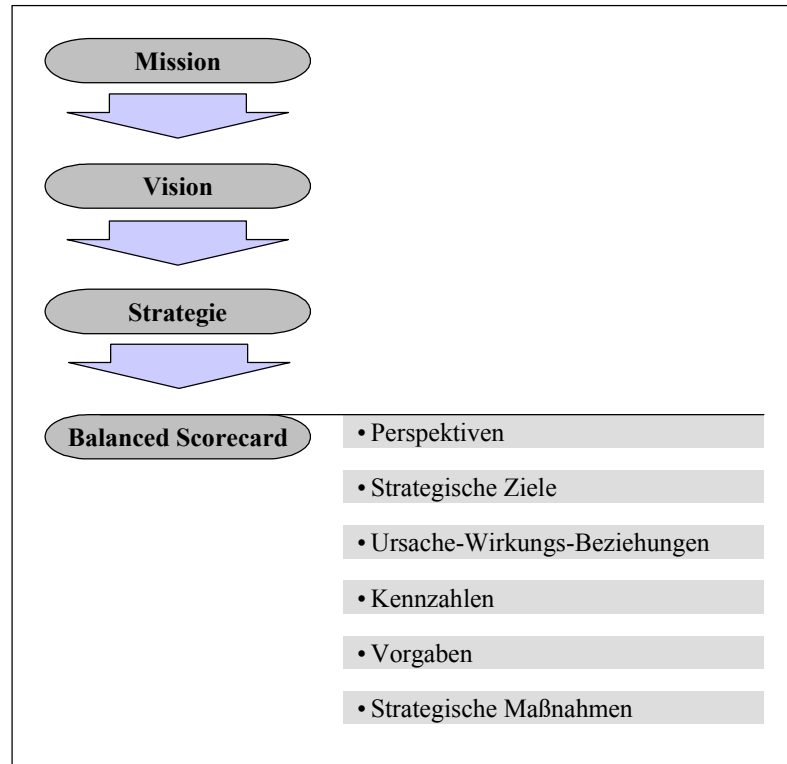


Abbildung 3-1: Entwicklung einer Balanced Scorecard<sup>52</sup>

### 3.3.3 *Mission, Vision und Strategie eines Unternehmens*

Ausgangspunkt jedes Unternehmens ist die übergeordnete Mission, auch Leitbild genannt. Die Mission beschreibt, zu welchem Zweck das Unternehmen existiert und welchen Beitrag es somit zur Zufriedenstellung der Stakeholder, wie z.B. Kunden, Anteilseigner oder Marktpartner, leistet. Damit ist die Mission in ihrer Wirkung vor allem nach außen gerichtet.<sup>53</sup>

Die Vision dagegen ist in erster Linie auf und in das eigene Unternehmen gerichtet. Sie gibt den Mitarbeitern die Richtung an, in die sich das Unternehmen zukünftig entwickeln soll. Eine Vision enthält keinerlei Einschränkungen, auch nicht in materieller Hinsicht. Jedoch kann nur aus einem realistischen Einfall eine Vision entwickelt werden. Realitätssinn bedeutet in diesem Fall zum einen, dass die Vision zu einem Produkt führt, das den Unternehmens-

<sup>52</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>53</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 23 und Hinterhuber, H. (1996), aaO., S. 84 und Kaplan, R./ Norton, D. (2001), aaO., S. 66

---

zweck erfüllen hilft. Zum anderen muss ein realistischer Einfall den Mitarbeitern so glaubhaft dargestellt werden können, dass sie bereit sind, sich für diesen zu engagieren.<sup>54</sup>

Um eine Vision zu realisieren, muss dem Unternehmen ein Weg - die Strategie - aufgezeigt werden. Eine Vision lässt sich jedoch nur dann zu einer erfolgversprechenden Strategie weiterentwickeln, wenn jeder Mitarbeiter des Unternehmens in die Lage versetzt werden kann, diesen Weg mitzugehen.<sup>55</sup> Im Folgenden wird ausführlich beschrieben, wie mit Hilfe der Balanced Scorecard eine Strategie dargestellt (siehe Kapitel 3.3.4 bis 3.3.9) und umgesetzt werden kann (siehe Kapitel 4).

### **3.3.4 Perspektiven**

Zu Beginn des Balanced Scorecard-Aufbaus muss der gesamte Geschäftsprozess des Unternehmens betrachtet werden. Dabei werden die erfolgsrelevanten Kernkompetenzen des Unternehmens (siehe auch Kapitel 2.3) so zu Gruppen zusammengefasst, dass sie die unterschiedlichen Sichtweisen und Aspekte im Unternehmen, genannt Perspektiven, widerspiegeln. Die ausgewählten Perspektiven werden dabei als gleichgewichtig angesehen, um eine zu starke Betonung einer einzelnen Perspektive zu verhindern. Sowohl die strategischen Ziele als auch die dazugehörigen Maßgrößen und die entsprechenden strategischen Maßnahmen werden jeweils einer dieser Perspektiven zugeordnet. Da die strategischen Ziele - und somit natürlich auch die Maßgrößen und strategischen Maßnahmen - über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge miteinander verknüpft sind, wird somit eine ganzheitliche Betrachtung des Geschäftsprozesses gewährleistet.<sup>56</sup>

#### **3.3.4.1 Auswahl und Anzahl der Perspektiven**

Für die Auswahl der Perspektiven der Balanced Scorecard gibt es keine allgemeingültigen Regeln. Kaplan und Norton verwenden in ihren Veröffentlichungen stets die Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Lernen und Entwicklung“, weisen aber ausdrücklich darauf hin, dass dies lediglich „als Schablone und nicht als Zwangsjacke ge-

---

<sup>54</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 21 und Hinterhuber, H. (1996), aaO., S. 83 und 87

<sup>55</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 22

<sup>56</sup> Siehe auch Eberenz, Ralf (2000), Meinungsspiegel, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, S. 72-83, S. 79 und Ehrmann, H. (2000), aaO., S.32 f und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 25 f und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 23 f

---

dacht ist“.<sup>57</sup> Entscheidend für die Perspektivenwahl ist, dass die Unternehmensstrategie in diesen Perspektiven abgebildet werden kann.<sup>58</sup>

Bei der Anzahl der Perspektiven sollte sich ein Unternehmen auf maximal sechs beschränken, da die Balanced Scorecard sonst zu unübersichtlich wird und die Strategie somit nicht mehr verständlich darstellt.<sup>59</sup> Zu der minimalen Anzahl der Perspektiven gibt es in der einschlägigen Literatur keine Empfehlungen. Unter den zahlreichen veröffentlichten Praxisberichten finden sich jedoch ausschließlich Balanced Scorecards mit mindestens drei Perspektiven.

#### 3.3.4.2 Die vier Perspektiven von Kaplan und Norton

Die vier Standard-Perspektiven von Kaplan und Norton - „Finanzen“, „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Lern- und Entwicklungsperspektive“ - bilden die grundsätzliche Geschäftslogik des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten ab. In letzter Instanz muss ein Unternehmen seinen Eigentümern Rechenschaft ablegen, d.h. das Unternehmen muss Rendite- und Wachstumsziele erfüllen (Finanzperspektive). Um diese erfüllen zu können, muss unter anderem ein bestimmter Umsatz erzielt werden, d.h. der Kunde muss das Produkt des Unternehmens kaufen und auf lange Sicht damit zufrieden sein (Kundenperspektive). Dies setzt voraus, dass das Produkt des Unternehmens besser ist als die Produkte der Konkurrenz und dass das Unternehmen wirtschaftlich arbeitet (interne Prozessperspektive). Die Fähigkeiten und Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie die technische Ausstattung ihrer Arbeitsumgebung tragen wesentlich zur Zielerreichung in den internen Prozessen, bei den Kunden und im finanzwirtschaftlichen Bereich bei (Lern- und Entwicklungsperspektive).<sup>60</sup> Somit spiegelt eine Balanced Scorecard mit den vier Standard-Perspektiven die betriebliche Wertschöpfungskette mit den Gliedern „Faktorinput“ (Lern- und Entwicklungsperspektive), „Transformationsprozess“ (interne Prozessperspektive), „Verwendung des Outputs der Produktionsfunktion“ (Kundenperspektive) und „Outcome“ (Finanzperspektive) wieder.<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 33

<sup>58</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 32 f und Gaiser, Bernd / Kaufmann, Lutz (1997), Strategische Ziele in konkreten Kennzahlen darstellen, Blick in die Wirtschaft, Nr. 184, 24.9.1997

<sup>59</sup> Siehe auch Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 25

<sup>60</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 28

<sup>61</sup> Siehe auch Meinungsspiegel (2000), Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, S. 72-83, S. 72 und Weber, J. / Schäffer, U. (1999), aaO., S. 34

### 3.3.4.2.1 Finanzperspektive

Die Finanzperspektive beantwortet die Frage, welche strategischen Zielsetzungen sich aus den finanziellen Erwartungen von Anteilseignern und potenziellen Investoren ableiten lassen.<sup>62</sup>

Damit erfüllen die strategischen Ziele und Kennzahlen der Finanzperspektive eine Doppelrolle. Zum einen geben sie an, welche finanziellen Leistungen langfristig von der Unternehmensstrategie erwartet werden. Zum anderen sind sie über Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den Zielen und Kennzahlen der Kunden-, internen Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive verbunden und zeigen somit die finanziellen Folgen von strategischen Maßnahmen in diesen Perspektiven auf.<sup>63</sup>

Die Kennzahlen der Finanzperspektive sollten die unterschiedlichen Bereiche „Ertrag“, „Kosten“ sowie „Vermögensentwicklung“ umfassen. Auch die Position des Produktes im entsprechenden Produktlebenszyklus ist zu berücksichtigen. Für die Wachstumsphase empfehlen sich z. B. das Umsatzwachstum, für die Reifephase die Produktionskosten und für die Erntephase die Kapitalamortisation als Kennzahlen in die Balanced Scorecard einzubringen.<sup>64</sup> Ein Überblick über mögliche Kennzahlen für die Bereiche „Ertrag“, „Kosten“ und „Vermögensentwicklung“ in den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklus findet sich im Anhang dieser Arbeit wieder. Weiterhin gibt es die Möglichkeit, über wertorientierte Kennzahlen wie z.B. EVA (Economic Value Added), den Wert des Unternehmens für Anteilseigner und potenzielle Investoren auszudrücken.<sup>65</sup>

### 3.3.4.2.2 Kundenperspektive

In der Kundenperspektive wird festgelegt, in welchen Kunden- und Marktsegmenten das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll, um die Ziele der Finanzperspektive erreichen zu können.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 27

<sup>63</sup> Siehe auch Baier, Peter (2000), Praxishandbuch Controlling, Wien/Frankfurt, S. 206 und Weber, J. / Schäffer, U. (1998), aaO., S. 341-365

<sup>64</sup> Siehe auch Friedag, H. (1998), aaO., S. 292 und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 49 f

<sup>65</sup> Siehe auch Bodmer, Christian / Völker, Rainer (2000), Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Balanced Scorecard, Controlling, 12. Jhg., S. 477-484, S. 477 und Horstmann, W. (1999), aaO., S. 194

<sup>66</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 27

---

Zu diesen ausgewählten Kunden- und Marktsegmenten werden segmentübergreifende und segmentspezifische Kennzahlen definiert. Die allgemeinen, segmentübergreifenden Kennzahlen sind Ergebniskennzahlen wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Kundenrentabilität sowie Gewinn- und Marktanteile in den Zielsegmenten. Diese Kennzahlen werden für jedes Zielsegment auf die gleiche Art und Weise berechnet. Segmentspezifische Kennzahlen dagegen erfassen für das jeweilige Zielsegment die treibenden Faktoren, die für die Erreichung der gewünschten Ergebniskennzahlen ausschlaggebend sind. Diese treibenden Faktoren werden auch als „Wertangebot“ bezeichnet und sind dafür ausschlaggebend, ob Kunden dem Unternehmen treu bleiben. Beispiele dafür sind pünktliche Lieferung oder kurze Durchlaufzeiten nach der Bestellung.<sup>67</sup>

#### 3.3.4.2.3 Interne Prozessperspektive

In der internen Prozessperspektive werden die Unternehmensprozesse betrachtet, die ausschlaggebend sind, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive zu erfüllen. Diese Prozesse werden auch als kritische Prozesse bezeichnet.<sup>68</sup>

Im Unterschied zu vielen Performance Measurement-Systemen bezieht sich die Balanced Scorecard dabei nicht nur auf bereits im Unternehmen existierende Prozesse, sondern unterstützt auch die Entwicklung neuer Prozesse, um den aufkommenden oder bereits bestehenden Kundenwünschen zu entsprechen. Besonders die Identifizierung neuer kritischer Prozesse ist für das Unternehmen notwendige Voraussetzung, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 24 f und 62 f

<sup>68</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 25 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 27

<sup>69</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 25 f und S. 89-91

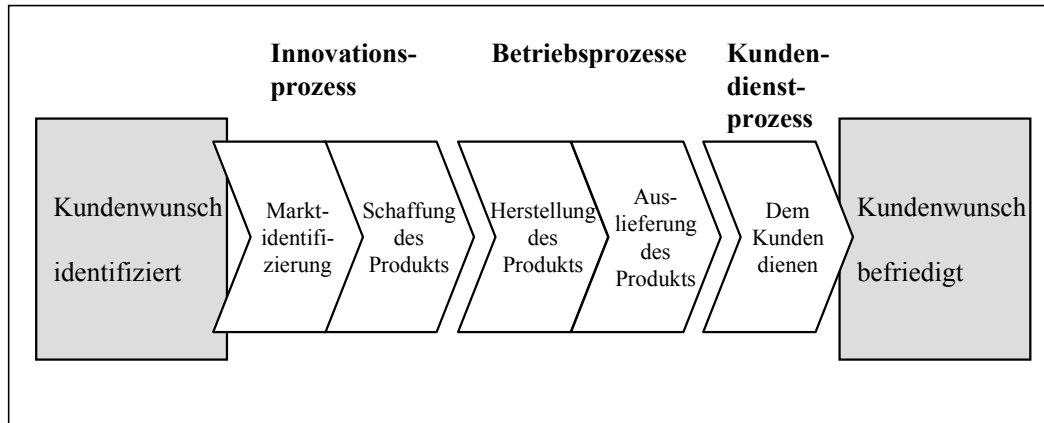


Abbildung 3-2: Die Wertschöpfungskette<sup>70</sup>

In Abbildung 3-2 ist die sogenannte „Wertschöpfungskette“ der internen Unternehmensprozesse dargestellt. Diese Wertschöpfungskette zerlegt den Produktionsprozess des Unternehmens in die Teilprozesse „Innovation“, „betriebliche Prozesse“ und „Kundendienst“. Im Innovationsprozess identifiziert das Unternehmen zunächst neue Märkte und neue Kunden sowie deren Wünsche. Im Anschluss werden Produkte entwickelt, um diesen Wünschen zu entsprechen. Beispiel für eine Kennzahl des Innovationsprozesses ist der Anteil des Umsatzes aus neuen Produkten am Gesamtumsatz. Der betriebliche Prozess beginnt mit der Bestellung und endet mit der Auslieferung des Produktes an den Kunden. Für den betrieblichen Prozess werden Kennzahlen bezüglich Zykluszeit, Qualität und Produktionskosten erfasst. Der letzte Schritt in der Wertschöpfungskette ist der Kundendienstprozess. Dieser Prozess beinhaltet Garantie- und Wartungsarbeiten, das Bearbeiten von Fehlern und Reklamationen sowie die Bearbeitung von Zahlungsvorgängen. Auch für den Kundendienstprozess können - so wie für den betrieblichen Prozess - Kennzahlen bezüglich Zykluszeit, Qualität und Kosten verwendet werden. Die Teilprozesse „Innovation“ und „Kundendienst“ sind auch in der Kundenperspektive wiederzufinden. Kaplan und Norton empfehlen jedoch explizit, diese Teilprozesse auch in die interne Prozessperspektive aufzunehmen, da es sich dabei um kritische interne Prozesse handelt.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Quelle: Mit leichten Änderungen übernommen aus Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 93

<sup>71</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 92-103



#### 3.3.4.2.4 Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive beschreibt die Infrastruktur, die das Unternehmen benötigt, um die Ziele der Finanz-, der Kunden- und der internen Prozessperspektive erfüllen zu können.<sup>72</sup>

Dazu erfasst das Unternehmen strategische Ziele und Kennzahlen zu den Kategorien „Mitarbeiterqualifikation“, „Leistungsfähigkeit des Informationssystems des Unternehmens“ sowie „Motivation und Zielausrichtung von Mitarbeitern“.<sup>73</sup> Durch die Berücksichtigung dieser Bereiche unterstützt das Unternehmen nicht nur die Umsetzung der aktuellen Strategie, sondern legt auch den Grundstein für die künftige Anpassungsfähigkeit an veränderte Wettbewerbsbedingungen.<sup>74</sup> Das Unternehmen entwickelt sich somit zu einer sogenannten „lernenden und wachsenden Organisation“.<sup>75</sup>

Die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive umfassen - wie auch die anderen Perspektiven - Früh- und Spätindikatoren. Als Frühindikatoren, auch Leistungstreiber oder treibende Faktoren genannt, werden z.B. Kennzahlen für Mitarbeitermotivation oder auch Weiterbildungsmaßnahmen erfasst. Beispiele für Spätindikatoren sind Kennzahlen zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue oder Mitarbeiterproduktivität.<sup>76</sup>

In der Literatur wird die Lern- und Entwicklungsperspektive auch als „Mitarbeiterperspektive“, „Zukunftsperspektive“, „Innovationsperspektive“, „Wissensperspektive“ oder „Potentialperspektive“ bezeichnet.<sup>77</sup>

#### 3.3.4.3 Weitere unternehmensspezifische Perspektiven

Ein Unternehmen, das eine Balanced Scorecard aufbaut, muss nicht zwingend die vier Standard-Perspektiven von Kaplan und Norton übernehmen. Da diese Perspektiven jedoch sehr anschaulich die betriebliche Wertschöpfungskette abbilden, sind viele Balanced Scorecards in diese Perspektiven gegliedert. Einige Unternehmen ergänzen die Standard-Perspektiven

<sup>72</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 27

<sup>73</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 121 und Weber, J. / Schäffer, U. (1998), aaO., S. 344

<sup>74</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 28

<sup>75</sup> Siehe auch Baier, P. (2000), aaO., S. 206 und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 27

<sup>76</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 35

<sup>77</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 28

---

von Kaplan und Norton um eine oder zwei weitere Perspektiven, die sich häufig auf weitere Stakeholder, wie z.B. Zulieferer, beziehen.<sup>78</sup>

Bei der Verwendung von Stakeholder-Perspektiven muss jedoch darauf geachtet werden, dass sich die Balanced Scorecard nicht zu einer reinen Stakeholder-Scorecard entwickelt. Nicht alle Stakeholder müssen in einer eigenen Perspektive in der Balanced Scorecard berücksichtigt werden. Es sollten in der Balanced Scorecard nur die Faktoren betont werden, die das Unternehmen wettbewerbsfähig machen, die sogenannten Leistungstreiber. Diese finden sich aber nicht nur in den Stakeholder-Perspektiven sondern auch in den Produktionsprozessen, die in der internen Prozessperspektive beschrieben werden.<sup>79</sup>

### 3.3.5 *Strategische Ziele*

Unter den Zielen eines Unternehmens versteht man die „wesentlichen Leitlinien, die das Handeln sowohl von Führenden als auch von Ausführenden beeinflussen“.<sup>80</sup> Um eine Balanced Scorecard aufzubauen, müssen aus der Unternehmensstrategie die sogenannten „strategischen Ziele“ abgeleitet werden. Strategische Ziele bilden dabei die Erfolgspotenziale eines Unternehmens ab. Bei dieser Ableitung von strategischen Zielen aus der Strategie sollte man sich an den Perspektiven orientieren, die für die Balanced Scorecard ausgewählt wurden. Ist die Balanced Scorecard z.B. in die Standard-Perspektiven von Kaplan und Norton gegliedert, so wird die Unternehmensstrategie bezüglich der Fragen analysiert, welche Zielsetzungen sich aus den Erwartungen der Anteilseigner, der Kunden sowie der Mitarbeiter ableiten lassen und welche Ziele das Unternehmen damit innerhalb der internen Prozesse erreichen muss.<sup>81</sup> Dabei muss stets darauf geachtet werden, dass die Ziele weder zwischen noch innerhalb der Perspektiven in Konkurrenz zueinander stehen.<sup>82</sup> Ist jedoch ein Zielkonflikt nicht vermeidbar, bietet die Balanced Scorecard auch hierfür eine Lösung (siehe Kapitel 3.3.8).

Eine Balanced Scorecard darf nur die Ziele enthalten, die für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie von Relevanz sind, sogenannte strategische Ziele. Ziele, die zur Auf-

---

<sup>78</sup> Siehe auch Bodmer, C. / Völker, R. (2000), aaO., S. 481 und PriceWaterhouseCoopers (2001), Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?, Frankfurt am Main, S. 12 f

<sup>79</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 33 und Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 93 f

<sup>80</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 29

<sup>81</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 29 f

<sup>82</sup> Siehe auch Dahmen, Christian / Maier, Gerhard / Kamps, Iris (2000), Zwölf Erfolgsfaktoren für die Balanced Scorecard, Personalwirtschaft (Kriftel), 07/00, S. 18-25, S. 24

rechterhaltung des laufenden Geschäfts benötigt werden und in denen sich das Unternehmen nicht von seinen Wettbewerbern unterscheidet, bezeichnet man als „Basisziele“. Diese sollten in diagnostischen Kennzahlen mittels operativen Controlling-, Produktions- oder Qualitätssystemen überwacht werden. Nur in dem Fall, dass das Unternehmen ein Basisziel in wettbewerbsgefährdendem Ausmaß verfehlt, darf das Basisziel in die Balanced Scorecard aufgenommen werden.<sup>83</sup> Eine Balanced Scorecard stellt somit keinen Ersatz für operative Informationssysteme dar.

Zu der Anzahl der Ziele bzw. der dazugehörigen Kennzahlen, die eine Balanced Scorecard enthalten sollte, gibt es unterschiedliche Meinungen. Laut Kaplan und Norton sollte eine Balanced Scorecard nicht mehr als 20 Ziele enthalten („Twenty is Plenty“), in Ausnahmefällen bis zu 25. Im Durchschnitt ergibt das fünf bzw. sechs Ziele pro Perspektive. Da die strategischen Ziele mittels Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft sind und somit die Kausalität der Strategie widerspiegeln, ist es für die Mitarbeiter möglich, sich auch bei dieser Anzahl von Zielen auf die dazugehörigen Kennzahlen zu konzentrieren.<sup>84</sup> Gibt es in einem Unternehmen mehrere hierarchisch gegliederte Balanced Scorecards, dann kann jede davon bis zu 25 Ziele enthalten.<sup>85</sup> Eine ganz andere Empfehlung geben dagegen Weber und Schäffer. Sie begrenzen die Anzahl der überschaubaren Ziele auf sieben (plus oder minus zwei). Enthält eine Balanced Scorecard mehr als neun Ziele, so ist es den Beteiligten nicht mehr möglich, ihre Aufmerksamkeit auf alle Ziele sinnvoll aufzuteilen. Auch die Verknüpfung der Ziele über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen kann nichts daran ändern, dass in diesem Fall die „kognitiven Grenzen der Akteure“ überschritten werden.<sup>86</sup>

Strategische Ziele sollten rein qualitativ formuliert sein, Zielgrößen und Zielwerte sollten erst bei den Kennzahlen und deren Vorgaben angegeben werden. Als Beispiele können die Ziele „Rendite steigern“ (finanzielle Perspektive), „Großkundenanteil steigern“ (Kundenperspektive), „Entwicklungszeiten verkürzen“ (interne Perspektive) oder „Anteil qualifizierter Facharbeiter erhöhen“ (Lern- und Entwicklungsperspektive) genannt werden.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 33 und 40

<sup>84</sup> Siehe auch Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1996), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol. 39, Nr. 1, Fall 1996, S. 53-79, S. 68 und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 156 und Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 17-35, S. 26

<sup>85</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 34f

<sup>86</sup> Siehe auch Weber, J. / Schäffer, U. (1999), aaO., S. 37

<sup>87</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 33-38

### 3.3.6 Verknüpfung der strategischen Ziele über Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Die strategischen Ziele der Balanced Scorecard werden über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verknüpft. Die Balanced Scorecard wird deswegen auch als ein Hypothesensystem bezeichnet, das die Unternehmensziele und deren Beziehungen untereinander darstellt. Eine richtig konstruierte Balanced Scorecard lässt sich daran erkennen, dass man aus den strategischen Zielen und deren kausalen Verknüpfungen die Strategie des Unternehmens ablesen kann.<sup>88</sup>

Alle strategischen Ziele und Kennzahlen der Balanced Scorecard, die nicht in der finanzwirtschaftlichen Perspektive enthalten sind, sollten durch die Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit einem oder mehreren Zielen dieser Perspektive verbunden sein. Dadurch wird sichergestellt, dass Maßnahmen in den Bereichen „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Mitarbeiter“ - sowie gegebenenfalls weiteren gewählten Perspektiven - immer dazu dienen, das Geschäftsergebnis des Unternehmens zu verbessern.<sup>89</sup>

Kaplan und Norton empfehlen, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der strategischen Ziele in der Balanced Scorecard zunächst subjektiv, auf Grund von unternehmerischen Erfahrungen zu ermitteln. Hat das Unternehmen Erfahrungen mit der Balanced Scorecard gesammelt, so empfiehlt es sich zur Förderung des strategischen Lernprozesses, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen entweder qualitativ mit Hilfe von Szenarioanalysen oder quantitativ mittels Korrelationsanalyse zu überprüfen.<sup>90</sup> Töpfer schlägt für die quantitative Bestimmung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen die Regressionsanalyse vor, räumt jedoch ein, dass zwischen den strategischen Zielen, die als unabhängige Variablen in das Regressionsmodell eingebracht werden, Korrelationen vorliegen und somit die Schätzer verzerrt sind.<sup>91</sup> Da in der Balanced Scorecard externe Faktoren nur indirekt über eine Änderung der Strategie berücksichtigt werden, werden bei einer Regression nicht alle ein Ziel beeinflussenden Faktoren als unabhängige Variablen in das Regressionsmodell eingebracht. Dies hat ebenfalls eine Ver-

---

<sup>88</sup> Siehe auch Horváth, Peter (1999), Das Balanced-Scorecard-Managementsystem - das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, Die Unternehmung, 53. Jhg., S. 303-319, S. 309 und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 28 und 143 f

<sup>89</sup> Siehe auch Weber, J. / Schäffer, U. (1999), aaO., S. 8f und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 145

<sup>90</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 246-249

<sup>91</sup> Siehe auch Töpfer, A. (2000), aaO., S. 44 f

zerrung der Schätzung zur Folge.<sup>92</sup> Die Regressionsanalyse ist somit als Instrument zur quantitativen Bestimmung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht sonderlich geeignet. Die Tatsache, dass die Kennzahlen der strategischen Ziele teils ordinal teils kardinal skaliert sind, setzt rechnerischen Methoden zur Bestimmung von Kausalbeziehungen weitere Grenzen.<sup>93</sup> Einige Autoren empfehlen deswegen, die strategischen Ziele nicht rechnerisch sondern rein logisch miteinander zu verknüpfen. Ursache-Wirkungs-Beziehung können dabei mit heuristischen Methoden, wie z.B. der Methodik des ganzheitlich-vernetzten Denkens, erarbeitet werden.<sup>94</sup>

Wird die Balanced Scorecard auf untergeordnete Einheiten heruntergebrochen (siehe.3.5), dann spricht man auch von einer zweidimensionalen Ursache-Wirkungs-Kette. Die horizontale Ursache-Wirkungs-Kette besteht dabei zwischen den strategischen Zielen der Ausgangs-Balanced Scorecard, die vertikale Ursache-Wirkungs-Kette zwischen dem jeweiligen Ziel der Ausgangs-Balanced Scorecard und den daraus abgeleiteten strategischen Zielen der untergeordneten Balanced Scorecards.<sup>95</sup>

Ursache-Wirkungs-Beziehungen können entweder als Text oder als bildliche Darstellung, als sogenannte „Strategy Map“, die Matrix-Darstellung der Balanced Scorecard ergänzen.<sup>96</sup>

Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen der Balanced Scorecard sind auch zwischen entsprechenden Kennzahlen sowie zwischen den zugehörigen strategischen Maßnahmen wiederzufinden. Sie erleichtern das Ermitteln geeigneter Kennzahlen und Maßnahmen für die jeweiligen strategischen Ziele.<sup>97</sup>

---

<sup>92</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 43

<sup>93</sup> Siehe auch Ossadnik, Wolfgang (2000), Meinungsspiegel, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, S. 72-83, S. 83

<sup>94</sup> Siehe auch Müller, A. (2000), aaO., S. 54 und Neubauer, C. / Schubert, G. (2000), aaO., S. 82 f

<sup>95</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 246 f

<sup>96</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 41 und 44 und Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 11 und 63 f und Weber, Jürgen / Radtke, Björn / Schäffer, Utz (2001), Erfahrungen mit der Balanced Scorecard, Vallendar, S. 27

<sup>97</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 320

### 3.3.7 Kennzahlen

Die strategischen Ziele der Balanced Scorecard werden durch entsprechende Kennzahlen konkretisiert.<sup>98</sup> Dabei sind „Kennzahlen ... verdichtete Information über quantifizierbare betriebliche Tatbestände. Sie sollen eine einfache Kontrolle von Abläufen und Ergebnissen ermöglichen.“<sup>99</sup>

Der Begriff „Kennzahl“ wird in der deutschsprachigen Literatur von Kaplan und Norton als Übersetzung für das Wort „Measures“ gewählt.<sup>100</sup> Andere Autoren, wie z.B. Horváth und Kaufmann sowie Müller distanzieren sich von dieser Übersetzung und entscheiden sich für den Begriff „Messgrößen“.<sup>101</sup> Müller betont explizit, dass die Übersetzung „Kennzahl“ nur den operativen Charakter der Balanced Scorecard umschreibt und damit der strategische Charakter in den Hintergrund tritt.<sup>102</sup> In der vorliegenden Arbeit fiel, trotz dieses berechtigten Einwandes, die Wahl auf den Begriff „Kennzahlen“, um die deutschsprachige Notation von Kaplan und Norton, den Entwicklern der Balanced Scorecard, einheitlich wiederzugeben.

Für ein strategisches Ziel sollten ein bis maximal drei Kennzahlen bestimmt werden.<sup>103</sup> Dabei sollten die Kennzahlen so gewählt werden, dass sie das Verhalten der Betroffenen in die strategisch gewünschte Richtung lenken.<sup>104</sup> Außerdem sollte zwischen den Kennzahlen einer Balanced Scorecard eine Balance zwischen finanziellen und nicht finanziellen, kurzfristig und langfristig beeinflussbaren, vergangenheitsbezogenen und zukunftsorientierten sowie zwischen traditionellen und neuen Kennzahlen vorliegen.<sup>105</sup>

Bei den Kennzahlen jeder Perspektive sollte eine Mischung aus Früh- und Spätindikatoren gewählt werden. Frühindikatoren sind meistens geschäftsspezifisch und stellen die strategischen Ziele dar, in denen sich das Unternehmen im Wettbewerb von der Konkurrenz abhebt, sogenannte „Differentiators“. Spätindikatoren, auch als Ergebniskennzahlen bezeichnet, sind

<sup>98</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 51

<sup>99</sup> Siehe auch Preißner, Andreas (2000), Marketing- und Vertriebssteuerung, München / Wien, S. 9

<sup>100</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 8 f

<sup>101</sup> Siehe auch Horváth, P. / Kaufmann, L. (1998), aaO., S. 41 ff und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 9 ff und Müller, A. (2000), aaO., S. 68 ff

<sup>102</sup> Siehe auch Müller, A. (2000), aaO., S. 68

<sup>103</sup> Siehe auch Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001), aaO., S. 32

<sup>104</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 68

<sup>105</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 321

häufig generisch, d.h. sie gelten für viele Unternehmen gleichermaßen.<sup>106</sup> Als Beispiele für Spätindikatoren können traditionelle Kennzahlen wie Rentabilität, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit genannt werden.<sup>107</sup> Frühindikatoren und Spätindikatoren sind miteinander zu verknüpfen, denn die betrieblichen Folgen eines Frühindikators lassen sich am zugehörigen Spätindikator ablesen.<sup>108</sup> Als Beispiel für einen Frühindikator können Kennzahlen zum After-Sales-Service, wie der Anteil der aus Kundensicht erfolgreichen Reklamationen, genannt werden. Der dazugehörige Spätindikator wäre in diesem Fall die Kundenzufriedenheit, die mit Kennzahlen wie „Beschwerden pro Umsatz“, „Anteil Stammkunden an der Gesamtkundenzahl“ oder mit Hilfe von Kundenbefragungen gemessen werden kann. Da die Frühindikatoren einen zeitlichen Vorlauf gegenüber den Ergebniskennzahlen besitzen, eignen sie sich auch als Regelgrößen, auf Grund derer bei einer Abweichung vom Vorgabewert rechtzeitig gegengesteuert werden kann.<sup>109</sup>

Eine einzelne Kennzahl liefert immer nur eine begrenzte Erstaussage. Da die Kennzahlen in der Balanced Scorecard jedoch über Ursache-Wirkungs-Beziehungen kausal miteinander verknüpft sind, liefern sie in ihrer Gesamtheit wesentliche Information über die strategisch bedeutsamen Prozesse im Unternehmen. Die Balanced Scorecard darf dabei jedoch nicht auf den Begriff des „Kennzahlensystems“ reduziert werden, denn bei dieser Interpretation geht der Bezug zu den übergeordneten Zielen und somit zu der Unternehmensstrategie verloren. Sowohl einzelne Kennzahlen als auch Kennzahlensysteme sollten in der Praxis immer mittels qualitativer Information, z.B. in Form von Berichten, ergänzt werden.<sup>110</sup>

### **3.3.8 Vorgaben**

Für die Kennzahlen der Balanced Scorecard werden Vorgaben, auch Zielwerte genannt, festgelegt. Diese Vorgaben werden häufig bereits bei der Bestimmung der Kennzahlen definiert. Dabei sollte man zuerst die Zielwerte der finanzwirtschaftlichen Perspektive bestim-

---

<sup>106</sup> Spätindikatoren werden bei Kaplan und Norton häufig als „Kennzahlen“ bezeichnet

<sup>107</sup> Siehe auch Horváth, P. / Kaufmann, L. (1998), aaO., S. 41 ff und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 144 f

<sup>108</sup> Siehe auch Horváth, P. (1999), aaO., S. 307 und Norton, David P. / Kappler, Florian (2000), Trends and Research Implications, Controlling, 12. Jhg., S. 15-22, S. 19

<sup>109</sup> Siehe auch Horváth, P. / Kaufmann, L. (1998), aaO., S. 42 und Liesegang, D. (1998), aaO., Heidelberg, S. 9

<sup>110</sup> Siehe auch Baier, P. (2000), aaO., S. 209 und Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001), aaO., S. 12

men und daraus die Zielwerte der anderen Perspektiven ableiten.<sup>111</sup> Arbeitet ein Unternehmen z.B. mit der Kennzahl „Umsatzsteigerung“, so kann die Vorgabe für diese Kennzahl „30 %“ lauten, was bedeutet, dass der Umsatz innerhalb des Zielerreichungszeitraums um 30 % erhöht werden soll.

Wie schon bei den Kennzahlen gibt es auch bei den Vorgaben in der Fachliteratur Unstimmigkeiten bezüglich der Übersetzung. Der Begriff „targets“ wird in der deutschsprachigen Literatur von Kaplan und Norton mit „Vorgaben“ wiedergegeben.<sup>112</sup> Horváth und Kaufmann sowie Müller entscheiden sich jedoch gegen diese Wortwahl und wählen als Übersetzung den Begriff „operative Ziele“. Müller betont dabei, dass bei dieser Formulierung deutlich wird, dass die Balanced Scorecard bei der Umsetzung von strategischen in operative Ziele hilft.<sup>113</sup> Um die deutschsprachige Notation vom Kaplan und Norton einheitlich wiederzugeben, fiel in der vorliegenden Arbeit die Wahl auf die Übersetzung „Vorgaben“.

Vorgaben sollten immer ehrgeizig gewählt sein und für alle Beteiligten eine Herausforderung darstellen, dürfen jedoch nicht durch unrealistisch hohe Werte demotivieren. Solche Vorgaben, die ein anspruchsvolles aber realistisches Niveau besitzen, werden auch als „Stretch-Targets“ bezeichnet. Zielwerte, die in der Unternehmenshierarchie top-down festgelegt werden sind dabei häufig anspruchsvoller als Vorgaben, die in einem bottom-up-Prozess bestimmt werden.<sup>114</sup>

Mit der Wahl von Zielwerten werden automatisch Prioritäten gesetzt, denn das strategische Ziel mit dem anspruchvollsten Zielwert innerhalb der Balanced Scorecard erhält die höchste Aufmerksamkeit im Unternehmen. Die Vorgaben für die Ziele sind deswegen so zu wählen, dass zwischen den entsprechenden Zielen ein ausgewogenes Verhältnis an Aufmerksamkeit vorliegt. Gibt es in einem Unternehmen einen Zielkonflikt zwischen strategisch bedeutsamen Zielen, so findet sich dieser Zielkonflikt auch in der Balanced Scorecard wieder. Besonders in solch einer Situation ist darauf zu achten, dass durch die Wahl der Vorgaben eine Balance

---

<sup>111</sup> Siehe auch Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001), aaO., S. 32

<sup>112</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 8 f

<sup>113</sup> Siehe auch Horváth, P. / Kaufmann, L. (1998), aaO., S. 41 ff und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 9 ff und Müller, A. (2000), aaO., S. 68 ff

<sup>114</sup> Siehe auch Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 28 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 51 und 68f



---

zwischen diesen konfliktären Zielen vorherrscht, denn nur auf diesem Wege kann das Gesamtoptimum für das Unternehmen erreicht werden.<sup>115</sup>

Der Zeitraum, für den die Zielwerte festgesetzt werden, beträgt zwischen einem und fünf Jahren. Ist der Zielerreichungszeitraum größer als ein Jahr, so wird der Zielwert in jährliche Etappenzielwerte heruntergebrochen. Als Quellen für die Bestimmung von Vorgaben kann auf Benchmarks, auf Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie auf Vergangenheitsdaten zurückgegriffen werden. Bei der Verwendung von Vergangenheitsdaten ist jedoch darauf zu achten, dass die Zielwerte neu durchdacht und nicht nur für das nächste Jahr fortgeschrieben werden.<sup>116</sup>

### **3.3.9 Strategische Maßnahmen**

Um die Vorgaben, die für die Kennzahlen der jeweiligen strategischen Ziele festgesetzt wurden, erreichen zu können, werden strategische Maßnahmen bestimmt. Erst die Durchführung dieser Maßnahmen, auch als strategische Aktionen oder strategische Initiativen bezeichnet, ermöglicht die Umsetzung der Strategie im Unternehmen. Die Balanced Scorecard ist somit, auf Grund der Festlegung der strategischen Ziele, zielorientiert und gleichermaßen, über die Durchführung von Maßnahmen, aktionsorientiert.<sup>117</sup> Soll z.B. in einem Einzelhandelsunternehmen als strategisches Ziel eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit erreicht werden, so können strategische Maßnahmen wie „Schulungen des Verkaufspersonals“ oder „Einführung eines Lieferservice“ zur Erreichung dieses Ziels beitragen.

Strategische Maßnahmen umfassen nicht die Aktivitäten des Tagesgeschäftes, sondern haben fast immer Projektcharakter. Ist eine Balanced Scorecard fertig erstellt, sollten alle aktiven Projekte im Unternehmen auf den Prüfstand genommen werden. Projekte, die nicht zur Erreichung eines oder mehrerer Balanced Scorecard-Ziele beitragen und die weiterhin nicht zwingend zur Aufrechterhaltung des Tagesgeschäftes notwendig sind, sollten von der Unternehmensleitung eingestellt werden. Anschließend muss überprüft werden, ob die im Unternehmen bestehenden Projekte ausreichen, um alle strategischen Ziele umzusetzen. Ist dies nicht

---

<sup>115</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 51

<sup>116</sup> Siehe auch Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 28 und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 13

<sup>117</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 34

---

der Fall, so müssen entsprechend neue Projekte eingeleitet werden.<sup>118</sup> Die Balanced Scorecard kann laut Horváth und Gaiser von nun an „als Filter bei der Genehmigung von Projektanträgen verwendet werden“, denn anhand der Ziele der Balanced Scorecard kann man die strategisch wichtigen Themen identifizieren und die Ressourcen des Unternehmens darauf ausrichten.<sup>119</sup>

Die Einführung der Balanced Scorecard führt für die Mitarbeiter des Unternehmens zu mehr Transparenz, denn jeder Mitarbeiter weiß nun auf Grund der strategischen Ziele, welches Ziel er erreichen soll, und durch die Bestimmung der strategischen Maßnahmen, wie er dieses Ziel erreichen soll. Diese Offenlegung von Zielen und den dazugehörigen Wegen ist eine der maßgebenden Stärken der Balanced Scorecard, die Nachteile wie etwa durch die Maßnahmen eingeschränkte Entscheidungsspielräume bei weitem aufwiegen.<sup>120</sup>

### **3.4 Ergänzende Systeme zur Balanced Scorecard**

Bevor eine Unternehmen eine Balanced Scorecard erstellen kann, muss die Strategie dieses Unternehmens bestimmt werden. Dazu können zur Ermittlung der unternehmenseigenen Kernkompetenzen Instrumente der Unternehmensanalyse, z.B. eine Stärken-/ Schwächenanalyse, verwendet werden.<sup>121</sup> Die Unternehmensumgebung sowie die kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes können mit einer Umwelt-, eine Branchen- und eine Kundenanalyse untersucht werden. (siehe auch Kapitel 2.3) Diese internen und externen Analysen sollten jedoch nicht nur einmalig bei der Erstellung der Balanced Scorecard, sondern regelmäßig durchgeführt werden. Damit wird sichergestellt, dass Änderungen im Unternehmen und im Unternehmensumfeld rechtzeitig erkannt und in die Entscheidungen des Unternehmens einbezogen werden können. Besonders die ständige Beobachtung des Unternehmensumfeldes ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, da externe Faktoren in den

---

<sup>118</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 47 und 131 f und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 53 und Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001), aaO., S. 33-35

<sup>119</sup> Siehe auch Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 28

<sup>120</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 54

<sup>121</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 107 und 111

---

Ursache-Wirkungszusammenhängen der Balanced Scorecard nicht explizit betrachtet werden.<sup>122</sup>

Eine Balanced Scorecard enthält strategische Ziele, d.h. Ziele, die für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie von Relevanz sind (siehe Kapitel 3.3.5). Die Basisziele des Unternehmens sollten parallel zur Balanced Scorecard in Form von diagnostischen Kennzahlen mittels operativen Controlling-, Produktions- oder Qualitätssystemen überwacht werden. Eine Balanced Scorecard stellt keinen Ersatz für operative Informationssysteme dar, sondern sollte durch solche Systeme ergänzt werden.<sup>123</sup>

Die Balanced Scorecard wurde nicht als ein Unternehmensmodell sondern als ein Strategie-Modell konzipiert.<sup>124</sup> Die Stärke der Balanced Scorecard liegt in der Unterstützung der Strategieumsetzung. Ein Unternehmen kann erst dann diese Stärke in vollem Umfang nutzen, wenn es seine Balanced Scorecard mit internen und externen Analysen sowie mit operativen Informationssystemen ergänzt.

### **3.5 Herunterbrechen der Balanced Scorecard**

In Kapitel 3.3 wurde beschrieben, wie ein Unternehmen eine Balanced Scorecard für den Gesamtunternehmensbereich erstellt.<sup>125</sup> Nach der Entwicklung dieser sogenannten „Master-Balanced Scorecard“ sollte diese auf untergeordneten Unternehmenseinheiten, wie z.B. strategische Geschäftseinheiten, Divisionen, Abteilungen bis hin zum einzelnen Mitarbeiter<sup>126</sup>, heruntergebrochen werden. Dieses Herunterbrechen wird auch als vertikale Ausdehnung oder Roll-out bezeichnet und gewährleistet, dass alle Ressourcen im Unternehmen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie eingesetzt werden. Bis auf welche Unternehmensebene die Master-Balanced Scorecard heruntergebrochen wird, kann dabei nur unternehmens-

---

<sup>122</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 31 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 104 und 123. Zur regelmäßigen Überprüfung und Überarbeitung der Unternehmensstrategie sowie den entsprechenden Anpassungen der Balanced Scorecard siehe auch Kapitel 4.2.

<sup>123</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 40

<sup>124</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 33

<sup>125</sup> Eine Balanced Scorecard für einen einzelnen Unternehmensbereich oder für eine Non-Profit-Organisation wird auf die selbe Weise erstellt wie eine Balanced Scorecard für den Gesamtunternehmensbereich. Siehe auch Kapitel 3.3.1.

<sup>126</sup> Siehe auch Greiner, Oliver, Hrsg.: Horváth & Partners Management Consultants (2002), Wie gut ist der Ansatz der Balanced Scorecard wirklich?, Stuttgart, S. 22: Lediglich bei 5 % der befragten Unternehmen wurden Balanced Scorecards bis auf die Mitarbeiterebene heruntergebrochen.

---

spezifisch beurteilt werden. Es empfiehlt sich jedoch ein Roll-out auf mindestens zwei nachfolgende Führungsebenen des Unternehmens.<sup>127</sup>

Für das Herunterbrechen einer Balanced Scorecard von einem übergeordneten auf einen untergeordneten Unternehmensbereich können unterschiedliche Methoden verwendet werden. Dabei ist es möglich, bis zu drei verschiedene Methoden miteinander zu kombinieren.<sup>128</sup>

Sind der über- und der untergeordnete Unternehmensbereich sehr heterogen, d.h. setzen diese Unternehmensbereiche jeweils verschiedene Strategien in verschiedenen Märkten ein, so empfiehlt sich für das Herunterbrechen der Balanced Scorecard vom übergeordneten auf den untergeordneten Unternehmensbereich folgende Methode:

- Methode 1: Eigenständige Ziel- und Strategieformulierung

Bei dieser Vorgehensweise bildet die Balanced Scorecard des übergeordneten Unternehmensbereiches den strategischen Rahmen, innerhalb dessen der untergeordnete Unternehmensbereich eine eigenständige Strategie aufbaut und daraus eine eigenständige Balanced Scorecard entwickelt. Die strategischen Ziele der untergeordneten Balanced Scorecard können dabei von den strategischen Zielen der übergeordneten Balanced Scorecard unverändert übernommen oder aus diesen abgeleitet werden. Die untergeordnete Balanced Scorecard kann jedoch auch vollkommen neue strategische Ziele enthalten. Bei diesem Roll-out muss immer darauf geachtet werden, dass zwischen den Balanced Scorecards keine Widersprüche entstehen und dass der untergeordnete Unternehmensbereich in seinem Handeln die Belange der übergeordneten Einheit berücksichtigt.

Weisen der über- und der untergeordnete Unternehmensbereich in ihrer Strategie große Ähnlichkeiten auf, so kann eine der folgenden Vorgehensweisen für den Roll-out verwendet werden:

- Methode 2: Strikte Zielableitung

Aus der Balanced Scorecard des übergeordneten Unternehmensbereiches werden zunächst die strategischen Ziele ausgewählt, die der untergeordnete Unternehmensbereich positiv beeinflussen kann. Aus diesen strategischen Zielen leitet der untergeordnete Bereich nun eine eigene Balanced Scorecard ab. Dabei werden die Ziele der untergeordneten

---

<sup>127</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 150 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 238 und 246f und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 34f

<sup>128</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 151f und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 248-258

---

Balanced Scorecard so gewählt, dass bei ihrer Erreichung auch automatisch die Zielerfüllung der übergeordneten Balanced Scorecard unterstützt wird.

- Methode 3: Standard-Balanced Scorecard mit Anpassung der Vorgaben und/oder strategischen Maßnahmen

Bei dieser Methode wird die Balanced Scorecard des übergeordneten Unternehmensbereiches so reduziert, dass sie nur noch diejenigen strategischen Ziele enthält, die für den über- und den untergeordneten Unternehmensbereiche gleichermaßen gültig sind. Diese sogenannte Standard-Balanced Scorecard wird nun für jeden Unternehmensbereich mit individuellen Vorgaben und strategischen Maßnahmen zur Erreichung dieser Vorgaben versehen. Diese bereichsspezifischen Elemente der Balanced Scorecard werden als flexible Zonen bezeichnet.

- Methode 4: Kombination von Standard-Zielen mit individuellen Zielen

Hier übernimmt der untergeordnete Unternehmensbereich aus der übergeordneten Balanced Scorecard die strategischen Ziele gemäß der Vorgehensweise von Methode zwei oder drei. Ergänzend zu diesen strategischen Ziele entwickelt der untergeordnete Bereich weitere strategischen Ziele, die von strategischer Bedeutung sind, sich jedoch nicht unmittelbar aus den Zielen der übergeordneten Balanced Scorecard ableiten lassen. Somit verfügt jede Balanced Scorecard über eine flexible Zone.

Verfügt der untergeordnete Unternehmensbereich weder über eine eigene Strategie noch über einen vollständigen Wertschöpfungsprozess, so eignen sich für den Roll-out folgende Methoden:

- Methode 5: Direkte Ableitung strategischer Maßnahmen

Bei dieser Vorgehensweise wird überprüft, welche strategischen Ziele der übergeordneten Balanced Scorecard durch die untergeordnete Unternehmenseinheit unterstützt werden können. Für diese Ziele werden nun für den untergeordneten Unternehmensbereich strategischen Maßnahmen bestimmt. Durch die Ausführung dieser strategischen Maßnahmen fördert der untergeordnete Bereich die Zielerreichung der strategischen Ziele des übergeordneten Unternehmensbereiches. Der untergeordnete Bereich verfügt bei dieser Methode nicht über eine eigene Balanced Scorecard.

- Methode 6: Reine Kommunikation

Bei der Methode der reinen Kommunikation dient die vorhandene Balanced Scorecard als

---

Diskussionsgrundlage, um die verschiedenen Abteilungen, Mitarbeiter etc. auf die Unternehmensstrategie auszurichten.

Leitet die übergeordnete Unternehmenseinheit aus ihrer Balanced Scorecard eine eigenständige Balanced Scorecard für den nachfolgenden Bereich ab (siehe Methode 1-4), so empfiehlt es sich, Führungskräfte des untergeordneten Bereiches in diese Entwicklung mit einzu beziehen. Durch diese personelle Kopplung der Unternehmensbereiche wird gewährleistet, dass stets ein Abgleich zwischen den strategischen Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und strategischen Maßnahmen der verschiedenen Balanced Scorecards stattfindet.<sup>129</sup>

### 3.6 Softwarelösungen zur Umsetzung der Balanced Scorecard

Software für die Gestaltung und das Arbeiten mit einer Balanced Scorecard gibt es in allen Varianten, von einer einfachen Tabellenkalkulation bis hin zu netzwerkfähigen Softwarepaketen, die mittels Datenbanken unterstützt werden können. Die Frage, wie leistungsfähig eine Balanced Scorecard-Software sein muss, um mit einer Balanced Scorecard erfolgreich im Unternehmen zu arbeiten, wird in der einschlägigen Literatur unterschiedlich beantwortet. Friedtag sieht in einem süddeutschen Unternehmen, das erfolgreich ein Balanced Scorecard-System mit über 300 Balanced Scorecards auf allen Ebenen des Unternehmens mit Hilfe einer Microsoft® Excel-Tabellenkalkulation pflegt, den Beweis darin, dass die Leistungsfähigkeit der Balanced Scorecard-Software für die erfolgreiche Arbeit mit einer Balanced Scorecard keinerlei Bedeutung hat.<sup>130</sup> Horváth sowie Kaplan und Norton betonen ebenfalls, dass ein Unternehmen auch mit einem einfachen Softwareprodukt erfolgreich eine Balanced Scorecard anwenden kann.<sup>131</sup> Sie sehen jedoch auch die Vorteile, die besonders ein netzwerkfähiges Softwareprodukt bieten kann.<sup>132</sup> Je größer ein Unternehmen ist und je weiter eine Balanced Scorecard heruntergebrochen wird, desto größer ist der Nutzen einer leistungsfähigen Balanced Scorecard-Software. Horváth gibt vier Kriterien an, die eine leistungsfähige Balanced Scorecard-Software erfüllen sollte:<sup>133</sup>

---

<sup>129</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 153 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 261f

<sup>130</sup> Siehe auch Friedtag, Herwig R. / Schmidt, Walter (2000), My Balanced Scorecard, Freiburg i. Br., S. 100f

<sup>131</sup> Siehe auch Greiner, O. (2002), aaO., S. 17: Nur 23 % der in dieser Studie befragten Unternehmen haben eine spezifische Balanced Scorecard-Software gekauft.

<sup>132</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 271 und Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 288f

<sup>133</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 366-372

- 1) Eine Balanced Scorecard-Software sollte den Erstellungsprozess der Balanced Scorecard durch Dokumentation der entsprechenden Daten unterstützen. Dabei sollten sowohl qualitative als auch quantitative Informationen erfasst werden. Dazu gehören unter anderem Zielbeschreibungen, Darstellung und Erläuterung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Bestimmung der Kennzahlen sowie eine Beschreibung der strategischen Maßnahmen.
- 2) Die Daten der Balanced Scorecard sollten für die Mitarbeiter stets online verfügbar sein. Damit wird die Kommunikation der Balanced Scorecard im Unternehmen wesentlich unterstützt.
- 3) Die Datensammlung für die Balanced Scorecard sollte automatisiert werden, indem auf bereits im Unternehmen existierende IT-Systeme zurückgegriffen wird. Dabei können Daten des Finanzbereichs, des Vertriebs, der Produktion aber auch Daten aus dem Personalbereich verwendet werden. Auch wenn nur ein Teil der für die Balanced Scorecard benötigten Daten aus bereits bestehenden Systemen bezogen werden kann, vermindert dies den Arbeitsaufwand, der mit der Datenerhebung für die Balanced Scorecard verbunden ist.
- 4) Eine Balanced Scorecard-Software sollte die Erstellung von Analysen und Auswertungen der Balanced Scorecard-Daten ermöglichen. Softwaretechnologien wie OLAP (Online Analytical Processing) und Data Warehouse können diese Aufgaben erfüllen.

Im Anhang dieser Arbeit wird eine Reihe von Internetadressen zum Thema Balanced Scorecard angegeben. Diese Auflistung bietet nur einen unvollständigen Überblick über die zahlreichen Internetseiten, die sich mit der Balanced Scorecard befassen.

---

## **4 Erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie mit Hilfe der Balanced Scorecard**

Hat ein Unternehmen eine Balanced Scorecard erstellt, so ist dies nicht automatisch eine Garantie für eine erfolgreiche Strategieumsetzung im Unternehmen. Das folgende Kapitel beschreibt, worauf ein Unternehmen achten muss, um mittels einer Balanced Scorecard seine Unternehmensstrategie zu realisieren. Dabei wird auf die in Kapitel 2 aufgeführte Strategiedefinition sowie den in Kapitel 3 beschriebenen Aufbau der Balanced Scorecard Bezug genommen.

### **4.1 Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Balanced Scorecard**

Eine Strategie setzt sich laut Mintzberg aus den Elementen „Plan“, „Verhaltensmuster“, „Positionierung“ und „Weltanschauung“ zusammen (siehe Kapitel 2.1.1), wobei die Elemente auf verschiedene Weise miteinander in Beziehung stehen können (siehe Kapitel 2.1.2). Diese vier Elemente lassen sich alle in einer Balanced Scorecard wiederfinden bzw. werden durch das Arbeiten mit der Balanced Scorecard unterstützt. Dabei ist sowohl die konventionelle als auch die gewachsene Beziehung zwischen den Elementen denkbar.

Bei der konventionellen Beziehung (siehe Abbildung 2-1) bildet die Balanced Scorecard mit ihren strategischen Zielen, Kennzahlen, Vorgaben sowie strategischen Maßnahmen (siehe Kapitel 3.3.5 bis 3.3.9) den Plan ab, der den Mitarbeitern des Unternehmens Richtlinien und Entscheidungshilfen für ihr zukünftiges Handeln bietet. Dieser Plan basiert auf der Mission und der Vision des Unternehmens (siehe Kapitel 3.3.3) und spiegelt damit auch die Weltanschauung des Unternehmens wider. Die Einhaltung dieses Plans führt dazu, dass das Unternehmen sich im Wettbewerb positioniert. Da die Ziele und Maßnahmen der Balanced Scorecard für alle Mitarbeiter gleichermaßen gültig sind, führt die Ausrichtung des Handelns an dieser Balanced Scorecard zu einem gewollt einheitlichen Verhaltensmuster aller Mitarbeiter des Unternehmens.

Bei der gewachsenen Strategie (siehe Abbildung 2-2) bestehen im Unternehmen bereits feste Verhaltensmuster, das Unternehmen ist bereits erfolgreich im Markt positioniert. Um diese gewinnbringende Positionierung zu halten, stellt das Unternehmen nun, unterstützt durch die strategischen Ziele und Maßnahmen der Balanced Scorecard, einen Plan auf. Dabei wird die Balanced Scorecard so gestaltet, dass sie die Einhaltung der bereits bestehenden Verhaltens-



---

muster sicherstellt. Die strategischen Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und strategischen Maßnahmen geben auch hier den Mitarbeitern eine Richtlinie für ihr Handeln vor.

Grundsätzlich gilt, dass die Balanced Scorecard der Strategieumsetzung und -weiterentwicklung einer bereits vorhandenen Strategie und nicht der Strategiefindung dient. Die Prozesse der Strategiefindung und der Strategieumsetzung lassen sich jedoch nicht vollkommen voneinander trennen. Es ist möglich, die Strategiefindung und die Entwicklung der Balanced Scorecard zeitgleich stattfinden zu lassen. Die strategischen Ziele der Balanced Scorecard werden dann in der Phase der Strategieentwicklung festgelegt. Die strategische Analyse der Marktsituation, der Wettbewerber, der unternehmenseigenen Kernkompetenzen sowie die Festlegung der prinzipiellen Richtung der Strategie müssen jedoch parallel zu der Entwicklung der Balanced Scorecard stattfinden, dies kann von der Balanced Scorecard nicht geleistet werden. Wesentlich besser ist es jedoch, erst eine Unternehmensstrategie aufzubauen und anschließend die dazugehörige Balanced Scorecard zu entwickeln. In vielen Unternehmen besteht auch zum Zeitpunkt der Entwicklung der Balanced Scorecard bereits eine feste Vorstellung von der Unternehmensstrategie. Der Aufbau der Balanced Scorecard zeigt jedoch häufig die Lücken dieses Strategieverständnisses auf. Durch die Auswahl der strategischen Ziele und Maßnahmen, der Kennzahlen und Vorgaben wird die Strategie des Unternehmens konkretisiert und für alle Unternehmensbereiche genau definiert. Somit unterstützt der Aufbau der Balanced Scorecard die Strategiefindung auch dann, wenn in einem Unternehmen bereits ein Konsens über die Strategie besteht.<sup>134</sup>

## 4.2 Balanced Scorecard-Zyklus

Um mit einer Balanced Scorecard erfolgreich die Strategie des Unternehmens umsetzen zu können, empfehlen Kaplan und Norton, regelmäßig einen vierstufigen Zyklus zu durchlaufen. Typischerweise entspricht dieser Zyklus dem Zeitraum eines Geschäftsjahres, es ist jedoch auch eine kürzere Zyklendauer denkbar. Im folgenden Text wird zur Vereinfachung von einer Zyklusdauer von einem Geschäftsjahr ausgegangen.

Der Zyklus beginnt in der ersten Stufe mit der Erstellung bzw. Überarbeitung der Balanced Scorecard. Anschließend werden in Stufe zwei die Mitarbeiter durch persönliche Zielverein-

---

<sup>134</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 14f und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 66f und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S.36

---

barungen und Anreizsysteme in die Unternehmensstrategie eingebunden. Die Ressourcen des Unternehmens werden in Stufe drei mittels operativer Planung an der Strategie des Unternehmens ausgerichtet. In der vierten Stufe, dem strategischen Lernen, wird aus den Erfahrungen des laufenden Geschäftsjahres Bilanz gezogen. Wurden in diesem Geschäftsjahr die Vorgaben für die strategischen Ziele der Balanced Scorecard nicht erreicht, so kann dies zwei Ursachen haben. Zum einen können sich im laufenden Geschäftsjahr die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln geändert haben. In diesem Fall müssen die Strategie und damit auch die strategischen Ziele der Balanced Scorecard überarbeitet und gegebenenfalls den neuen Bedingungen angepasst werden. Zum anderen können sich die in der Balanced Scorecard definierten strategischen Maßnahmen als ungeeignet zur Erreichung der strategischen Ziele erweisen. Dann muss das Unternehmen neue strategische Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele der Balanced Scorecard erarbeiten. In beiden genannten Fällen wird die bestehende Balanced Scorecard überarbeitet und verändert. Diese Veränderungen der Balanced Scorecard spiegeln sich dann in der ersten Zyklusstufe des neuen Geschäftsjahres wieder.<sup>135</sup> Abbildung 4-1 stellt diesen vierstufigen Zyklus zur Strategieumsetzung mittels einer Balanced Scorecard dar.

Arbeitet ein Unternehmen mit mehreren Balanced Scorecards, so ist dieser Zyklus für jede einzelne Balanced Scorecard zu durchlaufen. Dabei werden Stufe zwei und drei so durchgeführt, wie oben beschrieben, d.h. die Personal- und Unternehmensressourcen werden mit Hilfe der jeweiligen Balanced Scorecard an der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Die Gestaltung der Stufe eins (Erstellung / Überarbeitung der Balanced Scorecard) und der Stufe vier (strategisches Lernen) ist abhängig davon, mit welcher Methode die Ausgangs-Balanced Scorecard heruntergebrochen wurde (siehe Kapitel 3.5). Je mehr strategische Ziele die abgeleitete Balanced Scorecard aus der übergeordneten Balanced Scorecard übernommen hat, desto stärker müssen die Lerneffekte dieser übergeordneten Balanced Scorecard beim Scorecard-eigenen Lernen und anschließenden Überarbeiten der Balanced Scorecard berücksichtigt werden.

---

<sup>135</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 277f und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 184-186

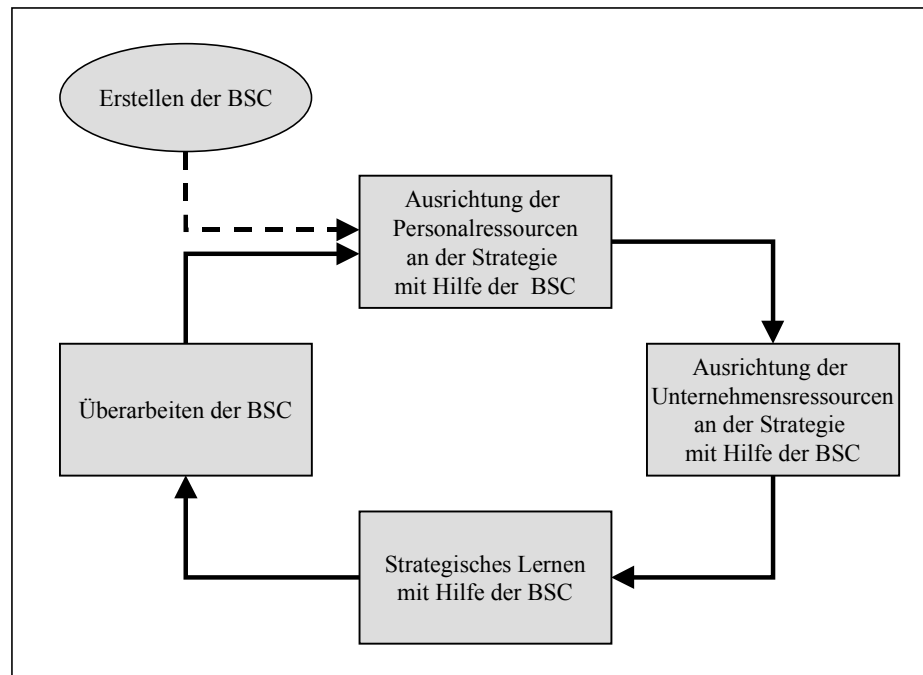


Abbildung 4-1: Balanced Scorecard-Zyklus<sup>136</sup>

Erst durch die Einhaltung dieses Zyklus wird gewährleistet, dass die Balanced Scorecard immer die aktuelle Strategie des Unternehmens darstellt und die Umsetzung dieser Strategie unterstützt. Die Implementierung der Balanced Scorecard ist somit kein einmaliges Projekt sondern ein kontinuierlicher Prozess. Durch die Integration der Balanced Scorecard in bestehende Planungs- und Steuerungssysteme (siehe Kapitel 4.2.2 und 4.2.3) sowie durch das strategische Lernen (siehe Kapitel 4.2.4) wird dabei das volle Leistungspotenzial der Balanced Scorecard entfaltet.<sup>137</sup>

#### 4.2.1 Erstellen und Überarbeiten der Balanced Scorecard

Ein wesentliches Hindernis bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie besteht in der sogenannten „Visionen-Barriere“ (siehe Kapitel 3.2.1). Dabei wird die Strategie nicht in ausreichendem Maße in konkrete Steuerungsgrößen übersetzt. Zu dieser Situation kann es kommen, wenn über die Vision und die Strategie sowie deren Umsetzung im Unternehmen noch kein unternehmensweiter Konsens gefunden wurde. Zu diesem Zeitpunkt haben die

<sup>136</sup> Quelle: Eigene Darstellung

<sup>137</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 276

---

Mitarbeiter jeweils eine vage Vorstellung von der Unternehmensstrategie und interpretieren diese in Bezug auf ihren eigenen Arbeitsbereich im Unternehmen, wie z.B. Personal, Produktion, Controlling etc. Diese Vorstellungen über das Vorgehen bei der Strategieumsetzung in den einzelnen Unternehmensbereichen sind jedoch nicht aufeinander abgestimmt. Dadurch kann es passieren, dass sich diese Unternehmensbereiche in ihren Tätigkeiten gegenseitig behindern und Unternehmensressourcen nicht effizient eingesetzt werden.<sup>138</sup>

Die Balanced Scorecard konkretisiert die Unternehmensvision und -strategie sowie deren Umsetzung, indem sie zu den jeweiligen Perspektiven der Scorecard strategische Ziele und strategische Maßnahmen angibt. Die strategischen Ziele mit den jeweiligen Kennzahlen und Vorgaben geben den Mitarbeitern die Richtung für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens an. Gleichzeitig zeigen die strategischen Maßnahmen, auf welchem Wege diese Ziele in den jeweiligen Unternehmensbereichen erreicht werden sollen. Der einzelne Mitarbeiter kann somit erkennen, welche Ziele sich das Unternehmen für die Zukunft gesetzt hat und auf welchem Wege es diese Ziele erreichen will. Regelmäßige Berichte über den Stand und die Ergebnisse der Balanced Scorecard sollten den Mitarbeitern durch Aushänge, E-Mails etc. zur Verfügung gestellt werden.<sup>139</sup>

#### ***4.2.2 Einbindung der Mitarbeiter in die Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard***

Häufig werden in einem Unternehmen die Zielvorgaben für die Abteilungen und einzelnen Mitarbeiter nicht an strategischen, sondern lediglich an taktischen oder operativen Zielen ausgerichtet. In diesem Fall ist es nicht gewährleistet, dass die Mitarbeiter optimal für die Umsetzung der Unternehmensstrategie eingesetzt werden. Diese sogenannte „Mitarbeiter-Barriere“ (siehe Kapitel 3.2.2) kann überwunden werden, indem das Unternehmen die Zielvorgaben für seine Abteilungen und Mitarbeiter aus den strategischen Zielen der Balanced Scorecard ableitet. Da die strategischen Ziele der Balanced Scorecard direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wurden, sind somit alle Zielsetzungen im Unternehmen, auch die der Abteilungen und Mitarbeiter, auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Siehe auch Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 186

<sup>139</sup> Siehe auch Hoch, Detlev / Langenbach, Wilm / Meier-Reinhold, Helga (2000), Implementierung von Balanced Scorecards im Spannungsfeld von unternehmerischen Zielsetzungen und Voraussetzungen, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, S. 56-66, S. 65 und Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 195-201 und Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001), aaO., S. 41

<sup>140</sup> Siehe auch Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 187 und 192f

---

Besteht in einem Unternehmen ein Zielvereinbarungssystem, so sollte dieses mit der Balanced Scorecard verknüpft werden. Die Balanced Scorecard definiert dabei die zu erreichenden Ziele, die dann in Zielvereinbarungsgesprächen den einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden. Die zu den Zielen zugehörigen Kennzahlen sowie deren Vorgaben bieten die Grundlage für eine objektive Bewertung der Leistungen eines Mitarbeiters.<sup>141</sup>

Da in der Balanced Scorecard die Ziele der nichtfinanziellen Perspektiven mit den Zielen der Finanzperspektive über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden werden, kann nun jeder Mitarbeiter anhand seines vereinbarten Individualziels seinen persönliche Beitrag zum Geschäftsergebnis erkennen. Der Mitarbeiter übernimmt somit eine persönliche Verantwortung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie und somit für den Erfolg des Unternehmens. Diese Eigenverantwortung steigert die Motivation der Mitarbeiter sowie deren Identifikation mit dem Unternehmen.<sup>142</sup>

Eine weitere Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern, besteht in der Ausschreibung sogenannter Leistungszulagen. Wird die Erreichung von Leistungszulagen an Bedingungen geknüpft, die von den strategischen Zielen der Balanced Scorecard abgeleitet wurden, so werden auch in diesem Fall die Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal zur Erreichung der Unternehmensstrategie eingesetzt. Über die genaue Vorgehensweise bei der Anknüpfung von Anreizsystemen an die Balanced Scorecard gibt es unterschiedliche Vorstellungen. Eine Möglichkeit besteht z.B. darin, Prämien erst dann auszuzahlen, wenn für eine Kennzahlenauswahl aus allen Perspektiven ein jeweiliges Mindestniveau erreicht wurde. Damit soll eine ausgewogene Berücksichtigung aller Unternehmensbereiche gewährleistet werden. Traditionelle Prämiensysteme, die nur an die Erreichung kurzfristiger finanzieller Ziele gebunden sind, sollten nicht weitergeführt werden, da dies nicht immer mit der Erfüllung langfristiger strategischer Ziele konform geht. Um der Gefahr von Manipulationen vorzubeugen, sollten finanzielle Anreizsysteme erst dann an die Balanced Scorecard angeknüpft werden, wenn die Vorgaben der Scorecard bereits festgelegt wurden.<sup>143</sup>

---

<sup>141</sup> Siehe auch Gehringer, Joachim / Michel, Walter (2000), Frühwarnsystem Balanced Scorecard, Düsseldorf / Berlin, S. 224 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 304-310 und Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 209

<sup>142</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S.6 und 14 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 298

<sup>143</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S.99 und Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 209-214 und Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001), aaO., S. 40

### 4.2.3 *Ausrichtung der Unternehmensressourcen an der Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard*

Eine der Stärken der Balanced Scorecard besteht darin, dass sie die Koordination zwischen der strategischen und der operativen Ebene des Unternehmens (sogenanntes „Bridging“) unterstützt. Damit hilft die Balanced Scorecard, die sogenannte Ressourcen-Barriere im Unternehmen zu überwinden (siehe Kapitel 3.2.3).<sup>144</sup>

Die strategische Planung hat die Aufgabe, die Potenziale des Unternehmens, sogenannte „Kernkompetenzen“, mit den Anforderungen des Marktes, sogenannte „kritische Erfolgsfaktoren“, in Einklang zu bringen. Damit soll der Erfolg des Unternehmens gesichert und somit der Unternehmenswert gesteigert werden (siehe auch Kapitel 2.3). Um dies zu erreichen, werden in Form von Strategien für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren langfristige Ziele gesetzt, die die Entwicklungsrichtung des Unternehmens angeben. Ergänzend zu der Bestimmung der Entwicklungsrichtung macht die Strategie Angaben zu den Maßnahmen im Unternehmen, mit Hilfe derer diese Unternehmensentwicklung erreicht werden soll. Im Anschluss legt die operative Planung fest, welche Maßnahmen im nächsten Geschäftsjahr durchgeführt werden müssen, um die Vorgaben, die die strategische Planung setzt, erreichen zu können.<sup>145</sup>

Die Balanced Scorecard konkretisiert die Unternehmensstrategie, indem sie zu den jeweiligen Perspektiven der Scorecard strategische Ziele und strategische Maßnahmen angibt. Somit existieren im Unternehmen eindeutige Angaben zur Strategie sowie zu deren Umsetzung. An diesen Angaben können sich die Planer der operativen Ebene bei der Bestimmung des Jahresbudgets für die nächste Geschäftsperiode orientieren. Anhand der Vorgabewerte der Kennzahlen der Balanced Scorecard (Soll-Werte) sowie den Ist-Werten dieser Kennzahlen in der Vorperiode wird nun der Zielerreichungsgrad des jeweiligen strategischen Teilprozesses ermittelt. Je größer die sogenannte Ziellücke ist, desto dringlicher muss dieser Teilprozess durch Einsatz von geeigneten Ressourcen unterstützt werden.

<sup>144</sup> Siehe auch Friedtag, H. (1998), aaO., S. 294 und Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 188 und Neubauer, C. / Schubert, G. (2000), aaO., S. 75 und Wicki-Breitinger, J. (2000), aaO., S. 6

<sup>145</sup> Siehe auch Bea, Franz Xaver / Haas, Jürgen (2001), Strategisches Management, Stuttgart, S. 49 und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 288 und Hinterhuber, H. (1996), aaO., S. 45 und Liesegang, D. (1998), aaO., S. 60 und Ulrich, Peter / Fluri, Edgar (1992), Management, Bern Stuttgart, S. 17f und Wöhe, Günter (2000), Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, S. 135

---

Da der Produktionsprozess im Unternehmen nur dann reibungslos ablaufen kann, wenn alle Teilprozesse gleichermaßen leistungsfähig sind, hat die Vernachlässigung eines strategierelevanten Teilprozesses im Unternehmen erhebliche negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Die Balanced Scorecard verdeutlicht dieses Zusammenspiel der Teilprozesse und ihre jeweilige Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens durch die Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen. Eine operative Planung, die sich an der Balanced Scorecard und somit an der Strategie des Unternehmens orientiert, unterstützt alle strategisch relevanten Teilprozesse gleichermaßen. Somit werden die personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens effizient genutzt.<sup>146</sup>

Viele Unternehmen verwenden für die Abstimmung von strategischer mit operativer Planung das sogenannten „Gegenstromverfahren“.<sup>147</sup> Dabei bestimmt die Unternehmensführung zunächst in der strategischen Planung die strategischen Ziele und Maßnahmen für das Unternehmen und gibt diese Informationen den hierarchisch nachfolgenden Unternehmensebenen in einem Top-down-Strom bekannt. Die jeweiligen Unternehmensebenen bestimmen anschließend in ihrer operativen Planung, wie diese Zielvorgaben konkret erreicht werden sollen. In einem Bottom-up-Rücklauf werden diese Entscheidungen der Unternehmensführung mitgeteilt. Unterstützt das Unternehmen dieses Gegenstromverfahren mit einer Balanced Scorecard, so hat dies eine Verkürzung des gesamten Planungsprozesses zur Folge. Da durch die Verwendung der Balanced Scorecard die strategischen Ziele sowie die dazugehörigen Zielvereinbarungen und strategischen Maßnahmen detaillierter festgelegt werden als dies zuvor der Fall war, verlängert sich der strategische Planungsteil (Top-down-Strom). Der operative Planungsteil (Bottom-up-Rücklauf) wird jedoch gleichzeitig wesentlich verkürzt, da die detaillierten Vorgaben der strategischen Planung den Aufwand der operativen Planung reduzieren und zu einer hohen Akzeptanz führen. Rückfragen bezüglich der Strategie des Unternehmens werden seltener. In Summe verkürzt sich die gesamte Planungsdauer. Somit kann das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt mit der strategischen und operativen Planung für das nächste Geschäftsjahr beginnen. Dies erhöht die Aktualität der Planung und

---

<sup>146</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S.286-290 und Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S.216f und 238f und Weber, J. / Schäffer, U. (1999), aaO., S. 48-51 und Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001), aaO., S. 14 f

<sup>147</sup> Siehe auch PriceWaterhouseCoopers (2001), aaO., S. 20

verschafft dem Unternehmen einen Vorteil gegenüber Wettbewerbern.<sup>148</sup> Einen Überblick über die Veränderungen im zeitlichen Ablauf der strategischen und operativen Planung durch Verwendung der Balanced Scorecard bietet Abbildung 4-2.

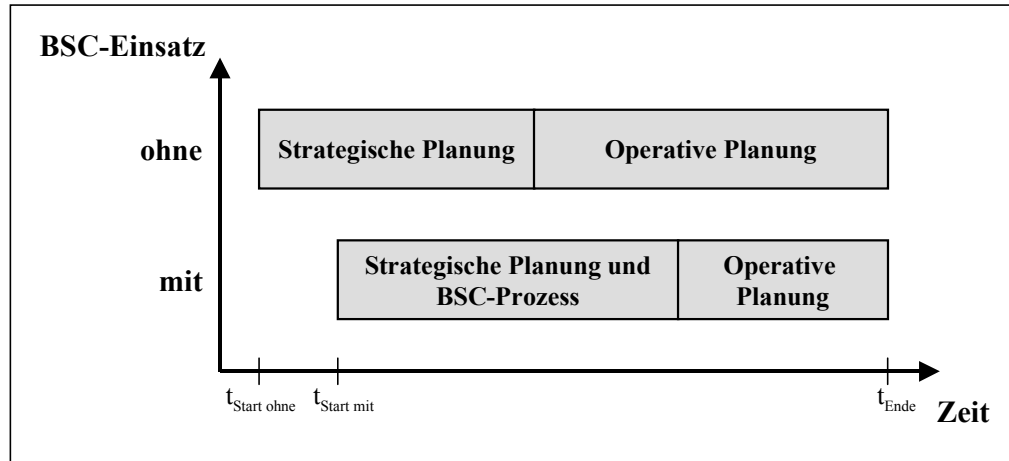


Abbildung 4-2: Änderungen im zeitlichen Ablauf der strategischen und operativen Planung durch Verwendung der Balanced Scorecard<sup>149</sup>

#### 4.2.4 Strategisches Lernen mit der Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard eignet sich besonders dazu, die sogenannte „Management-Barriere“ im Unternehmen zu überwinden (siehe Kapitel 3.2.4). Bei dieser Barriere dominieren die operativen die strategischen Kontrollen, wodurch im Unternehmen keinerlei Information über den Umsetzungsgrad bzw. der Eignung der Strategie besteht.<sup>150</sup>

Anhand der Vorgaben für die strategischen Ziele der Balanced Scorecard sowie der Ist-Werte dieser Ziele hat das Unternehmen die Möglichkeit, den Erfolg der Strategie in jedem Abschnitt des Geschäftsprozesses zu messen. Die Balanced Scorecard dient in diesem Fall als Kontrollinstrument, mit dessen Hilfe das Unternehmen das sogenannte „Single-Loop-Lernen“ unterstützt. Dabei handelt es sich um das weit verbreitete, traditionelle Planungs- und Kontrollsystem, bei dem die vom Management festgesetzte Strategie linear, d.h. ohne Rückkopplungen, „von oben nach unten“ durchgesetzt wird. Das Management entwickelt hierzu einmalig einen Strategieplan mit dazugehörigen Zielsetzungen und Ressourcenalloka-

<sup>148</sup> Siehe auch Ehrmann, H. (2000), aaO., S. 160f und Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 290-292 und Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 29

<sup>149</sup> Quelle: Mit leichten Änderungen übernommen aus Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S.293

<sup>150</sup> Siehe auch Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO., S. 189 f



---

tionen und fordert die Manager der unteren Ebenen und deren Mitarbeiter auf, diesen Plan umzusetzen. Mittels operativer Steuerungssysteme wird mehrmals im Geschäftsjahr überprüft, ob die geplanten Ziele erreicht, oder sogar übertroffen werden. Negative Abweichungen von der Zielsetzung werden als Fehler betrachtet und es werden Aktionen eingeleitet, um das gesetzte Ziel noch zu erreichen.<sup>151</sup>

Die Balanced Scorecard ist jedoch mehr als nur ein Kontrollinstrument zur Überprüfung der Strategieerreichung. Mit Hilfe der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen der Balanced Scorecard (siehe Kapitel 3.3.6) kann das Unternehmen die Ursache für die Verfehlung des angestrebten Zieles ermitteln. Wurden die Vorgaben für den Leistungstreiber erfüllt, die Vorgaben für die zugehörige Ergebniskennzahl jedoch nicht (siehe Kapitel 3.3.7 und 3.3.8), so müssen die strategischen Maßnahmen auf ihre Eignung zur Zielerreichung hin überprüft und gegebenenfalls verändert werden. Dieser Vorgang wird dem Single-Loop-Lernen zugeordnet. Entsprechen die Ist-Werte der Leistungstreiber jedoch ebenfalls nicht den Vorgaben, so waren entweder diese Vorgaben unrealistisch hoch oder die Strategie des Unternehmens muss den sich veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden. Zielabweichungen werden somit nicht mehr zwingend als Folge eines Fehlverhaltens interpretiert. Das Unternehmen erkennt die Chance, auf Veränderungen der Rahmenbedingungen schnell zu reagieren und sich damit gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil zu sichern. Die Strategieentwicklung ist somit ein Prozess und ist eng verknüpft mit der Strategieumsetzung. Diese Form des Lernens, bei der die Strategie des Unternehmens ständig neu überdacht wird, wird auch als „strategisches Lernen“ bzw. als „Double-Loop-Lernen“ bezeichnet.<sup>152</sup>

Kaplan und Norton empfehlen, in Reviews monatlich über operative Daten und vierteljährlich über strategische Daten zu berichten. Um die Berichterstattung der operativen Daten zu vereinfachen und zeitlich einzuschränken, können entsprechende Informationstechnologien verwendet werden. Die zuständigen Mitarbeitern können damit jederzeit auf die aktuellen

---

<sup>151</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 277 sowie Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 16 und S. 241

<sup>152</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 278 und Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1996), *Strategic Learning and the Balanced Scorecard*, *Strategy & Leadership*, September-October 1996, S. 19-24, S. 20 und Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 16 und S. 242 und Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U. (2001), aaO., S. 12

Daten zugreifen (siehe auch Kapitel 3.6).<sup>153</sup> Wird am Ende des Geschäftsjahres über eine Änderung der Strategie oder der strategischen Ziele oder der strategischen Maßnahmen entschieden, so wird die Balanced Scorecard für das nächste Geschäftsjahr entsprechend überarbeitet.

### 4.3 Erfolgsrelevante Kernkompetenzen in der Balanced Scorecard

Eine Balanced Scorecard fördert sowohl den Ausbau bereits bestehender als auch die Bildung neuer Kernkompetenzen. Dies geschieht durch die gezielte Unterstützung von organisationalem Lernprozessen, die bei der Überprüfung der Strategieumsetzung und den daraus abgeleiteten Veränderungen der Unternehmensstrategie und der Balanced Scorecard zyklisch stattfinden (siehe Kapitel 4.2.4).

Die Balanced Scorecard unterstützt dabei sowohl die Tätigkeiten innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche als auch die Abstimmung von Ressourcen und Fähigkeiten zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen (siehe Kapitel 2.3). Somit werden neue Kernkompetenzen entwickelt sowie bereits bestehende Kernkompetenzen weiter ausgebaut.<sup>154</sup> Diese Förderung der Kernkompetenzen kann durch sogenannte „kernkompetenzorientierte Kennzahlen“ in der Balanced Scorecard gemessen werden. Ein Beispiel dafür ist der RoCC<sup>155</sup>, der den Umsatz der Neuprodukte, die auf einer Kernkompetenz<sup>156</sup> beruhen, anteilig am Gesamtumsatz aller Neuprodukte ermittelt.<sup>157</sup>

Um auf dem Markt erfolgreich zu sein, muss das Unternehmen die Erfolgsfaktoren des Marktes ermitteln und den Zusammenhang zwischen den Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens und den kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes feststellen. Dieser Zusammenhang wird über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Balanced Scorecard ermittelt. Dabei wird beschrieben, welche Auswirkungen das Handeln der Mitarbeiter und die Gestal-

<sup>153</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO., S. 258 und 274

<sup>154</sup> Siehe auch Hinterhuber, H. (1996), aaO., S. 122f und Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 10

<sup>155</sup> Return on Central Competence

<sup>156</sup> Siehe auch Homp, Christian (2001), Kernkompetenzen managen mit der Balanced Scorecard, Mainz, S. 36f

<sup>157</sup> Kaplan und Norton nähern sich dem Begriff der Unternehmensstrategie lediglich von der Marktseite gemäß der Branchen- und Wettbewerbsanalyse von Michael Porter. Die unternehmenseigenen Kernkompetenzen werden in diesem Ansatz nicht berücksichtigt. Allerdings beschreiben Kaplan und Norton die Balanced Scorecard als ein Instrument zur Strategieumsetzung, das auf jedem beliebigen Ansatz zur Strategieformulierung aufbauen kann, also auch auf einem ressourcen- oder unternehmenswertorientierten Ansatz. Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 35f

tung der internen Prozesse auf das Wertangebot des Unternehmens im jeweiligen Marktsegment haben (siehe Kapitel 3.3.4.2.2 und 3.3.6). Die Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Balanced Scorecard ist somit eine Art der Werttreiberanalyse. Das Unternehmen muss nun die Kernkompetenzen fördern, die ein erfolgsversprechendes Wertangebot auf dem Markt bewirken (siehe Kapitel 2.3). Diese sogenannten erfolgsrelevanten Kernkompetenzen sollten in der Balanced Scorecard in den jeweiligen Perspektiven als Frühindikatoren erfasst werden. Damit wird sichergestellt, dass das Unternehmen seine Ressourcen gezielt dazu einsetzt, der Nachfrage auf dem Markt gerecht zu werden.<sup>158</sup>

---

<sup>158</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 78 und Töpfer, A. / Mauerer, F. (2000), aaO., S. 17

---

## 5 Studie zur erfolgreichen Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard

Wie ein Unternehmen mit Hilfe einer Balanced Scorecard seine Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen kann, wurde in Kapitel 4 beschrieben. Diese Erläuterungen basieren auf den Ansätzen und Ratschlägen der einschlägigen Literatur zum Thema Balanced Scorecard. Der Frage, inwiefern sich Unternehmen in der Praxis an diesen theoretischen Ansätzen orientieren und wie erfolgreich sie damit sind, wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit in einer Studie nachgegangen. Dabei wurde untersucht, wie Unternehmen an und mit ihrer Balanced Scorecard arbeiten und inwieweit ihnen die Strategieumsetzung mit Hilfe dieser Balanced Scorecard gelingt. Für diese Studie wurden im Jahr 2002 branchenübergreifend 42 Unternehmen kontaktiert, von denen 20 an der Befragung teilgenommen haben. Kapitel 5.1 erläutert die Methodik und die Vorgehensweise dieser Unternehmensbefragung. Die Daten dieser Befragung werden anschließend in Kapitel 5.2 ausgewertet. Aus den Ergebnissen dieser Befragung werden Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Arbeit mit der Balanced Scorecard abgeleitet. Diese Handlungsempfehlungen werden in Kapitel 5.3 dargestellt.

### 5.1 Methodik und Vorgehensweise der Unternehmensbefragung

#### 5.1.1 Grundgesamtheit und Auswahlverfahren

Die Grundgesamtheit<sup>159</sup> der Erhebungseinheiten für diese Unternehmensbefragung besteht aus allen Unternehmen im deutschen Raum, die eine Balanced Scorecard eingeführt haben.<sup>160</sup> Eine Auflistung von Unternehmen, die mit der Balanced Scorecard arbeiten, ist auf der Internetseite von Friedag Consult<sup>161</sup> nachzulesen.

Für die Unternehmensbefragung wurden unter Verwendung des typischen Auswahlverfahrens („purpursive sampling“) Unternehmen aus der Grundgesamtheit ausgewählt. Die typische Auswahl zählt dabei zu den nicht-zufallsorientierten, bewussten Auswahlverfahren. Aus

---

<sup>159</sup> Siehe auch Leiner, Bernd (1990), Einführung in die Statistik, München Wien, S. 2

<sup>160</sup> Da die Balanced Scorecard erst 1992 entwickelt wurde, kann ein Unternehmen frühestens in diesem Jahr mit der Erstellung einer unternehmenseigenen Balanced Scorecard begonnen haben.

<sup>161</sup> Siehe <http://home.t-online.de/home/friedag/akbscwer.htm>

---

der Grundgesamtheit werden gezielt die Erhebungseinheiten ausgewählt, die in ihren Merkmalen als typisch für die Grundgesamtheit erscheinen.<sup>162</sup>

Für die ausgewählten Erhebungseinheiten (Unternehmen) wurden anschließend die Untersuchungseinheiten (Abteilung, Sparte etc.) festgelegt. Die ausgewählten Untersuchungseinheiten wurden telefonisch oder per E-Mail kontaktiert. Das Anschreiben an die Unternehmen sowie der Fragebogen befinden sich im Anhang dieser Arbeit. Die Unternehmensbefragung bezog sich dabei auf die Merkmale der Untersuchungseinheit. Da in der Befragung sowohl Balanced Scorecards für das Gesamtunternehmen als auch Balanced Scorecards für einzelne Unternehmensbereiche untersucht wurden, sind Untersuchungseinheiten und Erhebungseinheiten in dieser Befragung nicht immer identisch.<sup>163</sup>

Auf Grund des Auswahlverfahrens kann nicht sichergestellt werden, dass die erhobenen Daten repräsentativ sind, d.h. die untersuchte Menge der Unternehmen entspricht in der Verteilung aller interessierenden Merkmale nicht sicher der Grundgesamtheit. Daher können die Daten nicht zuverlässig für die Zwecke der induktiven Statistik verwendet werden können. Da die Daten mittels des typischen Auswahlverfahrens erhoben wurden, ist es jedoch möglich, Tendenzen bzw. häufig auftretende Verhaltensweisen zu erkennen und unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen zu interpretieren.<sup>164</sup>

### ***5.1.2 Fragebogen und Interview***

Für die Unternehmensbefragung wurde der sich im Anhang dieser Arbeit befindende Fragebogen erarbeitet. Dieser Fragebogen enthält direkte, geschlossene sowie teiloffene Fragen. Durch die geschlossenen und teiloffenen Fragen wird gewährleistet, dass die Ergebnisse in hohem Maße vergleichbar sind. Gleichzeitig bieten die teiloffenen Fragen Raum für eine individuell gestaltete Antwort durch den Befragten.

---

<sup>162</sup> Siehe auch Berekoven, Ludwig / Eckert, Werner / Ellenrieder, Peter (1993), Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden, S. 53 und 56

<sup>163</sup> Siehe auch Welge, Martin K. / Al-Laham, Andreas (1996), Strategieprozesse der deutschen Industrie - Bericht über eine empirische Untersuchung-, Dortmund, S. 13

<sup>164</sup> Siehe auch Weis, Christian / Steinmetz, Peter (1998), Marktforschung, Ludwigshafen (Rhein), S. 55

---

Der Fragebogen dieser Studie basiert auf den theoretischen Grundlagen zum Thema Strategie und Balanced Scorecard (siehe Kapitel 2 und 3) sowie auf den Konzepten zur erfolgreichen Strategieumsetzung mit Hilfe einer Balanced Scorecard, wie sie in Kapitel 4 dargestellt wurden.<sup>165</sup> Zunächst werden allgemeine Fragen bezüglich des Unternehmens (Fragebogenteil A) und der Balanced Scorecard dieses Unternehmens (Fragebogenteil B) gestellt. Fragebogenteil C untersucht, inwieweit das Unternehmen seine Balanced Scorecard regelmäßig überarbeitet und in welchem Maße die Ressourcen des Unternehmens an der Balanced Scorecard ausgerichtet werden. Der Prozess der Strategieentwicklung im Unternehmen wird im Fragebogenteil D erfragt. Somit untersucht der Fragebogen alle Aspekte der Strategieumsetzung im Unternehmen mit Hilfe einer Balanced Scorecard. Die Fragen wurden dabei gezielt in thematische Blöcke gegliedert (Fragebogenteile A, B, C und D), um dem Interviewpartner das Beantworten der Fragen durch eine Orientierung an Themengebieten zu erleichtern.

Ein Teil der befragten Unternehmen wurde telefonisch interviewt. Dabei wurde mit Hilfe des Fragebogens ein standardisiertes und stark strukturiertes Interview durchgeführt, d.h. sowohl der Wortlaut als auch die Reihenfolge der Fragen wurden bei allen Befragten gleichermaßen beibehalten.<sup>166</sup> Ein weiterer Teil der Befragten füllte den Fragebogen, der auch in Form eines elektronischen Fragebogens vorlag, aus und schickte ihn per E-Mail zurück. Da bei den Telefoninterviews exakt die gleichen Fragen verwendet wurden, die auch im elektronischen Fragebogen enthalten waren, können die Ergebnisse beider Befragungsarten zusammengefasst werden.

---

<sup>165</sup> Siehe auch Weis, C. / Steinmetz, P. (1998), aaO., S. 91f und Fuchs, Marek (1994), Umfrageforschung mit Telefon und Computer, Weinheim, S. 78f und 126

<sup>166</sup> Siehe auch Fuchs, M. (1994), aaO., S. 27 und Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke (1988), Methoden der empirischen Sozialforschung, München, S. 295f

## 5.2 Auswertung und Ergebnisse der Befragung

### 5.2.1 Rücklauf

Von 42 Anfragen haben 20 Unternehmen den Fragebogen beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 48%.

An der Befragung haben sich beteiligt:

- Acterna Deutschland GmbH
- Airbus Deutschland GmbH
- Berliner Wasserbetriebe
- Bertelsmann Media Systems
- DFS Deutsche Flugsicherung GmbH
- E. Breuninger GmbH & Co.
- euroShell Deutschland GmbH
- Heidelberger Druckmaschinen AG
- Heilpädagogium an der Ostsee
- Infineon Technologies AG
- Netz-Werk Markterfolg KG
- Roland Lang Performance Consulting
- RWE Trading GmbH
- SKF GmbH
- Tesion Telekommunikation GmbH
- Tetra Pak Plastic Packaging R&D GmbH
- Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG
- Virbus AG
- Vulpius Klinik GmbH Bad Rappenau
- Wuppertaler Stadtwerke AG

### 5.2.2 Ablehnung der Teilnahme

Ein Teil der Unternehmen, die im Rahmen der Befragung kontaktiert wurden, hat die Teilnahme an dieser Befragung abgelehnt.<sup>167</sup> Bezüglich der Zuverlässigkeit der Daten stellt sich daher die Frage, ob dieser Teil der Unternehmen sich in seinen Merkmalsausprägungen von der Gruppe der Teilnehmer unterscheidet. Betrachtet man die Gründe für die Ablehnung, so fällt auf, dass bei 18% dieser Unternehmen die Balanced Scorecard mittlerweile nicht mehr regelmäßig gepflegt wird (siehe Abbildung 5-1). Es ist naheliegend zu vermuten, dass diese Unternehmen andere Erfahrungen mit der Balanced Scorecard gemacht haben als die Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben. Daher besteht eventuell in den Merkmalsausprägungen ein Unterschied zwischen den Teilnehmern und den Ablehnern. Die Teilnehmer können nicht sicher als repräsentativ für die Grundgesamtheit bewertet werden. Eine systematische Verzerrung der Daten kann somit nicht ausgeschlossen werden. Es empfiehlt sich daher nicht, diese Daten für die Zwecke der induktiven Statistik zu verwenden.<sup>168</sup>

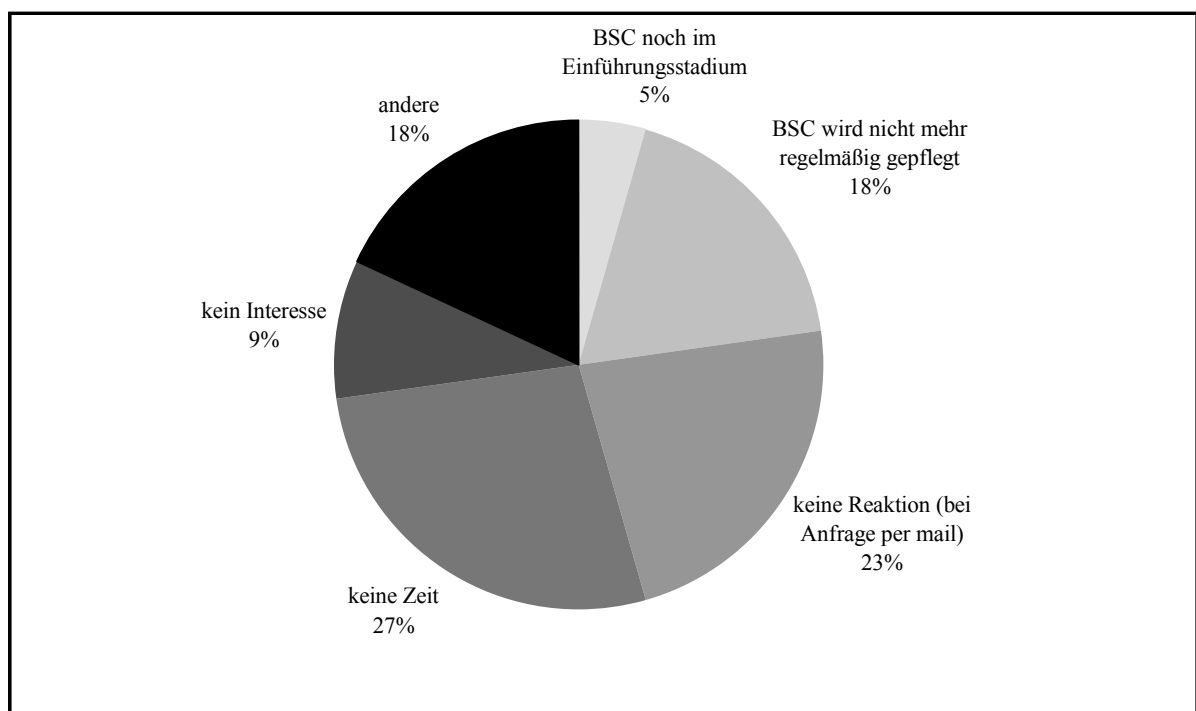


Abbildung 5-1: Gründe für die Ablehnung der Teilnahme

<sup>167</sup> Von den 42 Unternehmen, die für diese Befragung kontaktiert wurden, haben 22 die Teilnahme abgelehnt.

<sup>168</sup> Die Art des Auswahlverfahrens - typische Auswahl - spricht ebenfalls gegen eine Auswertung der Daten mittels induktiver Statistik. (Siehe auch Kapitel 5.1.1)



### 5.2.3 Branchenaufteilung der beteiligten Unternehmen

An der Befragung haben 19 Profit- und ein Non-Profit-Unternehmen teilgenommen. Abbildung 5-2 beschreibt, aus welchen Branchen die teilnehmenden Unternehmen stammen. Es konnten aus 11 Branchen Daten erhoben werden. Die Unternehmensbefragung kann somit als branchenübergreifend bezeichnet werden.

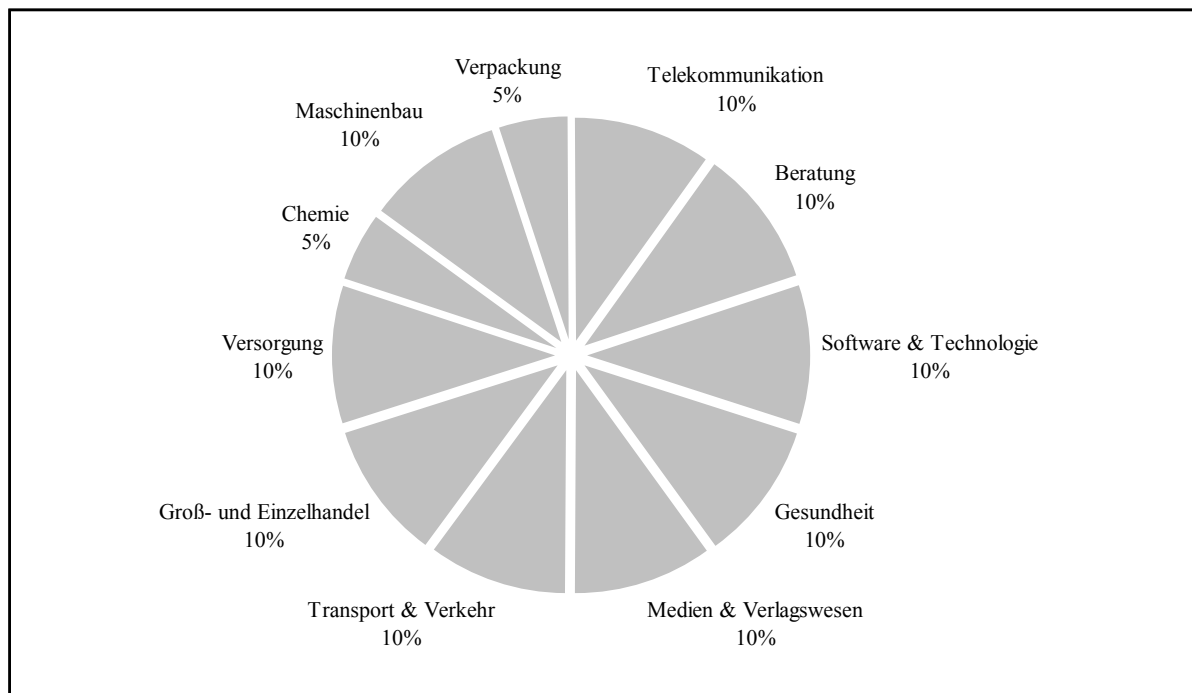


Abbildung 5-2: Branchenaufteilung der befragten Unternehmen

### 5.2.4 Erläuterung zur Darstellung der Befragungsergebnisse

Im folgenden Text werden die Ergebnisse der Unternehmensbefragung dargestellt. Dazu wird zunächst die entsprechende Frage des Fragebogens wiederholt. Im Anschluss werden die Befragungsergebnisse zu dieser Frage grafisch dargestellt und im darauffolgenden Text näher erläutert. Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang dieser Arbeit.<sup>169</sup>

<sup>169</sup> Die Fragen im Fragebogen sind gegliedert nach „Allgemeine Fragen zum Gesamtunternehmen“ (Fragebogenteil A), „Allgemeine Fragen zur Balanced Scorecard“ (Fragebogenteil B), „Fragen zu den Zielen der Balanced Scorecard“ (Fragebogenteil C) und „Fragen zur Unternehmensstrategie“ (Fragebogenteil D). Diese Gliederung wurde bewusst gewählt, um während des Interviews systematisch Themengebiete abzufragen.

---

Die Reihenfolge<sup>170</sup>, in der die Fragen des Fragebogens im Folgenden aufgeführt werden, orientiert sich am Aufbau der Kapitel 2 bis 4 der vorliegenden Arbeit. Diese Reihenfolge entspricht den Phasen, die ein Unternehmen bei der Realisierung eines ganzheitlichen strategischen Managements durchläuft.<sup>171</sup> Diese Phasen lassen sich unterteilen in:

- 1) Strategische Diagnose
- 2) Strategische Optionen
- 3) Strategische Wahl
- 4) Strategieimplementierung
- 5) Strategiekontrolle

Diese Phasen werden im Rahmen des strategischen Managements regelmäßig durchlaufen. Werden einzelne Phasen vom Unternehmen vernachlässigt oder gar ausgelassen, so ist ein erfolgreicher Strategieumsetzungsprozess in diesem Unternehmen nur noch schwer zu realisieren.

---

<sup>170</sup> Im Anhang dieser Arbeit befindet sich eine Übersicht, in welcher Reihenfolge die Fragen des Fragebogens in Kapitel 5.2.5 bearbeitet werden.

<sup>171</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 118 f

### 5.2.5 Auswertung und Diskussion der Befragungsergebnisse

Frage A1: Wie viele Mitarbeiter gibt es in Ihrem Gesamtunternehmen?

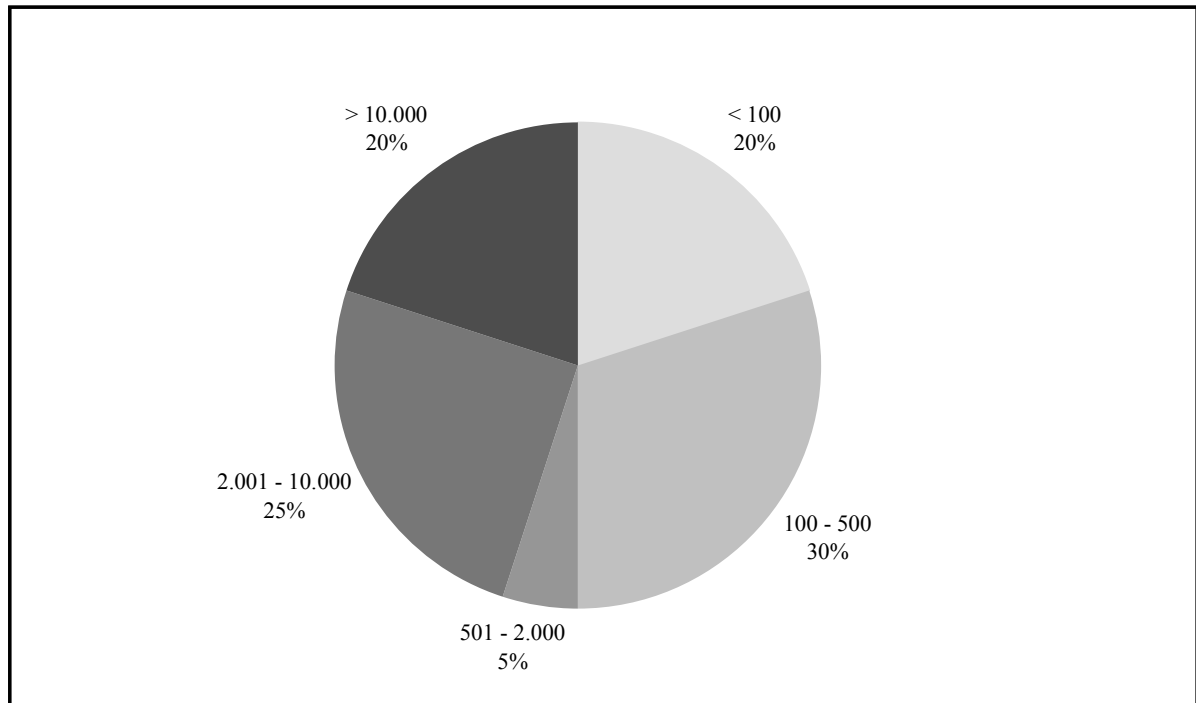


Abbildung 5-3: Unternehmensgröße in Mitarbeitern

Alle an der Befragung beteiligten Unternehmen haben Angaben zur Größe ihres Unternehmens gemacht. Durchschnittlich arbeiten ca. 8200 Mitarbeiter in den befragten Unternehmen. Die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter liegt bei dem kleinsten Unternehmen dieser Befragung bei vier, bei dem größten Unternehmen bei 44.000. Die Hälfte der befragten Unternehmen sind kleine bzw. mittelständische Unternehmen. Dies widerspricht der Behauptung von Welge und Al-Laham, wonach „das Merkmal Strategieerfahrung mit der Unternehmensgröße korreliert“<sup>172</sup>, denn auch kleine und mittelständische Unternehmen arbeiten mit einer Balanced Scorecard und dies weist eindeutig auf ein Strategiebewusstsein in diesen Unternehmen hin.<sup>173</sup>

<sup>172</sup> Siehe auch Welge, Martin K. / Al-Laham, Andreas (1996), Strategieprozesse der deutschen Industrie - Bericht über eine empirische Untersuchung, Dortmund, S. 13

<sup>173</sup> An der Befragung haben ausschließlich Unternehmen teilgenommen, die eine Balanced Scorecard besitzen. Siehe auch Kapitel 5.1.1.

---

Alle nachfolgenden Fragen des Fragebogens beziehen sich auf die Strategie und die Balanced Scorecard, mit der der Befragte direkt arbeitet. In einem Unternehmen mit mehreren Balanced Scorecards bedeutet dies, dass sich alle folgenden Fragen auf die Balanced Scorecard derjenigen Abteilung, Division etc. beziehen, der der befragte Mitarbeiter direkt angehört.

Um in einem Unternehmen ein ganzheitliches strategisches Management zu realisieren, muss das Unternehmen zunächst unter Verwendung von internen und externen Analysen eine strategische Diagnose durchführen (siehe auch Kapitel 2.3 und 3.4).<sup>174</sup> Es empfiehlt sich, in Ergänzung zur Balanced Scorecard regelmäßig solche strategische Diagnosen durchzuführen (siehe auch Kapitel 3.4). Frage D1 untersucht Regelmäßigkeit von Analysen der internen Faktoren sowie deren Auswirkungen auf die Strategie des Unternehmens. Regelmäßigkeit und Auswirkungen der Analysen der externen Faktoren werden im Anschluss in Frage D2 untersucht.

*Frage D1: Wie regelmäßig führen Sie eine Analyse der folgenden internen Faktoren durch? Führen Änderungen der internen Faktoren zu einer Anpassung der Strategie?*

Abbildung 5-4 bis Abbildung 5-7 beschreiben, wie regelmäßig ein Unternehmen interne Faktoren analysiert. Bei der Analyseregelmäßigkeit wird zwischen „regelmäßig“, „bei Bedarf“ und „keine Analyse“ unterschieden. Es werden die internen Faktoren „Kennzahlen / Berichte des Rechnungswesens“, „Mitarbeiter“, „eingesetzte Technologie“, „EDV / Kommunikationswesen“, „Forschung und Entwicklung“, „Beschaffung“, „Produktion“, „Logistik“, „Marketing / Vertrieb“ und „Kundendienst“ sowie gegebenenfalls unternehmensspezifische interne Faktoren hinsichtlich ihrer Analyseregelmäßigkeit abgefragt.

---

<sup>174</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 118 und Welge, M. / Al-Laham, A. (1997), aaO., S. 795

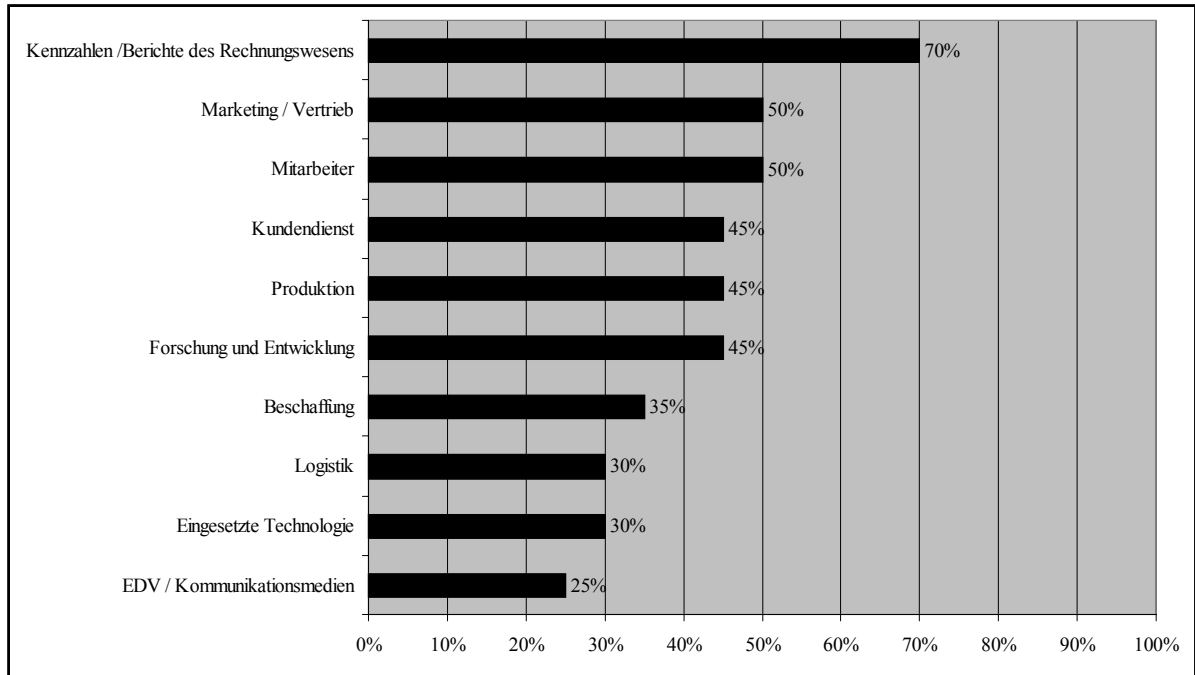


Abbildung 5-4: Regelmäßige Analyse der internen Faktoren

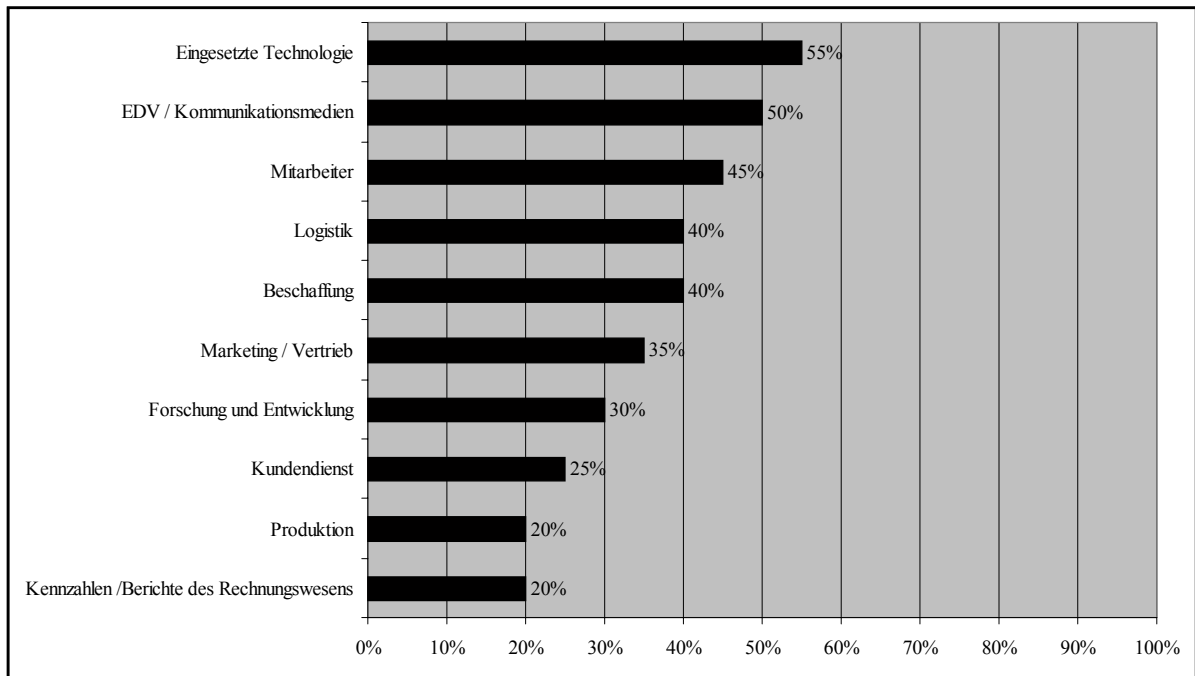


Abbildung 5-5: Analyse der internen Faktoren bei Bedarf

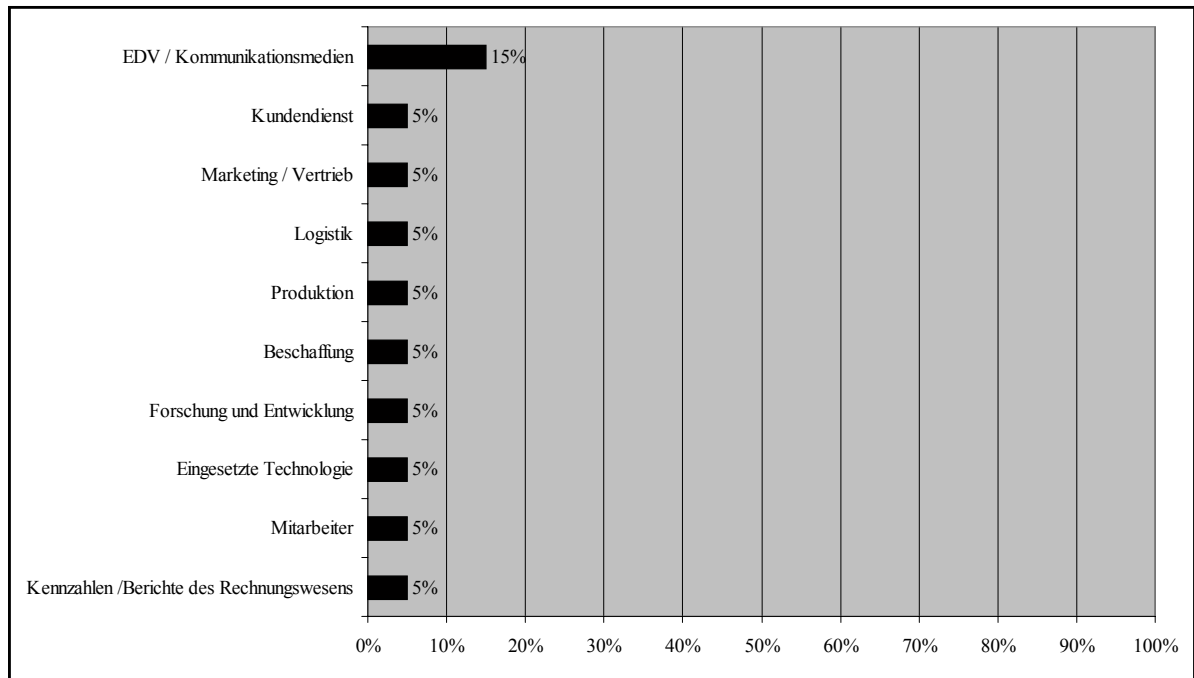


Abbildung 5-6: Keine Analyse der internen Faktoren

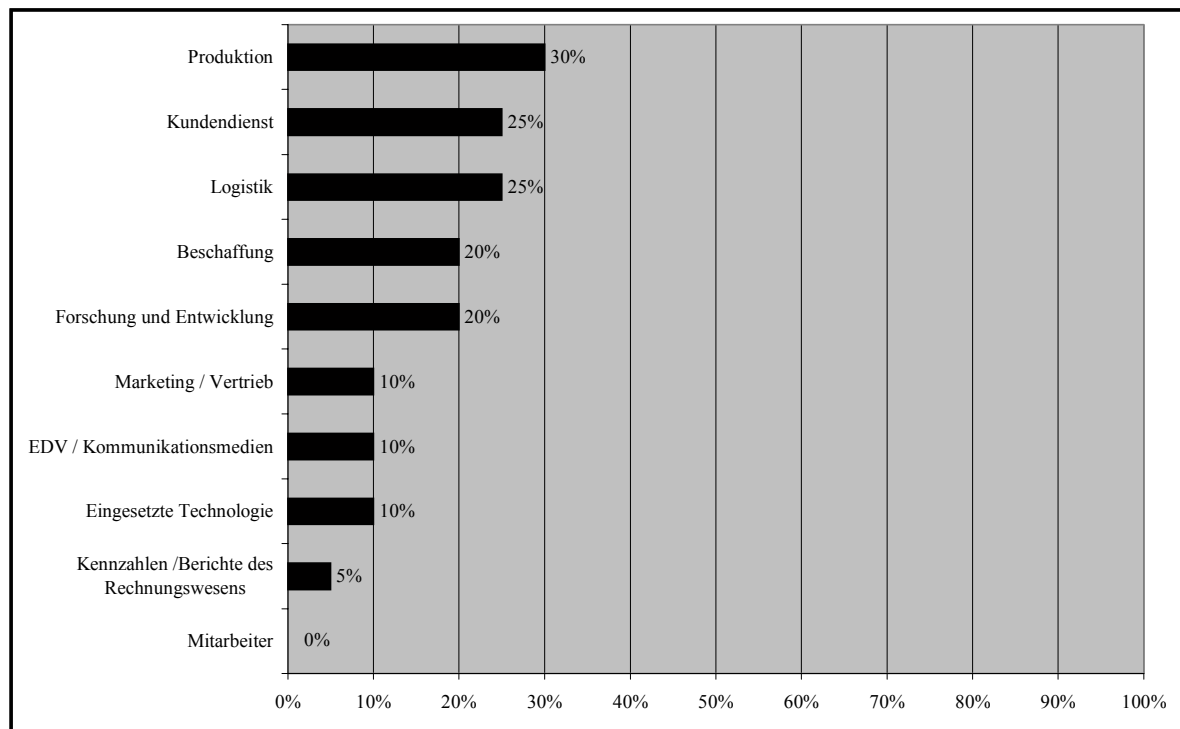


Abbildung 5-7: Keine Aussage zur Analyse der internen Faktoren

Auffällig ist zunächst die starke Betonung des Rechnungswesens, das bei 70% der beteiligten Unternehmen regelmäßig und bei weiteren 20% der Unternehmen bei Bedarf analysiert wird. Kennzahlen und Berichte des Rechnungswesens liefern eine Übersicht über die finanziellen Auswirkungen vergangener Entscheidungen und stellen somit eine wichtige Information für

---

das zukünftige Handeln im Unternehmen dar. Ein Unternehmen darf es aber keinesfalls dabei belassen, nur finanzielle Aspekte zu untersuchen. Ergänzend zu diesen finanziellen Analysen müssen im Unternehmen auch Faktoren aus der Produktion, dem Kunden- sowie weiteren Unternehmensbereichen betrachtet werden.

Neben den Kennzahlen des Rechnungswesens finden auch die internen Faktoren „Marketing / Vertrieb“, „Kundendienst“, „Produktion“, „Mitarbeiter“ sowie „Forschung und Entwicklung“ eine starke Beachtung. Somit werden in den meisten der befragten Unternehmen interne Faktoren entlang der gesamten betrieblichen Wertschöpfungskette regelmäßig bzw. bedarfsgesteuert analysiert (siehe Kapitel 3.3.4.2.3). Dies ist als sehr positiv zu bewerten, denn erst diese ganzheitliche Sicht ermöglicht es, Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Unternehmen zu erkennen und somit erfolgreich eine Unternehmensstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Sicherlich hat die Arbeit mit der Balanced Scorecard in diesen Unternehmen diese ganzheitliche Sichtweise gefördert, denn es ist eine der Stärken der Balanced Scorecard, Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Unternehmen aufzudecken und diese den Mitarbeitern klar verständlich darzustellen (siehe Kapitel 3.3.6).

Die internen Faktoren „Beschaffung“ und „Logistik“ werden nur in rund einem Drittel der beteiligten Unternehmen regelmäßig analysiert. Da sich diese Faktoren nicht in den Standard-Balanced Scorecard-Perspektiven von Kaplan und Norton finden lassen, empfiehlt sich entweder eine Erweiterung der Standard-Perspektiven oder in Ergänzung zur Balanced Scorecard eine regelmäßige Analyse dieser Faktoren (siehe Kapitel 3.4). 10% der beteiligten Unternehmen haben sich für eine Ergänzung der Standard-Perspektiven durch eine Perspektive namens „Lieferanten“ entschieden (siehe auch Frage B5). Erneut muss darauf hingewiesen werden, dass die Standard-Perspektiven von Kaplan und Norton, „Finanzen“, „Kunden“, „Interne Prozesse“ sowie „Lernen und Entwicklung“, nicht für alle Unternehmen gleichermaßen gut geeignet sind, um die betrieblichen Prozesse darin abzubilden (siehe Kapitel 3.3.4.1 und 3.3.4.2). Es empfiehlt sich daher, die Balanced Scorecard-Perspektiven so zu wählen, dass die unternehmenseigenen Kernkompetenzen darin gebündelt und somit die betrieblichen Prozesse optimal abgebildet werden. Nur in diesem Fall ist gewährleistet, dass sich diese Balanced Scorecard dazu eignet, die Realisierung der geplanten Unternehmensstrategie zu unterstützen.

Bei den Faktoren „EDV / Kommunikationsmedien“ und „eingesetzte Technologie“ fällt auf, dass diese im Wesentlichen bei Bedarf analysiert werden. Ein Grund dafür ist wahrscheinlich

---

die rasante Entwicklung in der Informationstechnologie bzw. generell im technischen Bereich. Sicherlich ist es für ein Unternehmen nicht immer gewinnbringend, jede technische Neuheit sofort einzusetzen. Vielen Unternehmen erscheint es daher als rentabel, diese internen Faktoren nur bei Bedarf zu analysieren, d.h. dann wenn die bestehende Technik an ihre Grenzen gerät bzw. wenn eine wesentliche technische Neuerung auf dem Markt erscheint. Bei dieser Vorgehensweise besteht jedoch auch immer die Gefahr, dass die Produktion mit veralteten technischen Mitteln ausgeführt wird und die Mitarbeiter ihre Potenziale auf Grund dieser Technik nicht voll realisieren können.

Von den beteiligten Unternehmen ergänzten 5% die im Fragebogen vorgegebenen internen Faktoren um den internen Faktor „Prozesse“. Dieser Faktor wird regelmäßig analysiert und hat bei Veränderungen eine Anpassung der Strategie zur Folge.

Abbildung 5-8 bis Abbildung 5-10 erläutern, ob Veränderung eines internen Faktors zu Strategieanpassungen im Unternehmen führen. Stellt ein Unternehmen bei der Analyse eines internen Faktors eine Veränderung fest, so sollte das Unternehmen seine Strategie überarbeiten und den neuen Rahmenbedingungen anpassen (siehe auch Fragen C6 und D5). Dieser Vorgang, der als strategisches Lernen bezeichnet wird, kann mit der Balanced Scorecard unterstützt werden (siehe Kapitel 2.2 und 4.2.4). Die Frage bezog sich dabei auf die internen Faktoren, die auch schon auf ihre Analyseregelmäßigkeit hin untersucht wurden (s.o.). Bezüglich dieser Faktoren hatten die beteiligten Unternehmen die Wahl zwischen „Strategieanpassung ja“ und „Strategieanpassung nein“.



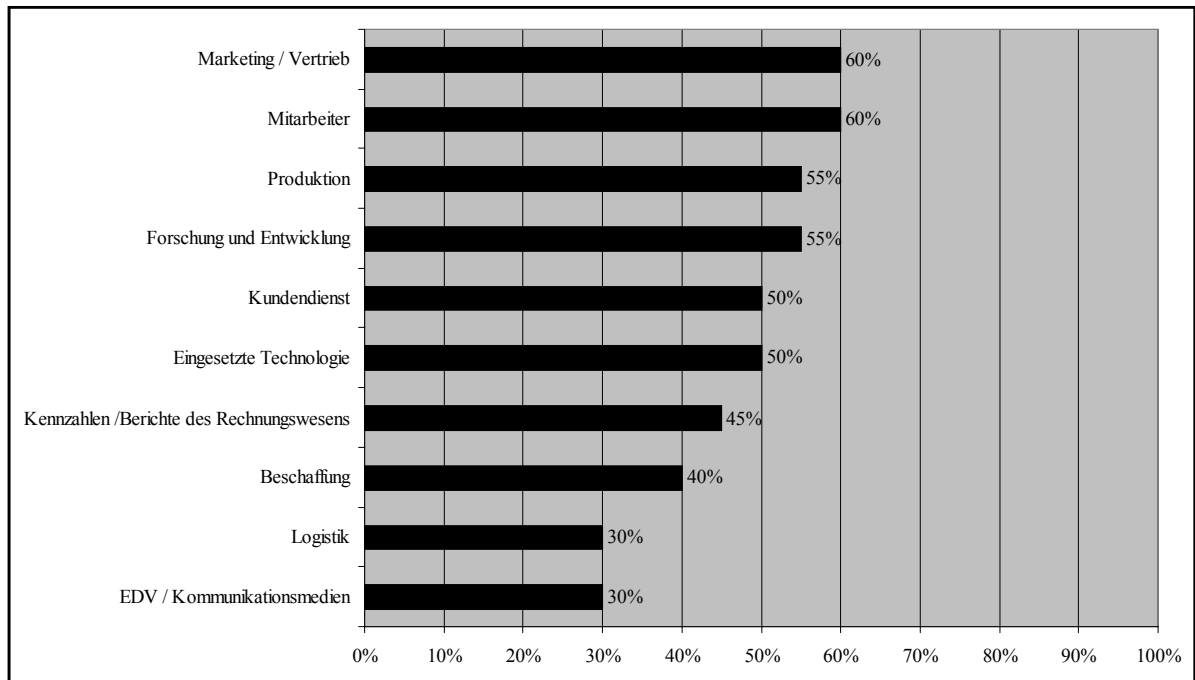


Abbildung 5-8: Anpassung der Strategie bei Änderung der internen Faktoren

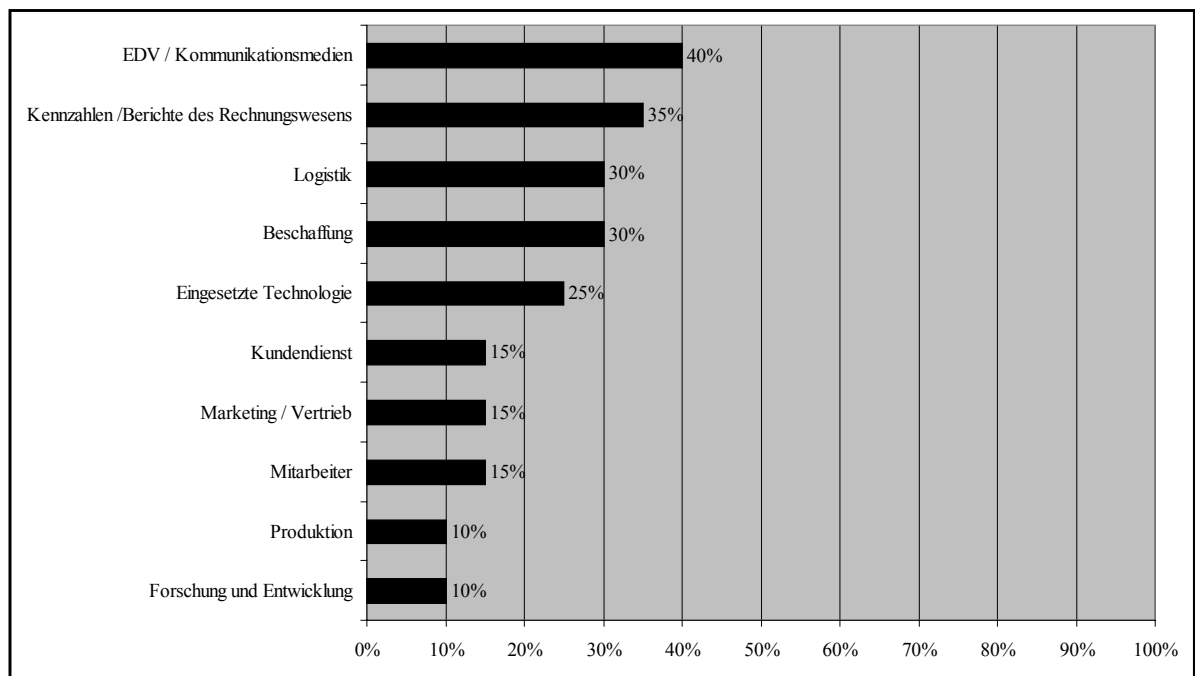


Abbildung 5-9: Keine Anpassung der Strategie bei Änderung der internen Faktoren

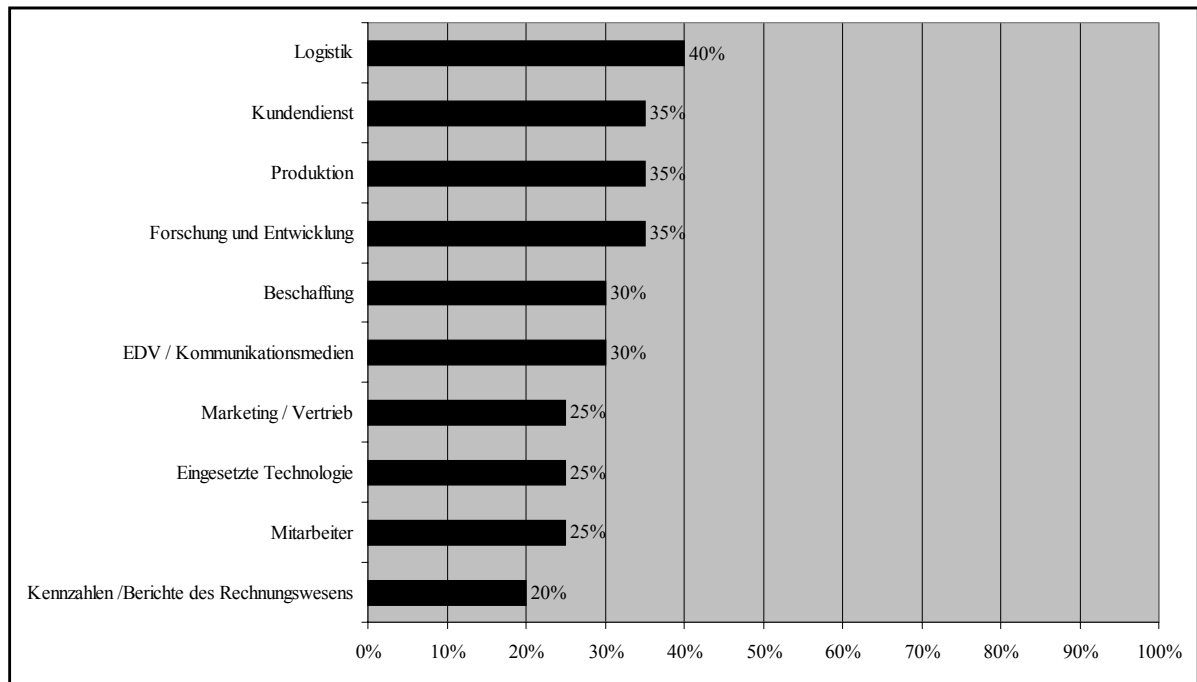


Abbildung 5-10: Keine Aussage zur Anpassung der Strategie bei Änderung der internen Faktoren

Analog zur Frage, wie regelmäßig ein interner Faktor analysiert wird (s.o.), finden auch bei den Auswirkungen von internen Veränderungen auf die Unternehmensstrategie die internen Faktoren „Kennzahlen / Berichte des Rechnungswesens“, „Marketing / Vertrieb“, „Kundendienst“, „Produktion“, „Mitarbeiter“ sowie „Forschung und Entwicklung“ eine große Beachtung. Beobachtet ein Unternehmen in diesen Bereichen Veränderungen, so wird untersucht, wie sich diese Veränderungen auf die Realisierung der geplanten Unternehmensstrategie auswirken. Ist die geplante Unternehmensstrategie auf Grund der veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr umsetzbar, so erarbeitet das Unternehmen unter Berücksichtigung der veränderten Bedingungen eine neue, angepasste Strategie.

Bei Veränderungen der internen Faktoren „Beschaffung“, „Logistik“ und „EDV / Kommunikationswesen“ finden nur bei etwa einem Drittel der befragten Unternehmen Anpassungen der Unternehmensstrategie statt. Dies bedeutet, dass bei zwei Drittel der befragten Unternehmen auch bei einer Änderung dieser internen Faktoren weiterhin an der geplanten Unternehmensstrategie festgehalten wird.

Auffällig ist, dass beim Faktor „eingesetzte Technologie“, der häufig nur bei Bedarf analysiert wird (s.o.), Veränderungen in 50% der beteiligten Unternehmen zu einer Anpassung der Strategie führen. Dies lässt sich sicherlich damit begründen, dass die eingesetzte Technologie einen wesentlichen Einfluss auf alle Glieder der Wertschöpfungskette hat. Ändert sich diese

Technologie, so hat dies erhebliche Auswirkungen auf das gesamte Unternehmen. Eine Anpassung der Strategie ist somit bei technologischen Veränderungen häufig notwendig.

*Frage D2: Wie regelmäßig führen Sie eine Analyse der folgenden Rahmenbedingungen durch? Führen Änderungen der Rahmenbedingungen zu einer Anpassung der Strategie?*

Neben der Analyse der internen Faktoren (siehe Frage D1) beinhaltet die strategische Diagnose in einem Unternehmen auch die Untersuchung der externen Faktoren. In der Frage D2 wird zunächst mit den externen Faktoren „Anzahl / Struktur der Lieferanten“, „Verhalten / Zufriedenheit der Lieferanten“, „Anzahl / Struktur der Kunden“, „Verhalten / Zufriedenheit der Kunden“, „Produkte / Dienstleistungen der Wettbewerber“, „Zielsetzungen / Strategien der Wettbewerber“, „Stärken / Schwächen der Wettbewerber“, „Marktanteil der Wettbewerber“, „Wachstum der Branche“, „Ein- und Austrittsbarrieren der Branche“ sowie „Substitutionsprodukte aus anderen Branchen“ das Mikroumfeld des Unternehmens gemäß der Branchenstrukturanalyse von Porter untersucht.<sup>175</sup> Im Anschluss wird mit der Analyse der externen Faktoren „technologische Entwicklung“, „gesamtwirtschaftliche Entwicklung“ und „politisch-rechtliche Entwicklung“ das Makroumfeld des Unternehmens mit der Vorgehensweise der sogenannten „PEST-Analyse“<sup>176</sup> durchleuchtet.<sup>177</sup>

Abbildung 5-11 bis Abbildung 5-14 beschreiben, wie regelmäßig ein Unternehmen die externen Faktoren in seinem Mikro- und Makroumfeld (s.o.) sowie gegebenenfalls unternehmensspezifische externe Faktoren analysiert. Analog zum Aufbau der Frage D1 standen den Unternehmen auch hier die Analyseregelmäßigkeiten „regelmäßig“, „bei Bedarf“ sowie „keine Analyse“ zur Wahl.

---

<sup>175</sup> Siehe auch Hinterhuber, H. (1996), aaO., S. 117 und Liesegang, D. (1998), aaO., S. 63

<sup>176</sup> PEST: Political, Economical, Social, Technological

<sup>177</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 121

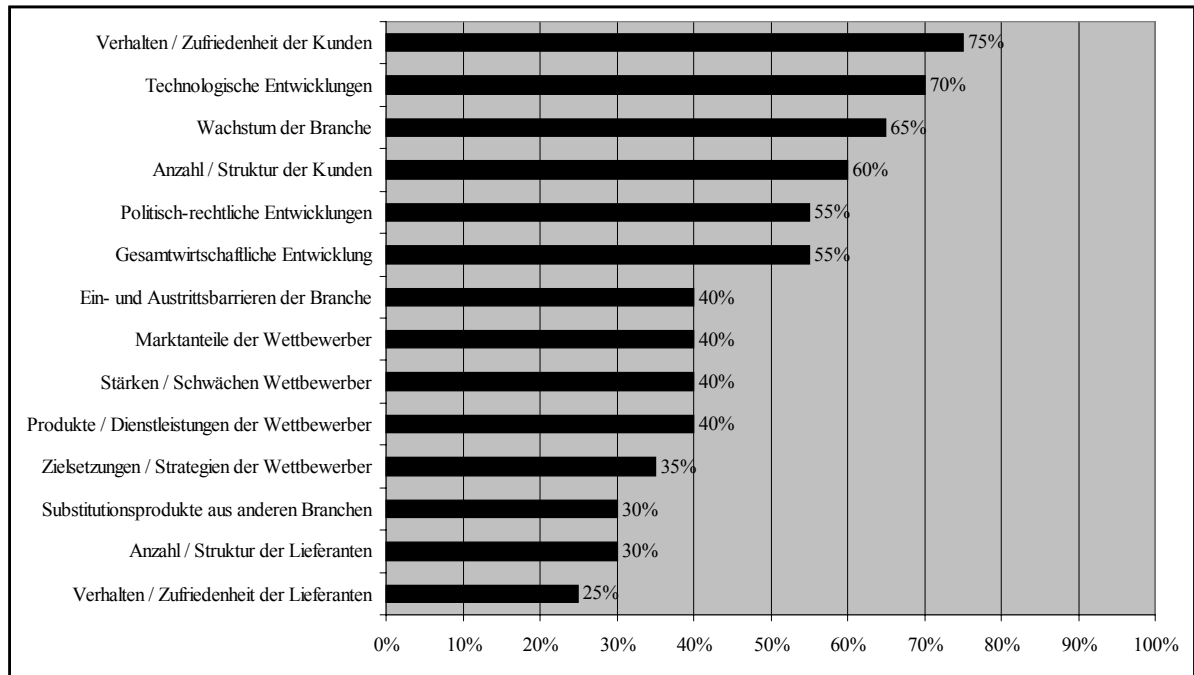


Abbildung 5-11: Regelmäßige Analyse der externen Faktoren

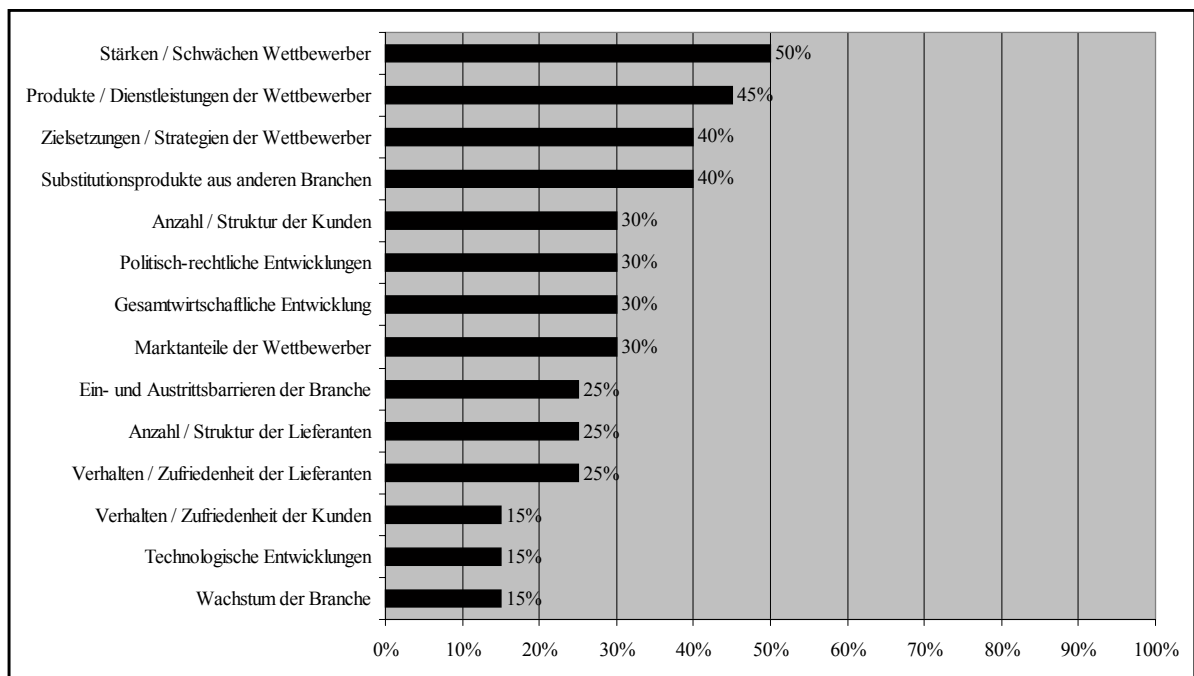


Abbildung 5-12: Analyse der externe Faktoren bei Bedarf

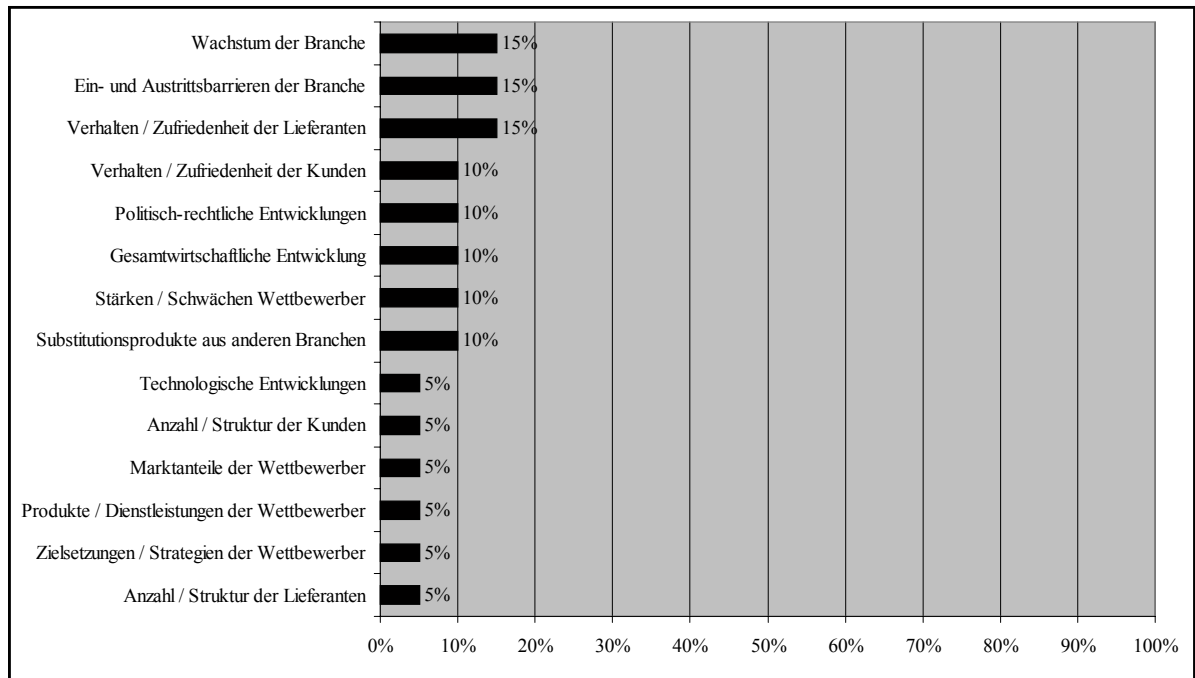


Abbildung 5-13: Keine Analyse der externen Faktoren

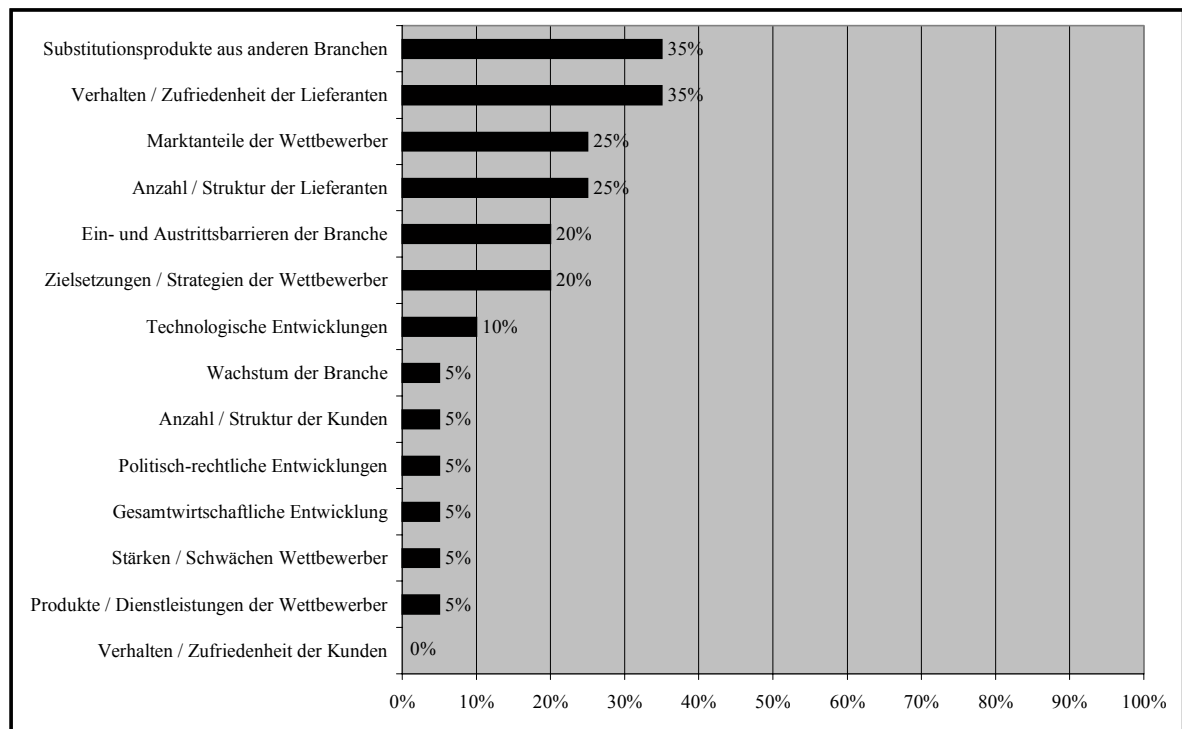


Abbildung 5-14: Keine Aussage zur Analyse der externen Faktoren

Die höchste Aufmerksamkeit in Form von regelmäßigen und bedarfsgesteuerten Analysen genießt der Wettbewerbsfaktor „Kunde“. Sowohl das Verhalten und die Zufriedenheit als auch die Anzahl und die Struktur der Kunden werden in 90% der beteiligten Unternehmen regelmäßig bzw. bei Bedarf untersucht.

---

Das Wachstum der Branche wird von 65% der befragten Unternehmen regelmäßig und von weiteren 15% bei Bedarf analysiert und wird damit von den meisten Unternehmen als ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor betrachtet.

Auch die Bedrohung des Unternehmens durch Eintritt neuer Konkurrenten in den Markt und durch Substitutionsprodukte aus anderen Branchen wird in vielen Unternehmen regelmäßig bzw. bedarfsgesteuert analysiert. Auffällig ist hierbei, dass diese Analyse sehr häufig nur bei Bedarf und nicht regelmäßig durchgeführt wird. Bei der Untersuchung des Wettbewerbsfaktors „Wettbewerber“ lässt sich dies ebenfalls beobachten. Dies bedeutet, dass Unternehmen nicht aktiv auf dem Markt agieren, sondern häufig nur auf Veränderungen reagieren. Im Vergleich zu den Wettbewerbern verliert das Unternehmen hierdurch deutlich an Zeit. Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten können mit diesem Verhalten nur schwer aufgebaut werden.

Der Wettbewerbsfaktor „Lieferant“ wird sowohl in seiner Anzahl und Struktur als auch in seinem Verhalten und in seiner Zufriedenheit nur bei etwa der Hälfte der befragten Unternehmen regelmäßig bzw. bei Bedarf analysiert. Damit fällt auf, dass sowohl die internen Faktoren „Beschaffung“ und „Logistik“ (siehe Frage D1) als auch der externe Faktor „Lieferant“ in den Unternehmen nicht immer die benötigte Aufmerksamkeit erhalten.

Technologische, politisch-rechtliche und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen im Makroumfeld des Unternehmens werden von einem Großteil der befragten Unternehmen in hohem Maße regelmäßig bzw. bei Bedarf untersucht. Auffällig ist hierbei, dass 70% der befragten Unternehmen die technologische Entwicklung im Unternehmensumfeld regelmäßig analysieren, während die im Unternehmen eingesetzte Technologie nur von 30% der beteiligten Unternehmen regelmäßig untersucht wird. Dies bestätigt die Ergebnisse aus Frage D1, wonach Unternehmen vor allem dann ihre interne Technologie auf den Prüfstand stellen, wenn neue interessante Technologien auf dem Markt angeboten werden.

Weitere unternehmensspezifische externe Faktoren, in Ergänzung zu den externen Faktoren in Frage D2, wurden von den beteiligten Unternehmen nicht angegeben.

Abbildung 5-15 bis Abbildung 5-17 stellen dar, ob Veränderungen eines externen Faktors zu Strategieanpassungen im Unternehmen führen. Wie in Frage D1 schon beschrieben, wird dieses Reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen als strategisches Lernen bezeichnet (siehe Kapitel 2.2). Hinsichtlich der Strategieanpassung konnten die Unternehmen auch hier

zwischen den Antwortmöglichkeiten „Strategieanpassung ja“ und „Strategieanpassung nein“ wählen.

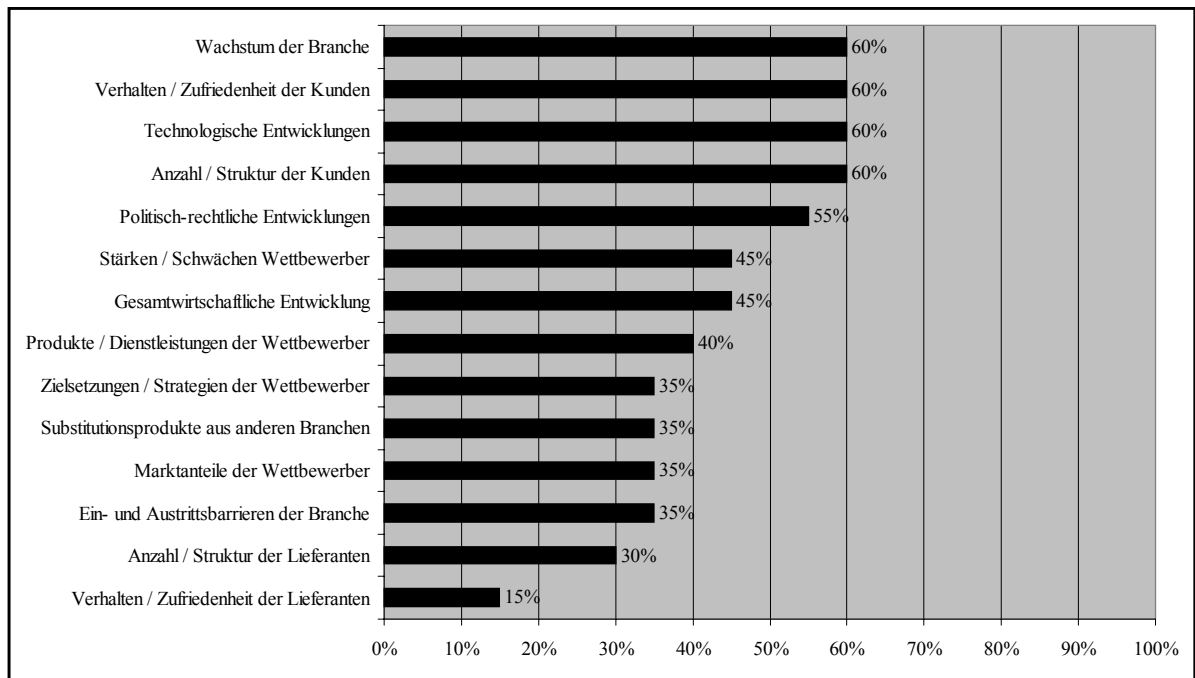


Abbildung 5-15: Anpassung der Strategie bei Änderung der externen Faktoren

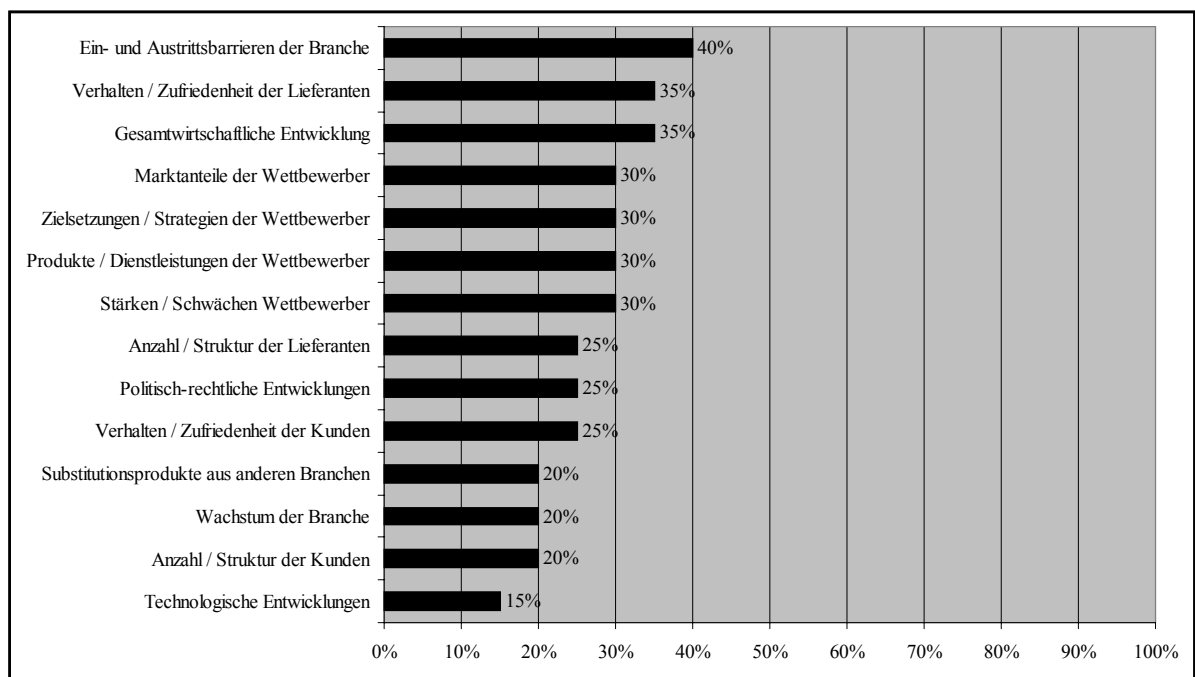


Abbildung 5-16: Keine Anpassung der Strategie bei Änderung der externen Faktoren

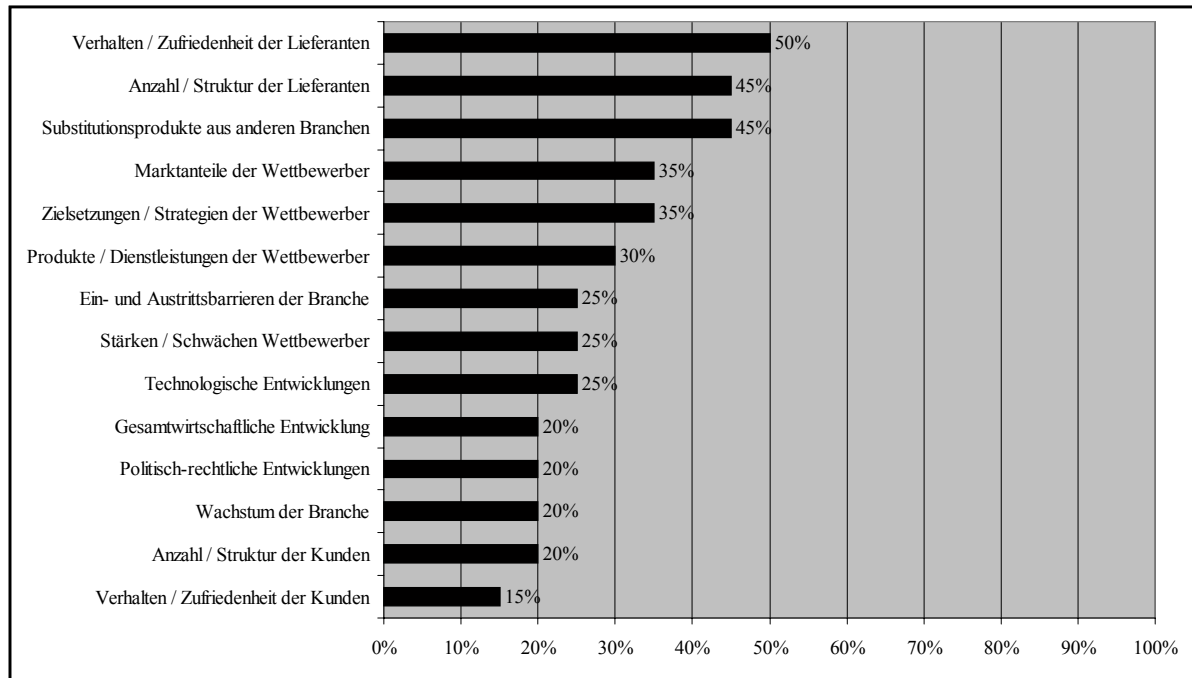


Abbildung 5-17: Keine Aussage zur Anpassung der Strategie bei Änderung der externen Faktoren

Die Häufigkeit, mit der eine Änderung eines externen Faktors bei den befragten Unternehmen zu einer Anpassung der Unternehmensstrategie führt, entspricht der Aufmerksamkeit, die diesem Faktor bei der Analyse des Mikro- und Makroumfeldes des Unternehmens zukommt.

Änderungen im Kundenbereich oder im Bereich des Branchenwachstums führen in rund zwei Drittel der beteiligten Unternehmen zu einer Anpassung der Unternehmensstrategie an die veränderten Gegebenheiten. Da sich besonders Veränderungen im Kundenbereich ohne Zeitverzug und direkt auf das Unternehmensergebnis auswirken, wird auf Veränderungen dieser externen Faktoren schnell reagiert.

Finden in den Bereichen „Markteintritt“, „Substitutionsprodukte“ oder „Wettbewerber“ Veränderungen statt, so reagieren darauf nur rund 40% der befragten Unternehmen. Einem verschärfter Wettbewerb auf dem Markt kann ein Unternehmen entweder durch Preissenkungen oder durch Strategieanpassungen bezüglich Marktpositionierung bzw. Leistungsangebot begegnen. Eine Preissenkung ist häufig nur kurzfristig von Erfolg, da die Wettbewerber auf diese Preisänderung reagieren und sich somit der Wettbewerbsdruck erhöht. Es ist daher empfehlenswert, die Strategie des Unternehmens den veränderten Gegebenheiten des Marktes anzupassen.



---

Veränderungen im Bereich der Lieferanten führen nur bei einem geringen Teil der befragten Unternehmen zu einer entsprechenden Strategieberücksichtigung. Ändert sich die Anzahl bzw. die Struktur der Lieferanten, so reagiert darauf nur knapp ein Drittel der beteiligten Unternehmen mit einer veränderten Strategie. Bei Änderungen im Verhalten bzw. bei der Zufriedenheit der Lieferanten passen nur 15% der Unternehmen ihre Strategie der neuen Situation an. Diese geringe Anpassungsbereitschaft der Unternehmen auf Änderungen im Bereich der Zulieferer lässt sich eventuell auf eine starke Position der Unternehmen bezüglich ihrer Lieferanten zurückführen.

Rund zwei Drittel der befragten Unternehmen reagieren auf technologische Neuerungen mit einer Strategieberücksichtigung. Ändern sich gesamtwirtschaftliche bzw. politisch-rechtliche Bedingungen, so führt dies bei etwa der Hälfte der Unternehmen zu einer Überarbeitung der Unternehmensstrategie. Da sicherlich nicht alle Änderungen im Makroumfeld des Unternehmens einen wesentlichen Einfluss auf die Tätigkeit des Unternehmens haben, muss ein Unternehmen abwägen, ob und wie es auf solche Veränderungen reagiert.

Will ein Unternehmen seine Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen, so muss es die strategische Diagnose in Form von internen und externen Analysen (siehe Frage D1 und D2) regelmäßig durchführen. Eine einmalige Analyse der internen und externen Faktoren zu Beginn der Balanced Scorecard-Einführung ist natürlich hilfreich und auch notwendig, aber langfristig keinesfalls ausreichend. Sowohl inner- als auch außerhalb des Unternehmens finden ständig Veränderungen statt. Nur wenn ein Unternehmen auf diese Veränderungen schnell reagiert, kann die Strategie dieses Unternehmens erfolgreich realisiert werden. Analysen der internen und externen Faktoren des Unternehmens sollten deswegen in ergänzenden Systemen zur Balanced Scorecard etabliert werden (siehe Kapitel 3.4).

Hat ein Unternehmen die strategische Diagnose der internen und externen Faktoren durchgeführt, so sollte es aus diesen Informationen sowie der unternehmenseigenen Vision und Mission (siehe Kapitel 3.3.3) die Strategie des Unternehmens ableiten. In der Regel entwickelt das Unternehmen dabei mehrere mögliche Strategien (siehe Kapitel 5.2.4). Diese sogenannten „strategischen Optionen“ müssen nun bewertet werden, um aus den strategischen Alternativen die zukünftige Unternehmensstrategie zu bestimmen. Diese Auswahl wird auch als „strategische Wahl“ bezeichnet (siehe Kapitel 5.2.4). Frage D3 untersucht diese Auswahl von strategischen Alternativen.

*Frage D3: Werden in Ihrem Unternehmen unterschiedliche Strategien bewertet? Wenn ja, nach welchen Kriterien bewerten Sie Strategien?*

Abbildung 5-18 stellt dar, ob ein Unternehmen strategische Alternativen bewertet und welche Bewertungskriterien dazu herangezogen werden. Als mögliche Kriterien standen „finanzielle Ziele“, „qualitative Ziele“, „operative Umsetzbarkeit“, „eigene Stärken und Schwächen“, „Wettbewerbsanforderungen“, „Risiko“ sowie gegebenenfalls unternehmenseigene Kriterien zur Wahl. Bei den Kriterien bestand die Möglichkeit der Mehrfachnennung.

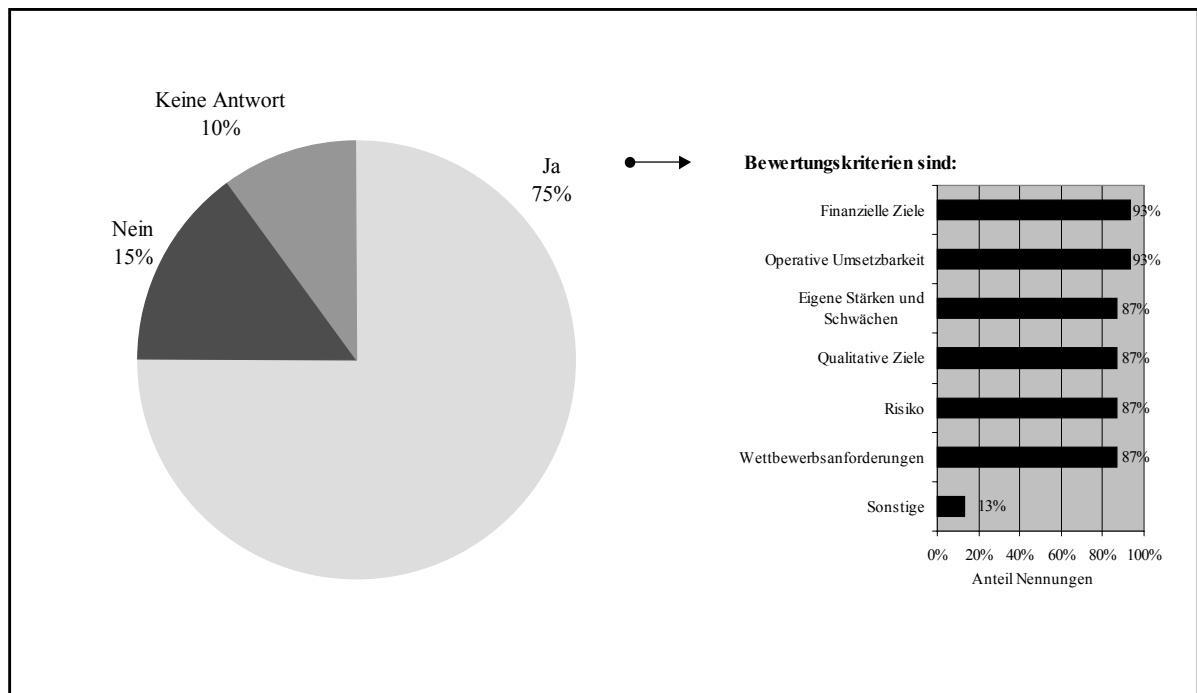


Abbildung 5-18: Bewertungskriterien für Unternehmensstrategien

Von den befragten Unternehmen gaben 75% an, eine Auswahl aus strategischen Alternativen zutreffen. Jedes vorgegebene Bewertungskriterium wurde dabei von ca. 90% dieser Unternehmen genannt. Weiterhin gaben 13% dieser Unternehmen unternehmenseigene Kriterien wie „Szenario-Technik“ oder „Konformität zur Strategie des Mutterkonzerns“ an.

Die Tatsache, dass die Unternehmen, die unterschiedliche Strategiemöglichkeiten bewerten, dabei in der Regel mehrere Bewertungskriterien gleichzeitig anwenden, spricht für eine ausgereifte strategische Wahl in diesen Unternehmen.

Bewertet ein Unternehmen eine Strategie mit den Kriterien „finanzielle und qualitative Ziele“, so bedeutet dies, dass die finanziellen und nichtfinanziellen Auswirkungen dieser möglichen Strategie auf das Unternehmen untersucht werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit,

eine zukünftige Unternehmensstrategie auf ihr Risiko und ihre operative Umsetzbarkeit hin zu analysieren und zu bewerten.

Mit dem Bewertungskriterium „eigene Stärken und Schwächen“ wird überprüft, ob mit der betrachteten Strategie die Kernkompetenzen des Unternehmens genutzt werden. Das Bewertungskriterium „Wettbewerbsanforderungen“ dient zur Untersuchung, ob die mögliche Strategie den kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes gerecht wird. Somit kann ein Unternehmen überprüfen, ob sich eine zukünftige Unternehmensstrategie dazu eignet, die erfolgsrelevanten Kernkompetenzen zu erfüllen, also diejenigen Kernkompetenzen, die ein Unternehmen braucht, um die kritischen Erfolgsfaktoren des Marktes zu erfüllen (siehe Kapitel 2.3 und Abbildung 2-6).

Hat ein Unternehmen sich für eine zukünftige Unternehmensstrategie entschieden, so muss diese Strategie nun implementiert werden (siehe Kapitel 5.2.4). Die Balanced Scorecard ist ein Instrumentarium, das sich für diese Strategieimplementierung und -umsetzung hervorragend eignet. Die folgenden Fragen beschäftigen sich mit der Balanced Scorecard der befragten Unternehmen (Fragen A2, B1, B2, B3, B4, B5, C5) sowie mit der Strategieimplementierung mittels dieser Balanced Scorecards (Fragen C1, C2, C3, C4, D4, D5, C6).

*Frage A2: Wie viele Balanced Scorecards gibt es in Ihrem Gesamtunternehmen?*

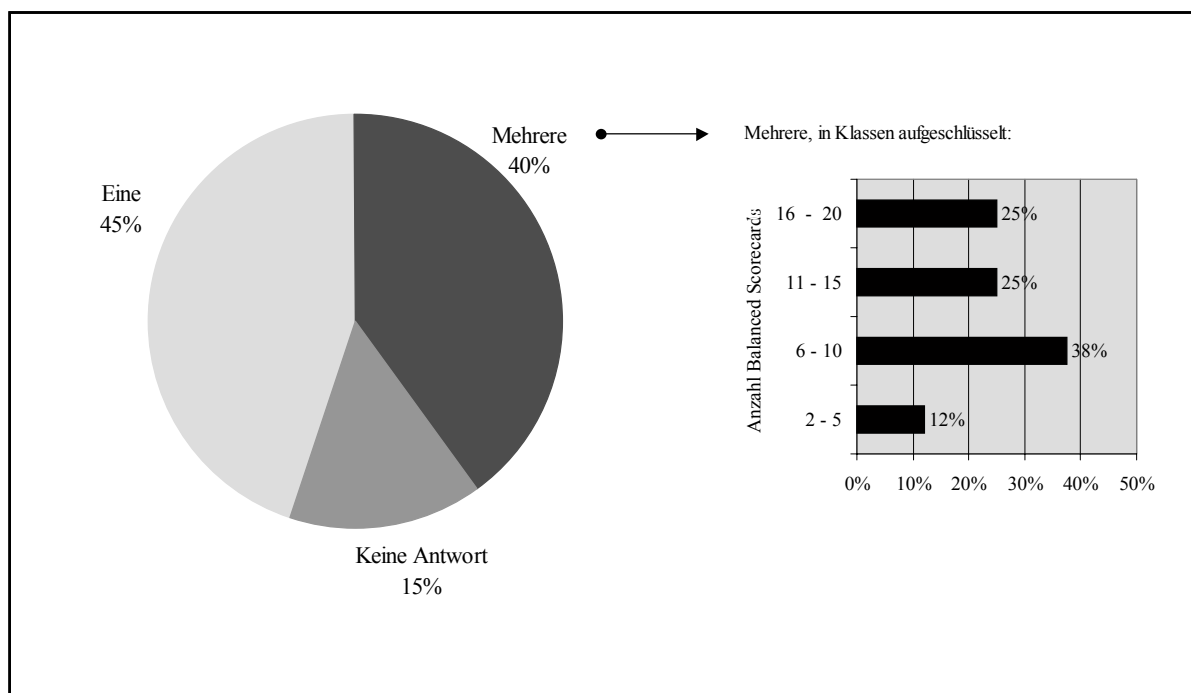


Abbildung 5-19: Anzahl der Balanced Scorecards im Unternehmen

Von den befragten Unternehmen arbeiten 45% mit einer einzigen Balanced Scorecard. 40% der Unternehmen verfügen über mehrere Balanced Scorecards. Pro Unternehmen mit mehreren Balanced Scorecards existieren durchschnittlich 12 Balanced Scorecards, die Anzahl der Balanced Scorecards schwankt dabei zwischen drei und 18. Keine Angaben zu dieser Frage konnten 15% der Unternehmen machen.

Da besonders große Unternehmen keine Angaben über die Anzahl der Balanced Scorecards in ihrem Unternehmen machen konnten, kann keine Aussage bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und der Anzahl der Balanced Scorecards in den beteiligten Unternehmen getroffen werden.

*Frage B1: Wie viele Mitarbeiter werden mit dieser Balanced Scorecard geführt?*

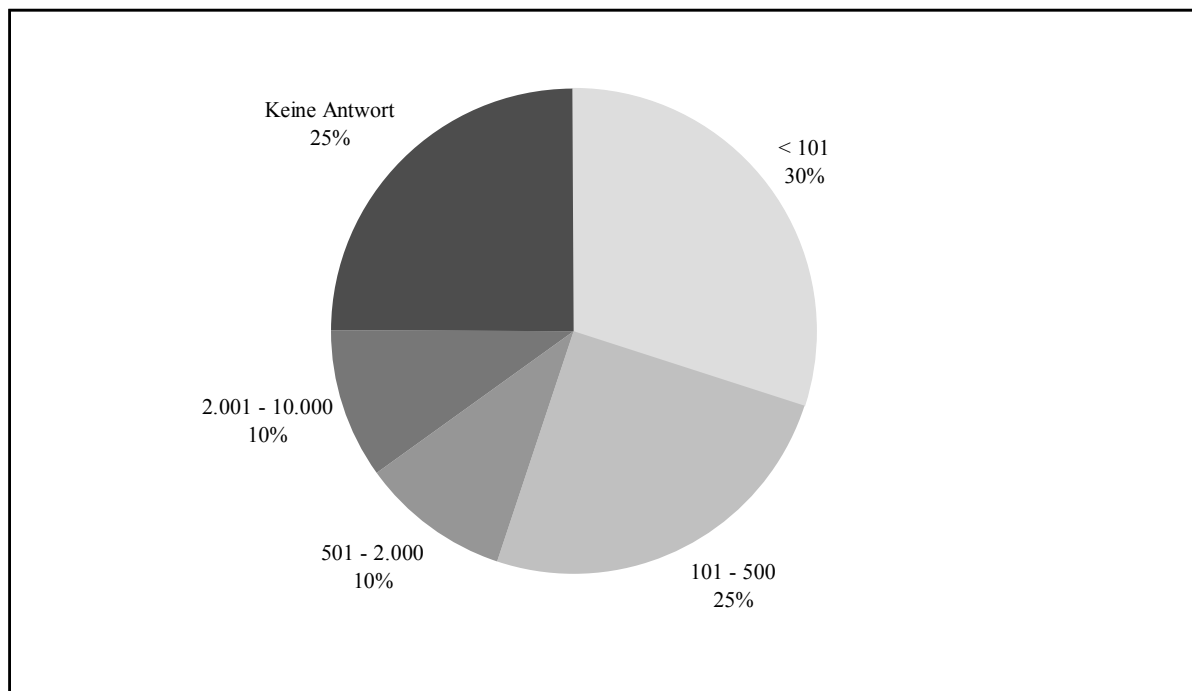


Abbildung 5-20: Anzahl der mit der Balanced Scorecard geführten Mitarbeiter

In Abbildung 5-20 ist aufgeschlüsselt, wie viele Mitarbeiter mit der betrachteten Balanced Scorecard geführt werden. Besteht in einem Unternehmen eine einzige Balanced Scorecard, so bietet diese allen Mitarbeiter des Unternehmens Orientierung und Vorgabe. Die Anzahl der Mitarbeiter, die mit der betrachteten Balanced Scorecard geführt werden, ist in diesem Fall identisch mit der Anzahl der Mitarbeiter, die im Gesamtunternehmen beschäftigt sind (siehe Frage A1). Dies ist bei 45% der befragten Unternehmen der Fall (siehe Frage A2). Arbeitet ein Unternehmen mit mehreren Balanced Scorecards, so wird mit einer herunterge-

brochenen Balanced Scorecard (siehe Kapitel 3.5) jeweils eine Teilmenge der Mitarbeiter geführt.

Die Anzahl der Mitarbeiter, die mit der in der Befragung betrachteten Balanced Scorecard geführt werden, schwankt zwischen vier und 4.600. Der Durchschnitt beläuft sich dabei auf ca. 800 Mitarbeiter. Aus den Befragungsergebnissen lässt sich jedoch keine „typische“ Mitarbeiteranzahl für eine Balanced Scorecard ableiten, die Ergebnisse sind breit gestreut. Auch in der einschlägigen Balanced Scorecard-Literatur gibt es keine Empfehlungen bezüglich der Anzahl der Mitarbeiter, die mit einer Balanced Scorecard geführt werden können. Somit lässt sich der Schluss ziehen, dass eine Balanced Scorecard sehr variabel für unterschiedliche Unternehmensgrößen eingesetzt werden kann. Ab einer gewissen Unternehmensgröße bzw. wenn ein Unternehmen aus mehreren strategischen Geschäftseinheiten besteht, empfiehlt es sich jedoch, mit mehreren Balanced Scorecards zu arbeiten (siehe Kapitel 3.5).

*Frage B2: In welchem Bezug steht Ihre Balanced Scorecard zu den Balanced Scorecards des Gesamtunternehmens? (Mehrfachnennung möglich)*

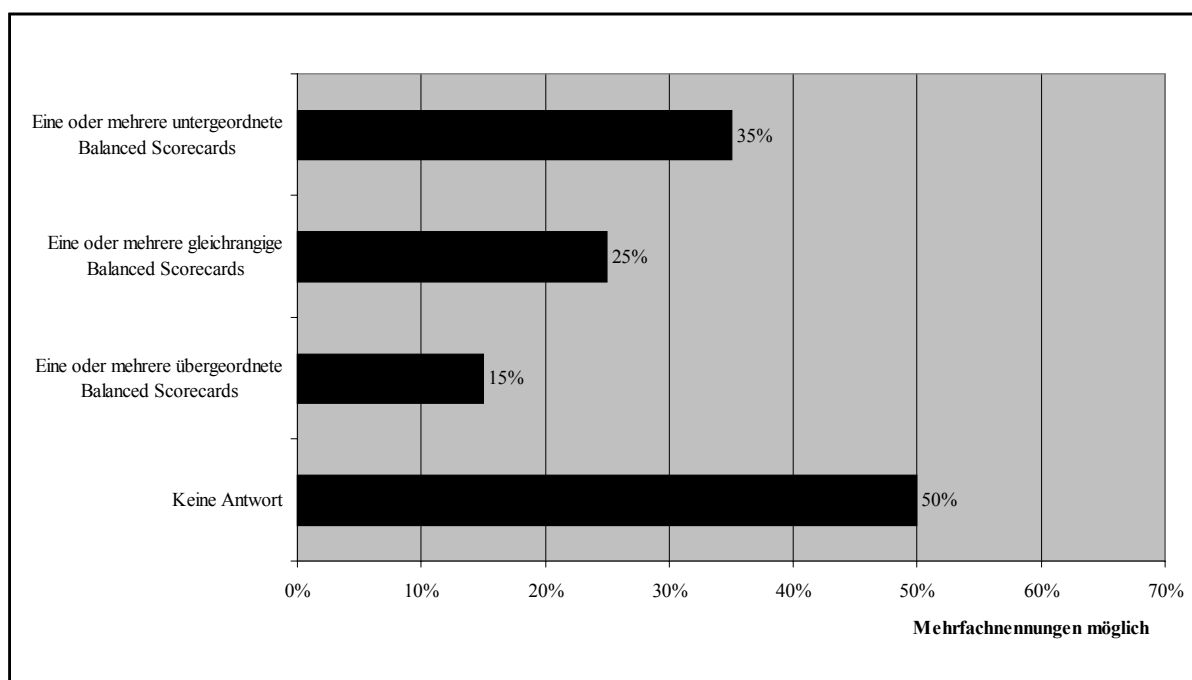


Abbildung 5-21: Bezug der Balanced Scorecard zu den Balanced Scorecards des Gesamtunternehmens

Die Frage B2 soll für Unternehmen mit mehreren Balanced Scorecards klären, in welchem Bezug die betrachtete Balanced Scorecard zu den anderen Balanced Scorecards des Unternehmens steht. Dabei bestand für die Befragten die Möglichkeit der Mehrfachnennung. 45%

der befragten Unternehmen arbeiten nur mit einer Balanced Scorecard und konnten diese Frage somit nicht beantworten (siehe Frage A2). Weitere 5% der Unternehmen konnten aus anderen Gründen zu dieser Frage keine Angaben machen. Die Hälfte der Unternehmen beantworteten die Frage und nutzten dabei die Möglichkeit der Mehrfachnennung.

Die Befragung zeigt, dass auch die Strukturen großer und komplexer Unternehmen mit der Balanced Scorecard abgebildet werden können. Dabei wird in der Regel ein System aus mehreren Balanced Scorecards verwendet. Hierbei besteht die Möglichkeit, sowohl eine Balanced Scorecard auf gleichgelagerte Unternehmensbereiche auszudehnen (horizontale Ausdehnung) als auch auf untergeordnete Unternehmenseinheiten herunterzubrechen (vertikale Ausdehnung). Siehe auch Kapitel 3.3.1 und 3.5.

*Frage B3: Seit wann wird Ihre Balanced Scorecard eingesetzt?*

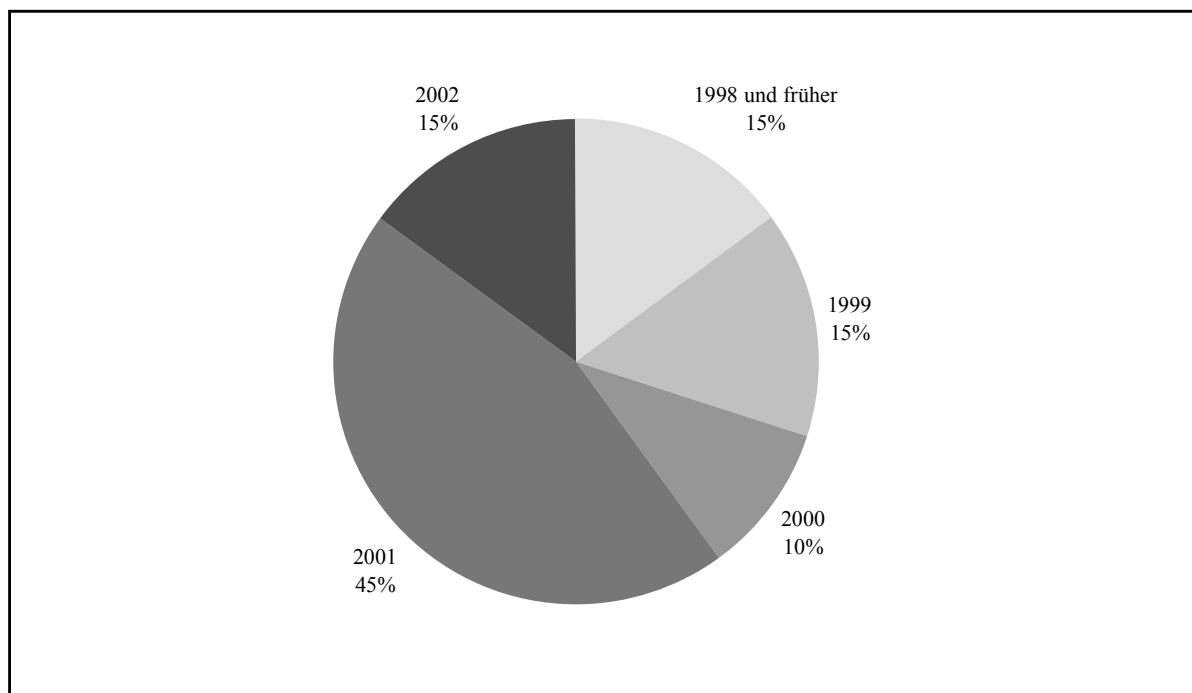


Abbildung 5-22: Einsatzzeitpunkt der Balanced Scorecard im Unternehmen

Frage B3 ermittelt den Einsatzzeitpunkt der Balanced Scorecard im jeweiligen Unternehmen. Die Balanced Scorecard wurde 1992 von Kaplan und Norton entwickelt (siehe Kapitel 3.1.1), 1997 erschien erstmals die deutschsprachige Ausgabe des entsprechenden Lehrbuches.<sup>178</sup> Der

<sup>178</sup> Siehe Kaplan, R./ Norton, D. (1997), aaO.

früheste Einsatzzeitpunkt der Balanced Scorecard in den befragten Unternehmen war das Jahr 1995, der späteste im Jahr 2002, dem Jahr der Unternehmensbefragung. Auffällig ist, dass 45% der befragten Unternehmen ihre Balanced Scorecard im Jahr 2001 einführten. Dies ist eventuell auf eine verstärkte Beratertätigkeit sowie auf das Erscheinen des Balanced Scorecard-Standardwerkes von Horvath & Partner im Jahr 2001 zurückzuführen.<sup>179</sup>

*Frage B4: Gibt es noch weitere Kennzahlensysteme parallel zu Ihrer Balanced Scorecard?*

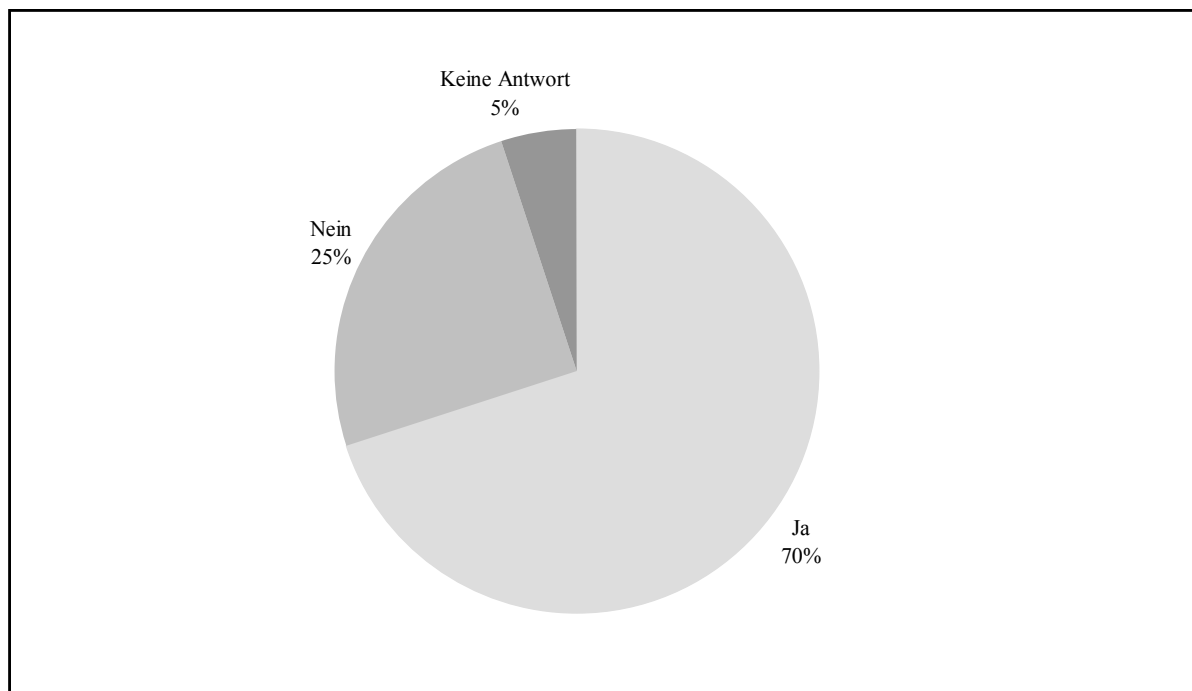


Abbildung 5-23: Ergänzende Kennzahlensysteme zur Balanced Scorecard

Von den befragten Unternehmen ergänzen 70% ihre Balanced Scorecard um Kennzahlensysteme. Dabei werden häufig Kennzahlen zu den Gebieten „Finanzen“, „Personal“, „Technik“ sowie „Qualität“ in Ergänzung zu den Kennzahlen der Balanced Scorecard berechnet. Schwerpunkt bilden hierbei die finanziellen Kennzahlen. Auffällig ist, dass die nichtfinanziellen Kennzahlen sich häufig auf branchenspezifische Gegebenheiten beziehen. Teilweise werden die Kennzahlen in Datenbanken verwaltet und zur Verfügung gestellt. Außerdem erweitern Reportings aus den operativen Bereichen sowie für einzelne Zentralabteilungen bei

<sup>179</sup> Siehe Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO.

einigen Unternehmen die Informationen der Balanced Scorecard. Informationen aus der Unternehmensumwelt werden zum Teil mit Hilfe von Benchmarking aufbereitet.

Somit hat sich ein wesentlicher Teil der befragten Unternehmen (70%) dazu entschieden, gemäß den Empfehlungen der einschlägigen Literatur die Balanced Scorecard durch operative Kennzahlen sowie durch interne und externe Analysen zu ergänzen (siehe Kapitel 3.3.5 und 3.4 sowie Frage D1 und D2). Nur wenn ein Unternehmen seine Balanced Scorecard mit Systemen zur Analyse der internen und externen Faktoren sowie um operative Systeme ergänzt, kann die volle Leistungsfähigkeit der Balanced Scorecard erreicht werden.

*Frage B5: Welche Perspektiven besitzt Ihre Balanced Scorecard?*

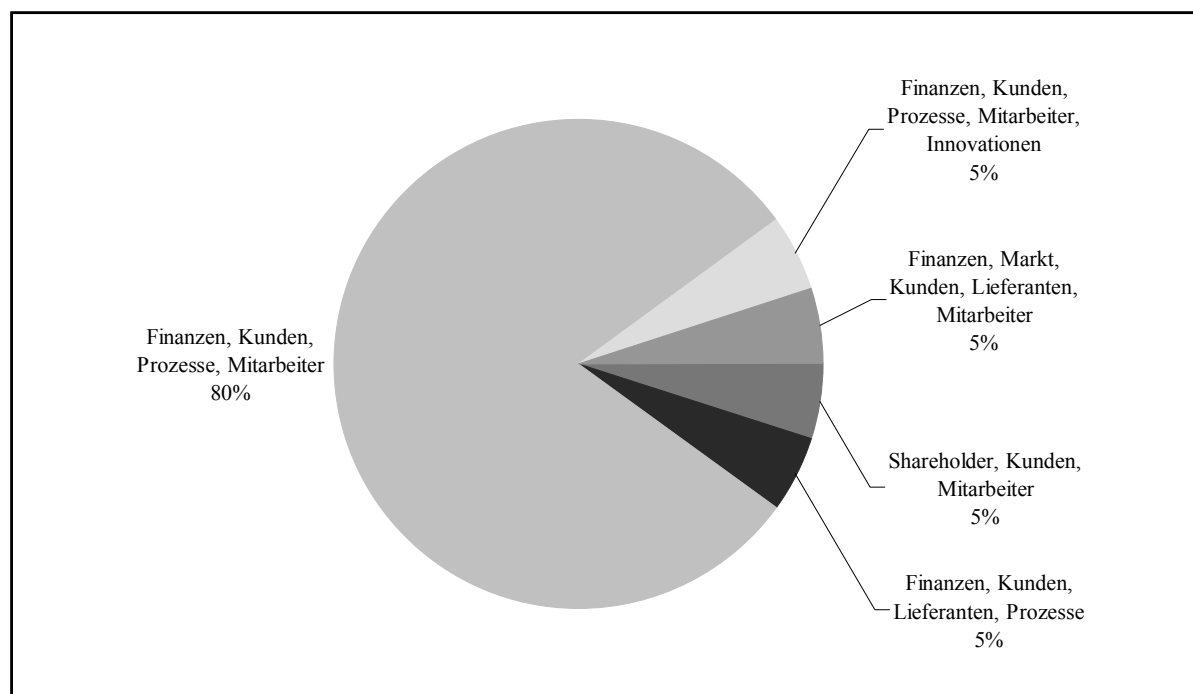


Abbildung 5-24: Balanced Scorecard-Perspektiven der befragten Unternehmen

Die Frage B5 wurde von allen beteiligten Unternehmen beantwortet. Eines der Unternehmen gab an, dass die Perspektiven seiner Balanced Scorecard im Zeitverlauf nicht statisch sind, sondern bei Bedarf verändert werden. Zum Zeitpunkt der Befragung wurden in diesem Unternehmen die vier Standard-Perspektiven von Kaplan und Norton verwendet. Von den befragten Unternehmen arbeiten 5% mit drei Perspektiven und 85% mit vier Perspektiven. Weitere 10% der Unternehmen gliedern ihre Balanced Scorecard in fünf Perspektiven. Auffällig ist, dass 80% der Befragungsteilnehmer für ihre Balanced Scorecard die Standard-Perspektiven von Kaplan und Norton - „Finanzen“, „Kunden“, „Prozesse“ und „Mitarbeiter“



---

- wählen (siehe Kapitel 3.3.4.2). Für eine Abweichung von diesem Schema entschieden sich lediglich 20% der Unternehmen. Die strategischen Ziele dieser Unternehmen liegen hierbei in den Bereichen „Shareholder“, „Lieferanten“, „Markt“ oder „Innovationen“.

Für die Perspektive „Mitarbeiter“ werden von den Teilnehmern verschiedene Bezeichnungen wie „Lernperspektive“, „Entwicklungsperspektive“, „Potenziale“ usw. verwendet. Diese Perspektive wird auch in der Fachliteratur unterschiedlich bezeichnet (siehe Kapitel 3.3.4.2.4). Anhand der Benennung, die die Unternehmen wählten, lässt sich somit erahnen, welche Berater oder welche Fachliteratur bei dem Aufbau der Balanced Scorecard zu Rate gezogen wurde.

Ein Unternehmen sollte die Perspektiven seiner Balanced Scorecard so wählen, dass die Strategie des Unternehmens in diesen Perspektiven abgebildet werden kann. Dies ist dann der Fall, wenn die Perspektiven alle für die Strategieumsetzung bedeutsamen Unternehmensbereiche erfassen. Somit finden sich auch alle erfolgsrelevanten Kernkompetenzen dieses Unternehmens in diesen Perspektiven wieder (siehe Kapitel 2.3). Die Standard-Perspektiven von Kaplan und Norton bilden branchenunabhängig die Wertschöpfungskette eines Unternehmens ab und erfassen damit die strategierelevanten Bereiche vieler Unternehmen. Deswegen stellen diese Standard-Perspektiven sicherlich für viele Unternehmen die geeignete Wahl dar. Ein Unternehmen sollte jedoch nicht ungeprüft diese Standard-Perspektiven in die eigene Balanced Scorecard übernehmen. Eine Balanced Scorecard eignet sich nur dann zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, wenn man mit ihr die Unternehmensstrategie darstellen kann. Dies ist nur dann möglich, wenn in dieser Balanced Scorecard alle strategierelevanten Unternehmensbereiche in Form von Perspektiven abgebildet werden. Fehlen in einer Balanced Scorecard einzelne strategierelevanten Bereiche, so können nicht alle strategischen Ziele in dieser Balanced Scorecard erfasst werden. Somit ist eine lückenlose Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen dieses Unternehmens nicht möglich. Eine Balanced Scorecard, die die Zusammenhänge im Unternehmen nur unvollständig erläutert, eignet sich nicht als Instrumentarium für eine erfolgreiche Strategieumsetzung. Ein Unternehmen sollte deswegen kritisch überprüfen, welche Perspektiven sich für seine Balanced Scorecard am besten eignen.

Frage C5: Unterscheiden Sie sich mit den Zielen, die in Ihrer Balanced Scorecard vereinbart wurden, von den Zielen Ihrer Wettbewerber?

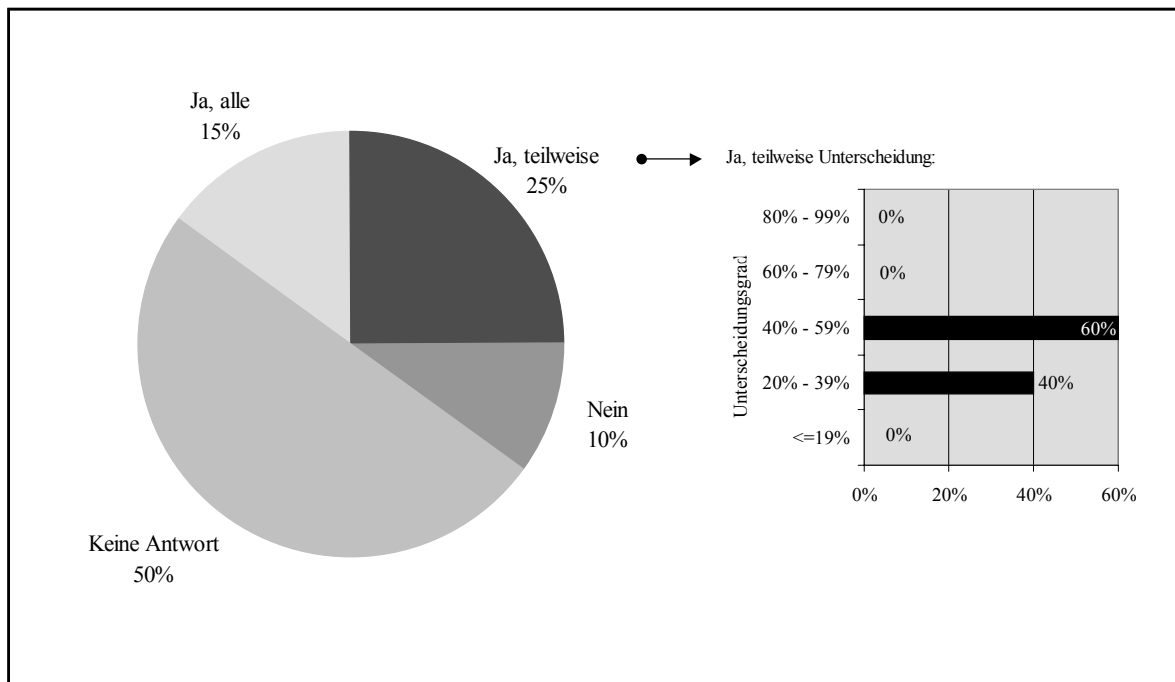


Abbildung 5-25: Unterscheidung der Balanced Scorecard-Ziele von denen der Wettbewerber

Von den befragten Unternehmen gaben 15% an, sich in allen Zielen, die in ihrer Balanced Scorecard vereinbart wurden, von den Zielen der Wettbewerber abzuheben. Bei weiteren 25% der Unternehmen gilt dies für einen Teil der Balanced Scorecard-Ziele. Damit unterscheiden sich Unternehmen, die sich teilweise oder vollständig von der Zielsetzung ihrer Wettbewerber abheben, in durchschnittlich 62% ihrer Ziele von den Zielen ihrer Konkurrenz. 10% der Unternehmen gaben an, dass ihre Ziele nicht von den Zielen ihrer Wettbewerber differieren. 50% der Unternehmen haben die Frage C5 nicht beantwortet. Einige Unternehmen begründeten dies im Telefoninterview damit, dass sie keine Informationen über die Zielsetzung der Konkurrenzunternehmen besitzen. Laut Theorie sollte eine Balanced Scorecard nur solche Ziele enthalten, die für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie von Relevanz sind, sogenannte „strategische Ziele“ (siehe Kapitel 3.3.5).<sup>180</sup> Mit diesen Zielen sollte sich ein Unternehmen von den Zielen seiner Konkurrenz unterscheiden. Auf Grund der geringen Beteiligung an dieser Frage ist jedoch keine Aussage möglich, inwiefern dies in der Praxis zutrifft.

<sup>180</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 33 und 40

Kaplan und Norton empfehlen zur erfolgreichen Strategieumsetzung mittels einer Balanced Scorecard, regelmäßig den sogenannten Balanced Scorecard-Zyklus zu durchlaufen (siehe Kapitel 4.2). Der erste Schritt besteht darin, mit Hilfe der Balanced Scorecard den Mitarbeitern die Strategie des Unternehmens zu erläutern und damit eine Orientierungshilfe für die Arbeit im Unternehmen zu bieten (siehe Kapitel 4.2.1). Ist die Balanced Scorecard im Unternehmen bekannt, so werden als nächstes sowohl die Mitarbeiter (siehe Kapitel 4.2.2) als auch alle anderen Unternehmensressourcen (siehe Kapitel 4.2.3) an dieser Balanced Scorecard ausgerichtet. Werden anhand von Soll-Ist-Vergleichen Abweichungen von den gewählten Vorgaben festgestellt, so wird die Ursache für diese Abweichungen anhand von Analysen der internen und externen Faktoren ermittelt und die Unternehmensstrategie diesen neuen Bedingungen angepasst. Im Anschluss wird die Balanced Scorecard auf der Basis der neuen Unternehmensstrategie überarbeitet (siehe Kapitel 4.2.4) und den Mitarbeitern in ihrer neuen Form mitgeteilt.

Die folgenden Fragen (C1, C2, C3, C4, D4, D5 und C6) ermitteln, inwieweit die beteiligten Unternehmen die Stufen dieses Zyklus regelmäßig durchlaufen.

*Frage C1: Werden die Balanced Scorecard-Ziele den Mitarbeitern mitgeteilt?*

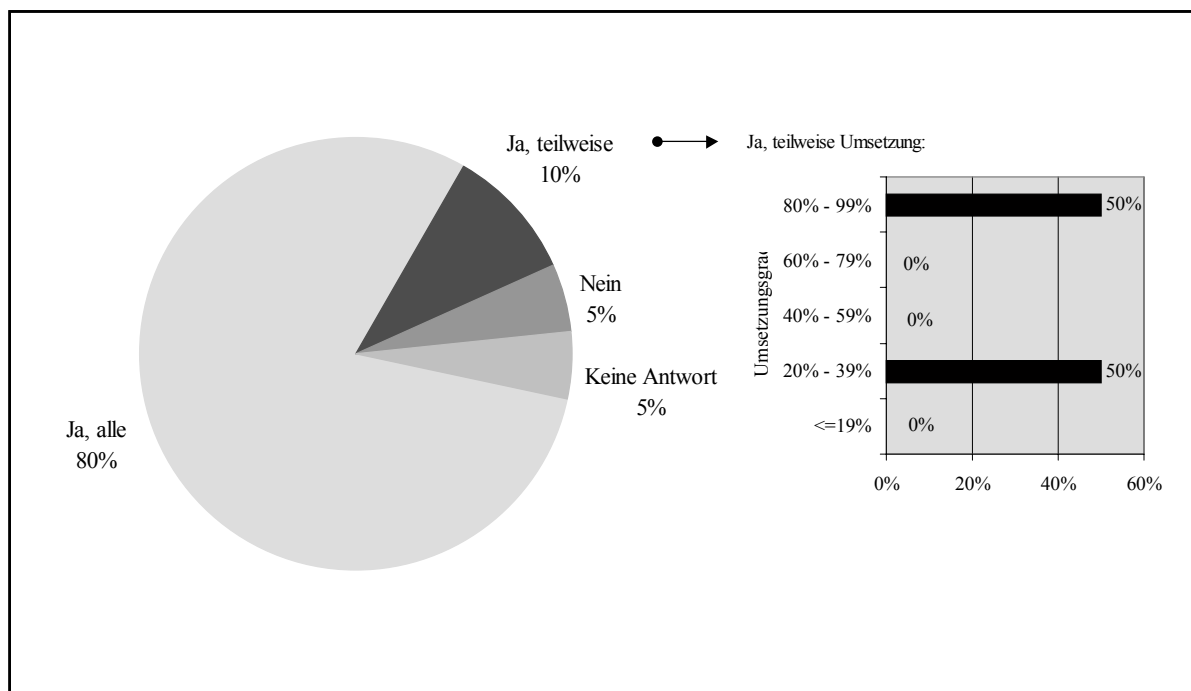


Abbildung 5-26: Kommunikation der Balanced Scorecard-Ziele gegenüber Mitarbeitern

---

Die Ziele der Balanced Scorecard werden in 80% der Unternehmen vollständig und in weiteren 10% der Unternehmen teilweise den Mitarbeitern mitgeteilt. Im Durchschnitt sind somit den Mitarbeitern in den Unternehmen, in denen die Balanced Scorecard-Ziele teilweise oder vollständig veröffentlicht werden, 96% der Ziele bekannt. Die Empfehlung von Kaplan und Norton, im Rahmen des Balanced Scorecard-Zyklus die strategischen Ziele den Mitarbeitern mitzuteilen (siehe Kapitel 4.2.1), wird somit von einem wesentlichen Teil der befragten Unternehmen umgesetzt. In weiteren 5% der Unternehmen werden die strategischen Ziele der Balanced Scorecard nicht an die Mitarbeiter weitergeleitet. Es ist fraglich, wie die Mitarbeiter ihr Handeln an den strategischen Zielen der Balanced Scorecard ausrichten sollen, wenn sie diese Ziele nicht kennen.

Generell empfiehlt es sich, den Mitarbeitern alle strategischen Ziele der Balanced Scorecard mitzuteilen. Die Mitarbeiter können somit die Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Unternehmen erkennen und verstehen, welche Rolle ihre Arbeit im Gesamtprozess des Unternehmens spielt (siehe auch Kapitel 3.3.6). Aus Gründen der Geheimhaltung ist es jedoch in manchen Situationen vorzuziehen, nicht alle Informationen der Balanced Scorecard für alle Unternehmensebenen zugänglich zu machen. Je nach Hierarchieebene kann dann ein unterschiedlicher Detaillierungsgrad der Balanced Scorecard offengelegt werden.<sup>181</sup> Eine weitere Möglichkeit der Geheimhaltung besteht darin, die Vorgaben aus der veröffentlichten Balanced Scorecard zu entfernen. Die Mitarbeiter können in diesem Fall die strategischen Ziele und deren Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen, besitzen aber keinerlei Kenntnis über die Vorgabewerte für die strategischen Ziele.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> Siehe auch Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 31

<sup>182</sup> Siehe auch Kaplan, R. / Norton, D. (2001), aaO., S. 328

Frage C2: Sind einzelne Mitarbeiter oder Teams konkret für die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele verantwortlich (z.B. durch persönliche Zielvereinbarungen) ?

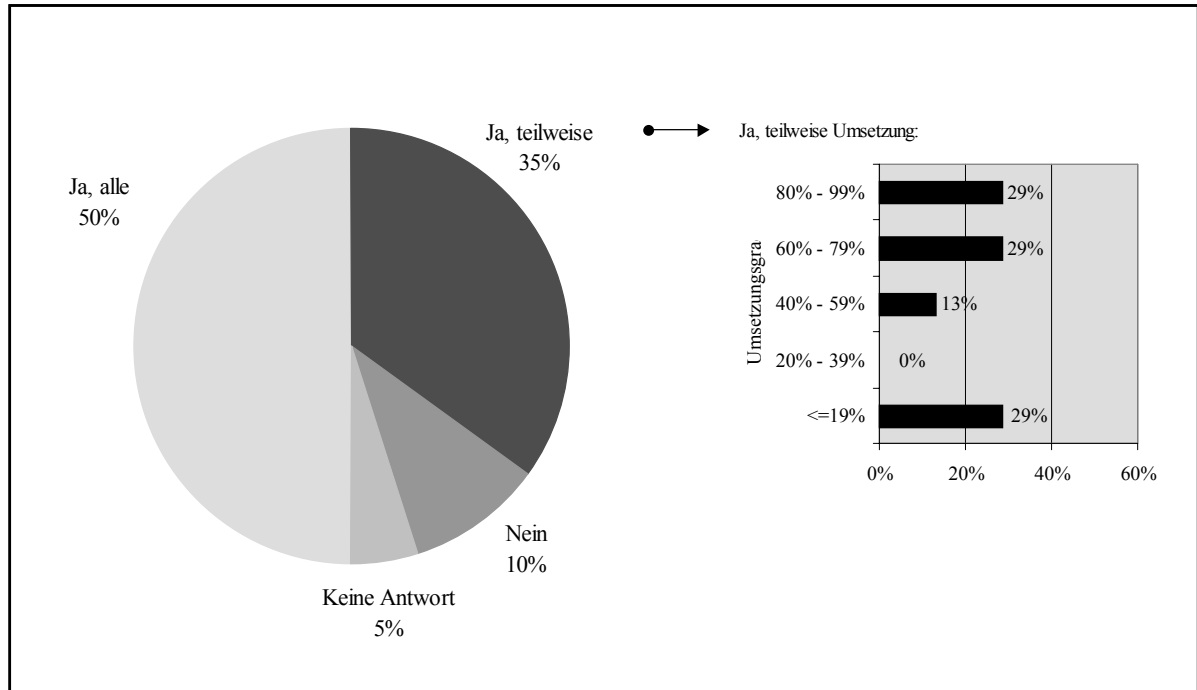


Abbildung 5-27: Verantwortung der Mitarbeiter für die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele

Von den befragten Unternehmen gaben 50% an, dass die Verantwortung für die Erreichung aller Balanced Scorecard-Ziele auf einzelne Mitarbeiter oder Teams verteilt wird. Bei 35% der Unternehmen trifft dies zumindest für einen Teil der Ziele der Balanced Scorecard zu. Durchschnittlich werden somit in den Unternehmen, die für einen Teil oder alle Ziele der Balanced Scorecard einen Verantwortlichen definiert haben, 81% der Ziele einem Mitarbeiter oder einem Team zugewiesen. Weitere 10% der beteiligten Unternehmen haben für keines ihrer strategischen Ziele einen Verantwortlichen.

Je wichtiger die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie sind, desto wichtiger ist die Verbindung der Balanced Scorecard mit dem Mitarbeiterführungssystem des Unternehmens. Da sich immer weniger Unternehmen durch ihre Technik von der Konkurrenz unterscheiden, wird die Rolle des sogenannten „Human Capital“, des Mitarbeiters im Unternehmen, immer größer. Um die gewünschte Strategie umsetzen zu können, muss ein Unternehmen somit in der Lage sein, die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter in die gewünschte strategische Richtung des Unternehmens zu lenken. Werden die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter

an den Zielen der Balanced Scorecard ausgerichtet, so werden die Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal zur Realisierung der Unternehmensstrategie eingesetzt (siehe Kapitel 4.2.2).<sup>183</sup>

*Frage C3: Ist die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele für die Mitarbeiter an finanzielle Anreize geknüpft?*

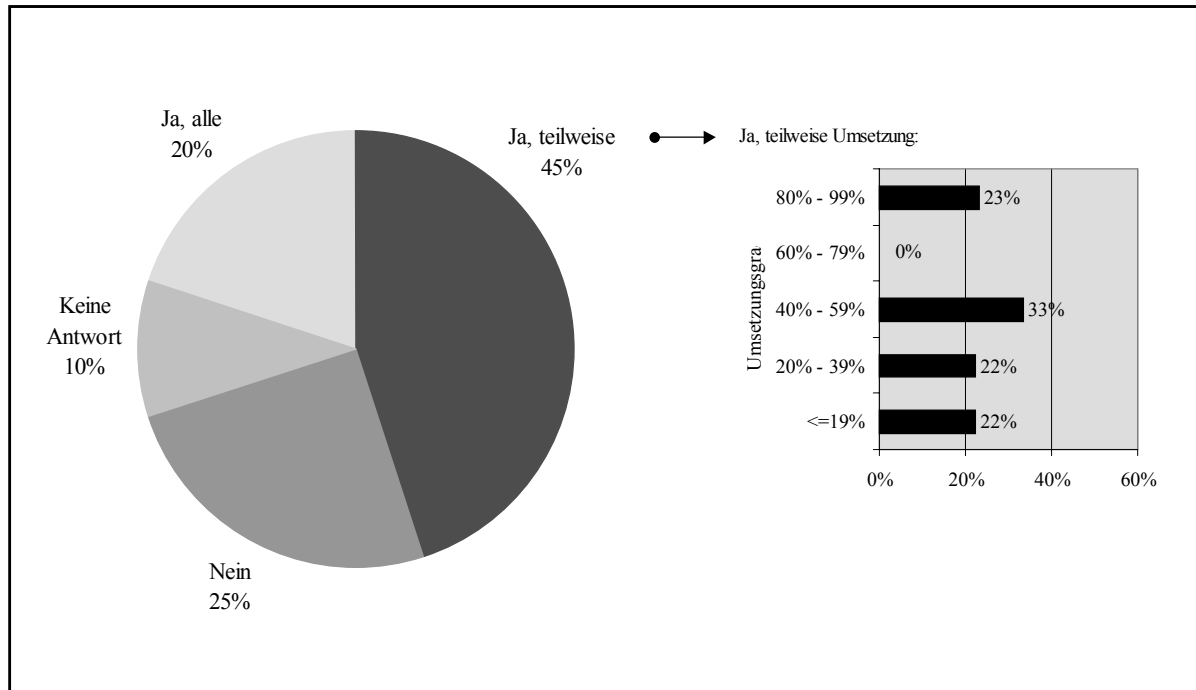


Abbildung 5-28: Finanzielle Anreize für die Mitarbeiter für die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele

Bei 20% der befragten Unternehmen ist bei allen Balanced Scorecard-Ziele die Erreichung des Sollwertes für die Mitarbeiter an finanzielle Anreize gekoppelt, bei weiteren 45% gilt dies für einen Teil der Ziele. Damit sind in den Unternehmen, die die Erreichung eines Teils oder aller Zielvorgaben mit finanziellen Zulagen belohnen, im Durchschnitt 61% der strategischen Ziele an finanzielle Anreize geknüpft. Bei 25% der beteiligten Unternehmen gibt es keinerlei Anbindung des Lohnsystems an die Erreichung der Vorgaben für die Balanced Scorecard-Ziele.

Will ein Unternehmen die Ressource Mitarbeiter optimal zur Umsetzung der Unternehmensstrategie einsetzen, so bietet sich die Möglichkeit, Mitarbeitern entsprechende finanzielle Anreize anzubieten. Diese Leistungszulagen sollten an die Erfüllung der Vorgabewerte für

<sup>183</sup> Siehe auch Horváth & Partner (Hrsg.) (2001), aaO., S. 298

Balanced Scorecard-Ziele geknüpft werden (siehe Kapitel 4.2.2). Es besteht dabei die Möglichkeit, nur für bestimmte Mitarbeiterkreise, wie etwa Führungskräfte oder Vertriebsmannschaft, entsprechende finanzielle Zulagen auszuschreiben.

*Frage C4: Werden Investitionen auf die Ziele der Balanced Scorecard abgestimmt?*

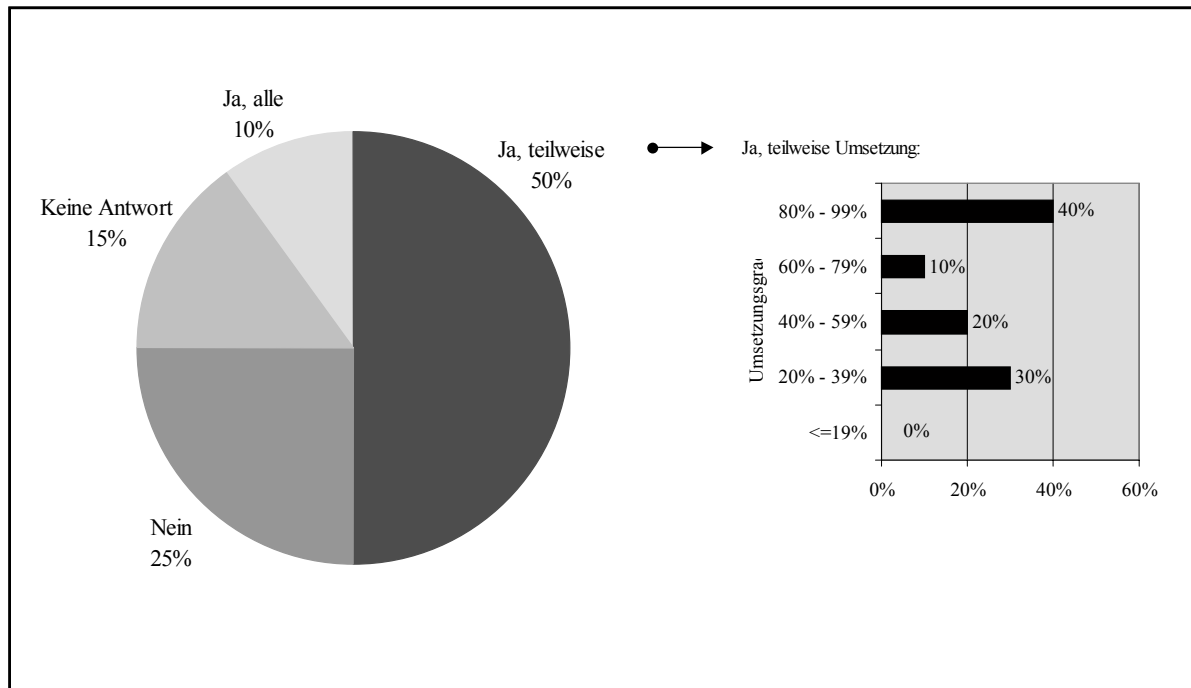


Abbildung 5-29: Abstimmung der Investitionen auf die Balanced Scorecard-Ziele

Bei 10% der befragten Unternehmen werden alle Investitionen auf die Ziele der Balanced Scorecard abgestimmt, bei weiteren 50% der Unternehmen trifft dies für einen Teil der Investitionen zu. Im Durchschnitt werden somit in Unternehmen, die ihre Investitionen teilweise oder vollständig auf die Balanced Scorecard-Ziele ausrichten, 65% der Investitionen auf die strategischen Ziele abgestimmt. In 25% der beteiligten Unternehmen findet keinerlei Abstimmung der Investitionen auf die Ziele der Balanced Scorecard statt.

Um alle Kräfte des Unternehmens zur Realisierung der Unternehmensstrategie einzusetzen, müssen neben den personellen auch die materiellen und finanziellen Ressourcen auf die Balanced Scorecard-Ziele abgestimmt werden (siehe Kapitel 4.2.3). Dabei fällt auf, dass 85% der befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter für alle oder einen Teil der Balanced Scorecard-Ziele verantwortlich machen (siehe Frage C2), jedoch nur 60% dieser Unternehmen einige oder alle Investitionen an der Balanced Scorecard ausrichten. Dies deckt sich mit den Ergebnissen anderer Studien, wonach die Anbindung der Budgetierung an die Balanced Scorecard

in einem geringeren Umfang getätigt wird als die Ausrichtung der Mitarbeiter an dieser Balanced Scorecard.<sup>184</sup>

Hat ein Unternehmen seine Strategie implementiert und sowohl die Mitarbeiter als auch alle anderen Ressourcen des Unternehmens an dieser Strategie ausgerichtet, so ist eine regelmäßige Kontrolle der Strategieumsetzung erforderlich (siehe Kapitel 5.2.4). Dabei werden die Ist-Werte der strategischen Ziele der Balanced Scorecard mit den Vorgabewerten für diese Ziele verglichen. Diese Strategiekontrolle in Form eines Soll-Ist-Vergleichs wird in Frage D4 untersucht.

*Frage D4: Gibt es Meetings, bei denen die Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele dem Strategieteam bzw. der Strategieabteilung mitgeteilt werden?*

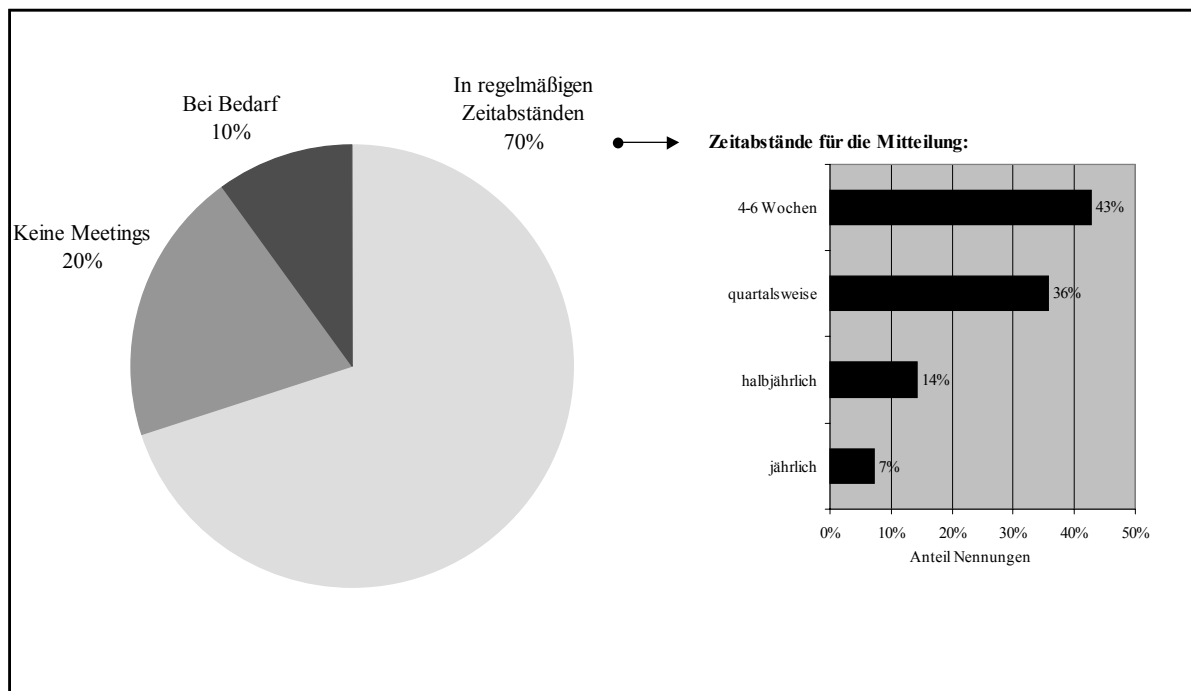


Abbildung 5-30: Mitteilung der Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele in Meetings

Die Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele werden in 70% der befragten Unternehmen in regelmäßigen Zeitabständen dem Strategieteam bzw. der Strategieabteilung mitgeteilt. Dabei wird das Strategieteam bzw. die Strategieabteilung dieser Unternehmen über mindestens 75% der Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele informiert. Der Durchschnitt beläuft sich auf

<sup>184</sup> Siehe auch Greiner, O. (2002), aaO., S. 18 und PriceWaterhouseCoopers (2001), aaO., S. 33



---

95% der Ist-Werte. Die Zeitabstände zwischen diesen Mitteilungen bewegen sich dabei zwischen 4 Wochen und einem Jahr.

Bei weiteren 10% der beteiligten Unternehmen werden die Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele dem Strategieteam bzw. der Strategieabteilung bei Bedarf mitgeteilt. In diesem Fall wird über alle Ist-Werte Bericht erstattet.

Kaplan und Norton empfehlen, die Daten des Unternehmens in einem zweistufigen Reviewprozess im Unternehmen zu kommunizieren. Dabei sollten die operativen Daten monatlich und die strategischen Daten, also auch die Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele, vierteljährlich in Meetings bekannt gegeben werden (siehe Kapitel 4.2.4). Die Veröffentlichung der Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele ist unerlässlich für die erfolgreiche Arbeit mit einer Balanced Scorecard. Nur durch den Abgleich der Soll- mit den Ist-Werten können der Erfolg einer strategischen Maßnahme ermittelt und gegebenenfalls Ziellücken aufgedeckt werden. Konnte mit einer strategischen Maßnahme nicht das gewünschte Ziel erreicht werden, so muss das Unternehmen die Ursache für diese Abweichung feststellen. Sowohl die internen und externen Faktoren des Unternehmens als auch die Struktur der Balanced Scorecard müssen dabei erneut überprüft werden. Dieser Vorgang wird als strategisches Lernen bezeichnet (siehe Kapitel 4.2.4) und in den Fragen C6 und D5 untersucht.

*Frage D5: Führen Abweichungen der tatsächlichen von den geplanten Zielwerten zu einer Analyse der Rahmenbedingungen bzw. zu einer Anpassung der Strategie? (Mehrfachnennung möglich)*

Hat ein Unternehmen eine Abweichung der Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele von den entsprechenden Vorgaben ermittelt, so sollte eine entsprechende Analyse der Rahmenbedingungen und gegebenenfalls ein Anpassung der Unternehmensstrategie auf diese Veränderungen stattfinden. Frage D5 untersucht die Reaktionen auf solch eine Ziellücke. Mehrfachnennungen waren dabei möglich.

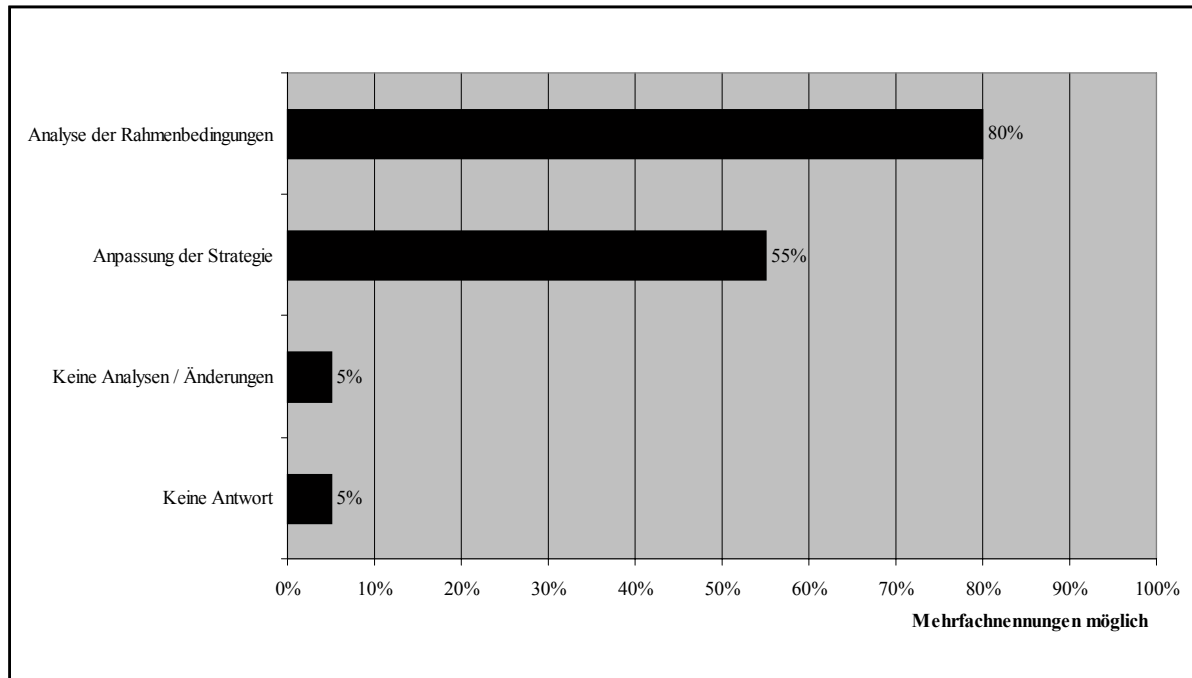


Abbildung 5-31: Reaktion bei Abweichungen von den geplanten Zielwerten

Von den befragten Unternehmen gaben 80% an, in dieser Situation die Rahmenbedingungen des Unternehmens zu analysieren. 55% der beteiligten Unternehmen reagieren mit einer Anpassung der Unternehmensstrategie. 10% der Unternehmen gaben dabei an, die Strategie zu verändern ohne jedoch zuvor die Rahmenbedingungen erneut zu untersuchen.

Hat ein Unternehmen seine Strategie überarbeitet und den veränderten Rahmenbedingungen angepasst, so muss die Balanced Scorecard dieses Unternehmens so verändert werden, dass sie diese neue Unternehmensstrategie darstellt und in ihrer Umsetzung unterstützt (siehe Kapitel 4.2.4). Dazu müssen auch die Ziele dieser Balanced Scorecard entsprechend überarbeitet werden. Dieses Überarbeiten der Balanced Scorecard-Ziele wurde in Frage C6 ermittelt. In dieser Frage wurde auch auf weitere Anlässe für eine Überarbeitung der Ziele der Balanced Scorecard eingegangen. Mehrfachnennungen waren dabei möglich.

Frage C6: *Wie häufig werden die Ziele Ihrer Balanced Scorecard überarbeitet und welche Anlässe führen zu dieser Überarbeitung? (Mehrfachnennung möglich)*

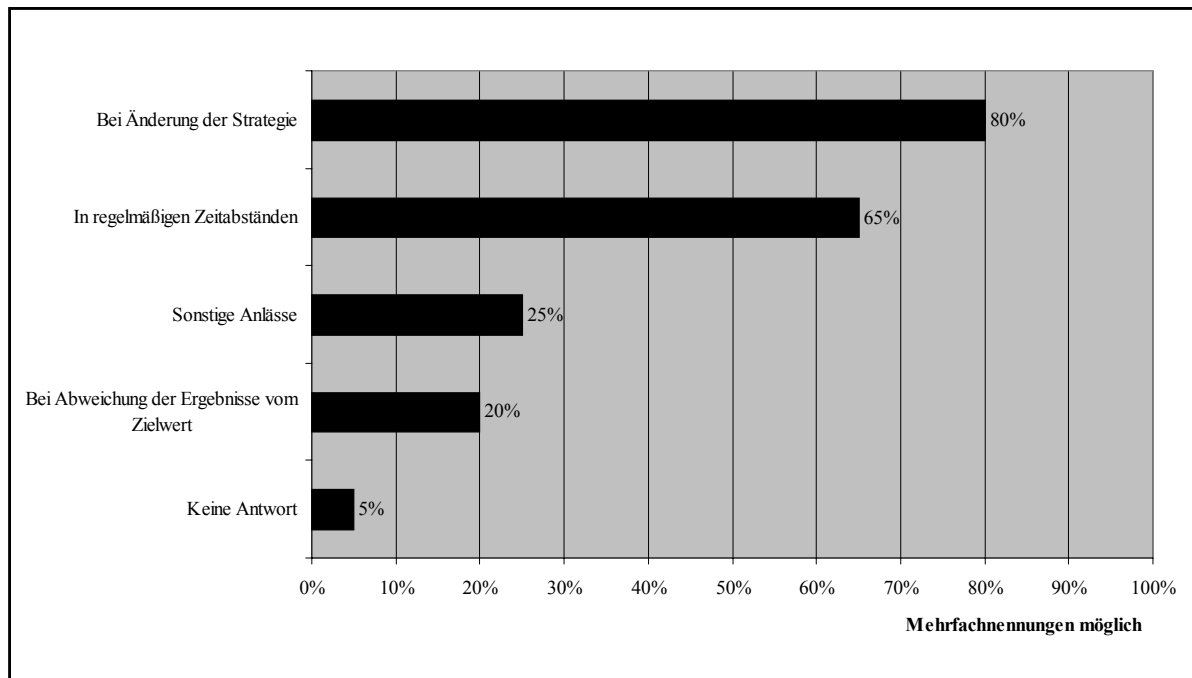


Abbildung 5-32: Häufigkeit und Anlässe zur Überarbeitung der Balanced Scorecard-Ziele

Von den befragten Unternehmen gaben 80% an, bei einer Änderung der Unternehmensstrategie die Ziele ihrer Balanced Scorecard zu überarbeiten. 65% der beteiligten Unternehmen überarbeiten die Ziele ihrer Balanced Scorecard in regelmäßigen Zeitabständen. Davon wählten neun Unternehmen ein Intervall von 12 Monaten, je zwei Unternehmen entschieden sich für ein Intervall von drei bzw. sechs Monaten. Als sonstige Anlässe zur Überarbeitung der Ziele der Balanced Scorecard wurden Veränderungen innerhalb der Unternehmensstruktur, nicht mehr erkennbare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge innerhalb der Balanced Scorecard etc. angegeben.

Ein großer Teil der befragten Unternehmen nutzt die Balanced Scorecard als ein Instrument des strategischen Lernens. Dabei werden nach einer Abweichung der Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele vom entsprechenden Vorgabewert (siehe Frage D4) die Rahmenbedingungen des Unternehmens erneut analysiert und die Unternehmensstrategie an diese veränderten Bedingungen angepasst (siehe Frage D5). Anschließend werden die strategischen Ziele der Balanced Scorecard so verändert, dass sie die neue Unternehmensstrategie darstellen und ihre Umsetzung im Unternehmen unterstützen.

*Frage D6: Wie beurteilen sie das Ausmaß, in dem Ihre ursprünglich geplante Strategie tatsächlich umgesetzt worden ist, d.h. welchen Umsetzungsgrad haben Sie ungefähr erzielt?*

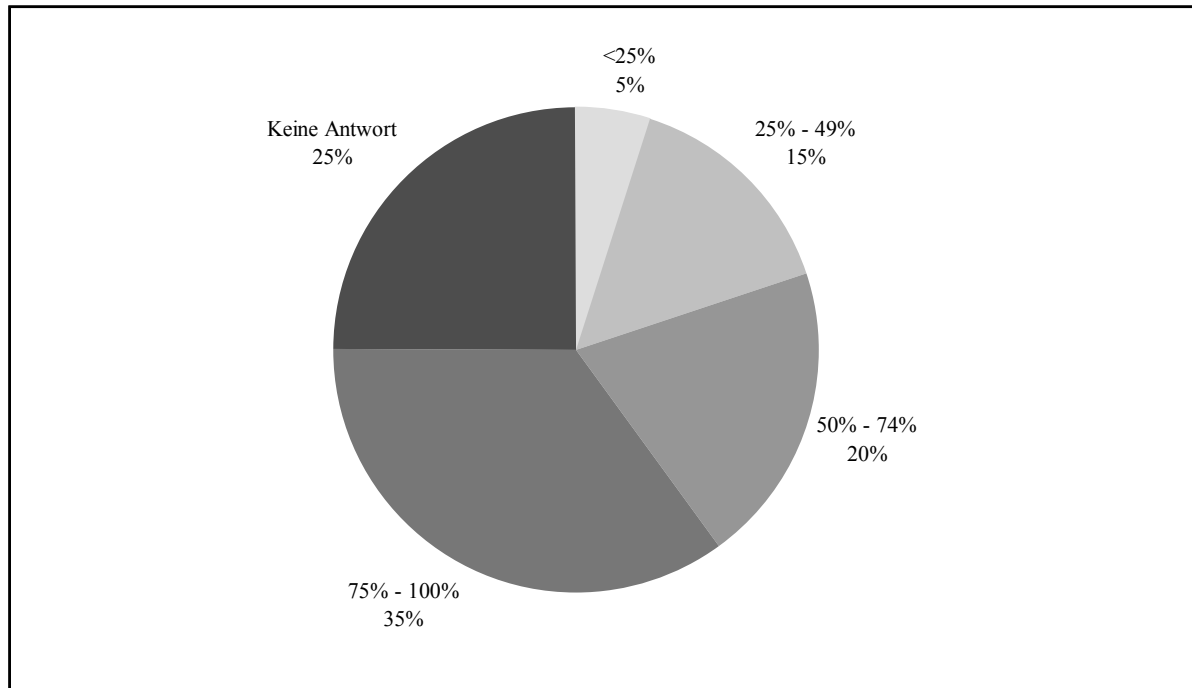


Abbildung 5-33: Umsetzungsgrad der Unternehmensstrategie

Von den an der Befragung beteiligten Unternehmen haben 75% eine Angabe zum Umsetzungsgrad ihrer geplanten Unternehmensstrategie gemacht. Der durchschnittliche Umsetzungsgrad beträgt in diesen Unternehmen 62%. Der niedrigste Umsetzungsgrad lag bei 20%, der höchste bei 85%.

Auf Grund von nichtvorhersehbaren Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens ist es einem Unternehmen oft nicht möglich, seine geplante Unternehmensstrategie in vollem Umfang umzusetzen. Das Unternehmen muss in diesem Fall kurzfristig mit Verhaltensmustern auf die neue Situation reagieren, um die geplante Unternehmensstrategie so gut wie möglich zu realisieren (siehe Kapitel 2.2). Bei der Erstellung der Strategie für die nächste Planungsperiode müssen diese Abweichungen vom Plan, die neuen internen und externen Bedingungen sowie die entsprechenden Verhaltensmuster berücksichtigt werden. Dieser Vorgang wird als strategisches Lernen bezeichnet.

Die Befragung veranschaulicht, wie bedeutsam das strategische Lernen für ein Unternehmen ist, da eine 100 prozentige Umsetzung der geplanten Strategie in der Praxis fast nie erreicht

---

werden kann. Umso wichtiger ist es, dass das Unternehmen über ein Instrumentarium verfügt, mit dem auf unternehmensinterne und -externe Änderungen frühzeitig reagiert und eine angepasste Unternehmensstrategie realisiert werden kann. Mit der Balanced Scorecard steht dem Unternehmen ein solches Instrumentarium zur Verfügung, denn die Balanced Scorecard unterstützt jeden Schritt dieses strategischen Lernens im Unternehmen. Zunächst wird die für das nächste Geschäftsjahr geplante Unternehmensstrategie in Form von strategischen Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und strategischen Maßnahmen formuliert und somit für alle Mitarbeiter verständlich dargestellt. Anschließend sollte im Unternehmen die Planung sämtlicher Ressourcen an den strategischen Zielen der Balanced Scorecard ausgerichtet werden. Dieses Vorgehen gewährleistet, dass alle Kräfte im Unternehmen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie eingesetzt werden. Anhand des Soll-Ist-Vergleichs der Kennzahlenwerte kann während des gesamten Geschäftsjahres kontrolliert werden, ob die geplante Strategie wie gewünscht realisiert wurde oder ob eine Abweichung vom Plan in Form von Verhaltensmustern aufgetreten ist. Kam es zu einer Abweichung, so kann das Unternehmen nun mit Hilfe von ergänzenden Systemen interne und externe Faktoren analysieren und die Ursache für die Abweichung suchen. Unter Berücksichtigung dieser neuen Informationen wird für das nächste Geschäftsjahr die Strategie des Unternehmen angepasst. Die Balanced Scorecard wird dann entsprechend überarbeitet, um diese veränderte Unternehmensstrategie darzustellen und in ihrer Umsetzung zu unterstützen.

### **5.3 Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Strategieumsetzung mittels Balanced Scorecard**

Die Anzahl der Unternehmen, die nach der Einführung einer Balanced Scorecard diese langfristig nicht mehr verwenden, zeigt, dass die Arbeit mit einer Balanced Scorecard nicht automatisch erfolgreich verläuft. In diesem Kapitel werden daher Empfehlungen gegeben, wie ein Unternehmen mit Hilfe einer Balanced Scorecard seine Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen kann. Auf der Basis der Ergebnisse der Unternehmensbefragung (siehe Kapitel 5) sowie aus der Analyse der einschlägigen Literatur zum Thema Strategie und Balanced Scorecard (siehe Kapitel 2, 3 und 4) wurden folgende Empfehlungen abgeleitet:

#### *1. Balanced Scorecard unternehmensspezifisch gestalten:*

Bei der Wahl der Perspektiven der Balanced Scorecard ist es notwendig, die erfolgsrelevanten Kernkompetenzen des Unternehmens genau zu analysieren und diese in Perspektiven zu bündeln. Dabei eignen sich in vielen Unternehmen die vier Standard-

---

Perspektiven von Kaplan und Norton, um die Sichtweisen und Aspekte in diesen Unternehmen darzustellen. Dies ist jedoch nicht automatisch in allen Unternehmen der Fall. Daher sollte ein Unternehmen bei der Konzeption seiner Balanced Scorecard immer prüfen, ob sich die Standard-Perspektiven zur Darstellung der unternehmensinternen Gegebenheiten eignen oder ob unternehmenseigene Perspektiven diese Gegebenheiten besser abbilden. Verallgemeinernd lässt sich sagen, dass die Balanced Scorecard-Perspektiven immer so gewählt werden sollten, dass sie bestmöglich die erfolgsrelevanten Kernkompetenzen des Unternehmens entlang der unternehmenseigenen Wertschöpfungskette abbilden. Sowohl Anzahl als auch Auswahl der Perspektiven müssen den spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens Rechnung tragen. Nur in diesem Fall ist gewährleistet, dass die Balanced Scorecard sich dazu eignet, die Strategieumsetzung im Unternehmen optimal zu unterstützen.

2. *Balanced Scorecard auf allen Hierarchieebenen kommunizieren:*

Die Balanced Scorecard ist ein hierarchieübergreifendes Konzept, das außerhalb der Organisationsstrukturen des Unternehmens liegt. Daher ist es maßgebend für den Erfolg einer Balanced Scorecard, dass diese auf jeder Führungsebene integriert wird. Das bedeutet, dass nicht nur das obere Management sondern auch das mittlere Management sowie alle weiteren Mitarbeiter des Unternehmens von Anfang an in das Balanced Scorecard-System eingebunden werden müssen. Hierfür muss die Balanced Scorecard mit ihren strategischen Zielen, den dazugehörigen Kennzahlen mit Vorgaben und den strategischen Maßnahmen regelmäßig auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens kommuniziert werden. Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen ermöglichen dabei dem einzelnen Mitarbeiter, sowohl die Prozesse des Gesamtunternehmens als auch seinen persönlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg besser zu verstehen. Dies erhöht die Motivation der Mitarbeiter und ermöglicht ihnen, ihr Handeln ganz auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie auszurichten. Der Erfolg einer Balanced Scorecard hängt somit davon ab, inwieweit diese von allen Mitarbeitern akzeptiert und gelebt wird.

3. *Balanced Scorecard-Zyklus regelmäßig durchlaufen:*

Entscheidend für einen langfristigen Erfolg mit der Balanced Scorecard ist das regelmäßige Durchlaufen des Balanced Scorecard-Zyklus. Als erster Schritt wird dabei zunächst die Balanced Scorecard den Mitarbeitern des Unternehmens kommuniziert. Die strategischen Ziele dieser Balanced Scorecard sowie die dazugehörigen Kennzahlen mit Vorgaben und den jeweiligen strategischen Maßnahmen werden hierfür allen Mitarbeitern mit-

---

geteilt. Im Anschluss werden die Mitarbeiter in ihrem Handeln an den Zielen der Balanced Scorecard ausgerichtet. Auch bei der Planung aller weiteren Unternehmensressourcen findet eine Orientierung an den Zielen der Balanced Scorecard statt. Somit wird sichergestellt, dass alle Kräfte im Unternehmen zur Umsetzung der geplanten Unternehmensstrategie eingesetzt werden. Finden Änderungen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens statt, so wird die Strategie des Unternehmens überarbeitet und diesen Veränderungen angepasst. Die Balanced Scorecard muss daraufhin ebenfalls überarbeitet werden, um sicherzustellen, dass mit ihr immer die aktuelle Strategie des Unternehmens dargestellt wird. Nur wenn die Balanced Scorecard regelmäßig überarbeitet und die Planung sämtlicher Unternehmensressourcen an den Zielen der Balanced Scorecard ausgerichtet wird, ist sichergestellt, dass alle Kräfte im Unternehmen zur Realisierung der Unternehmensstrategie optimal eingesetzt werden.

#### 4. *Balanced Scorecard mit weiteren Systemen ergänzen:*

Für eine erfolgreiche Arbeit mit der Balanced Scorecard benötigt man Systeme, die diese Balanced Scorecard ergänzen. In diesen Systemen müssen sowohl die Rahmenbedingungen des Unternehmens als auch unternehmensinterne Gegebenheiten und operative Ziele des Unternehmens regelmäßig überprüft werden. Ergeben sich bei den Analysen der unternehmensinternen und -externen Faktoren Veränderungen, so muss die Strategie des Unternehmens überarbeitet und diesen Veränderungen angepasst werden. Diese Strategieänderungen müssen im Anschluss in die Balanced Scorecard eingearbeitet werden. Eine Balanced Scorecard, die eine veraltete Unternehmensstrategie darstellt, stellt für ein Unternehmen keinen Nutzen dar. Nur durch die Verwendung von ergänzenden Systemen ist gewährleistet, dass das Unternehmen auf interne und externe Veränderungen schnell mit einer angepassten Unternehmensstrategie reagieren kann. Die Balanced Scorecard hilft dem Unternehmen dann dabei, diese Unternehmensstrategie erfolgreich zu realisieren.

In einem Unternehmen eine Balanced Scorecard einzuführen, ist eine langfristige Entscheidung, die einen entsprechenden Arbeitsaufwand mit sich bringt und deswegen aus Überzeugung getroffen werden muss. Zunächst muss das Unternehmen erstmalig eine Balanced Scorecard erstellen. Da die Balanced Scorecard kein Instrumentarium „von der Stange“ ist, müssen dabei die unternehmensinternen Gegebenheiten genau untersucht und systematisch dargestellt werden. Anschließend muss das Unternehmen diese Balanced Scorecard regelmäßig überarbeiten und die Ressourcen des Unternehmens darauf ausrichten. Arbeitet das Un-

ternehmen regelmäßig an und mit der Balanced Scorecard, so überwiegt jedoch der Nutzen solch einer Balanced Scorecard den Aufwand bei weitem. Eine Balanced Scorecard einzuführen ist eine unternehmerische Entscheidung, die langfristig mit einer verbesserten Strategieumsetzung belohnt wird. Für eine Balanced Scorecard gilt somit: Ganz oder gar nicht!



## 6 Kritische Würdigung und Ausblick

Für Kaplan und Norton, die Entwickler der Balanced Scorecard, ist die Arbeit am Konzept der Balanced Scorecard keinesfalls abgeschlossen. Sie beschreiben die Entwicklungsarbeit an der Balanced Scorecard als einen „innovation action research cycle“, einen zyklisch zu durchlaufenden Lernprozess, bei dem Theorie und Praxis sich gegenseitig ergänzen und das Feedback der Unternehmen bzw. Non-Profit-Organisationen zur Weiterentwicklung und Verbesserung des Balanced Scorecard-Konzeptes dient.<sup>185</sup>

Zu diesem Lernprozess soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag leisten. Die Balanced Scorecard ist ein Instrumentarium, das erst durch ständiges Überprüfen und Verbessern seine volle Leistungsfähigkeit erreicht. Nur wenn die Balanced Scorecard gelebt wird, kann sie ihr Potenzial voll entfalten. Aufgabe von Theorie und Praxis ist es nun, mit und an dem Konzept der Balanced Scorecard zu arbeiten.

Ergänzend zu den Ergebnissen dieser Arbeit wäre es interessant, in den an der Befragung beteiligten Unternehmen zu beobachten, wie sich die Arbeit mit der Balanced Scorecard weiter entwickelt. Somit könnte ein Panel erstellt werden, das die Erfahrungen mit einer Balanced Scorecard in einer Gruppe von Unternehmen erfasst. Mit Hilfe von statistischen Methoden könnten somit charakteristische Entwicklungsstufen bei der Arbeit mit einer Balanced Scorecard ermittelt werden.

---

<sup>185</sup> Siehe auch Horváth, P. / Gaiser, B. (2000), aaO., S. 17-35, S. 18 und Kaplan, R. / Norton, D. (1998), aaO., S. 92f

---

## Literaturverzeichnis

- Al-Laham, Andreas                      Strategieprozesse in deutschen Unternehmen, Wiesbaden, 1997
- Baier, Peter                               Praxishandbuch Controlling, Wien / Frankfurt, 2000
- Bea, Franz Xaver /  
Haas, Jürgen                              Strategisches Management, Stuttgart, 2001
- Berekoven, Ludwig /  
Eckert, Werner /  
Ellenrieder, Peter                      Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, Wiesbaden, 1993
- Bernhard, Martin G. /  
Hoffschröer, Stefan (Hrsg.)           Report Balanced Scorecard, Düsseldorf, 2001
- Bodmer, Christian /  
Völker, Rainer                          Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Balanced Scorecard, aus: Controlling, 12. Jhg., 2000, S. 477-484
- Dahmen, Christian /  
Maier, Gerhard /  
Kamps, Iris                               Zwölf Erfolgsfaktoren für die Balanced Scorecard, aus: Personalwirtschaft (Kriftel), 07/00, 2000, S. 18-25
- Eberenz, Ralf                             Meinungsspiegel, aus: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, 2000, S. 72-83
- Ehrmann, Harald                       Kompakt-Training Balanced Scorecard, Ludwigshafen (Rhein), 2000
- Eschenbach, Rolf /  
Kunesch, Hermann                      Strategische Konzepte: Managementansätze von Ansoff bis Ulrich, Stuttgart, 1994
- Friedag, Herwig R.                      Die Balanced Scorecard - Alter Wein in neuen Schläuchen?, aus: Controller-Magazin, 04/98, 1998, S. 291-294

- 
- Friedag, Herwig R. /  
Schmidt, Walter                      My Balanced Scorecard, Freiburg i. Br., 2000
- Fuchs, Marek                              Umfrageforschung mit Telefon und Computer, Weinheim,  
1994
- Gaiser, Bernd /  
Kaufmann, Lutz                        Strategische Ziele in konkreten Kennzahlen darstellen, aus:  
Blick durch die Wirtschaft, Nr. 184, 24.09.97
- Gehring, Joachim /  
Michel, Walter                         Frühwarnsystem Balanced Scorecard, Düsseldorf / Berlin,  
2000
- Greiner, Oliver                         Wie gut ist der Ansatz der Balanced Scorecard wirklich?,  
Hrsg: Horváth & Partners Management Consultants Stutt-  
gart, 2002
- Hinterhuber, Hans H.                 Strategische Unternehmensführung I. Strategisches Den-  
ken, Berlin New York, 1996
- Hoch, Detlev /  
Langenbach, Wilm /  
Meier-Reinhold, Helga                Implementierung von Balanced Scorecards im Spannungsfeld von unternehmerischen Zielsetzungen und Voraussetzungen, aus: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, 2000, S. 56-66
- Hoitsch, Hans-Jörg                    Meinungsspiegel, aus: Betriebswirtschaftliche Forschung  
und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, 2000, S. 72-83
- Homp, Christian                        Kernkompetenzen managen mit der Balanced Scorecard,  
Hrsg.: Schott, Corporate Strategy Development, Mainz,  
2001
- Horstmann, Walter                     Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umset-  
zung von Unternehmensstrategien, aus: Controlling, 11.  
Jhg., 1999, S. 193-199

- 
- Horváth, Peter                      Das Balanced-Scorecard-Managementsystem - das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, aus: Die Unternehmung, 53. Jhg., 1999, S. 303-319
- Horváth & Partner (Hrsg.)      Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart, 2000
- Horváth, Peter /  
Gaiser, Bernd                      Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum - Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, aus: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, 2000, S.17-35
- Horváth, Péter /  
Kaufmann, Lutz                    Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, aus: Harvard Business Manager, 20. Jhg., Nr. 5, 1998, S. 39-48
- Kaplan, Robert S. /  
Norton, David P.                    The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, 1992, S. 71-79
- Kaplan, Robert S. /  
Norton, David P.                    Strategic Learning and the Balanced Scorecard, aus: Strategy & Leadership, September-October 1996, 1996, S. 19-24
- Kaplan, Robert S. /  
Norton, David P.                    Linking the Balanced Scorecard to Strategy, aus: California Management Review, Vol. 39, Nr. 1, Fall 1996, 1996, S. 53-79
- Kaplan, Robert S. /  
Norton, David P.                    Balanced Scorecard, Stuttgart, 1997
- Kaplan, Robert S. /  
Norton, David P.                    Innovation Action Research: Creating New Management Theoryaus: Journal of Management Accounting Research, Vol. 10, 1998, S. 89-118
- Kaplan, Robert S. /  
Norton, David P.                    Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart, 2001

- 
- Klingebiel, Norbert                      Performance Measurement, Wiesbaden, 1999
- Kralicek, Peter /  
Böhmdorfer, Florian /  
Kralicek Günther                      Kennzahlen für Geschäftsführer, Wien / Frankfurt, 2001
- Leiner, Bernd                              Einführung in die Statistik, München Wien, 1990
- Liesegang, Dietfried G.                Skript zur Vorlesung „Planung und Organisation“, Heidelberg, 1998
- Mintzberg, Henry                        The strategy Concept I: Five P's For Strategy, aus: California Management Review, Vol. 30, 1987, S. 11-24
- Mintzberg, Henry                        The strategy Concept II: Another Look at Why Organisations Need Strategies, aus: California Management Review, Vol. 30, 1987 S. 25-32
- Mintzberg, Henry /  
Waters, James A.                      Of Strategies, Deliberate and Emergent, aus: Strategic Management Journal, Vol. 6 1985, S. 257-272
- Müller, Armin                            Strategisches Management mit der Balanced Scorecard, Stuttgart Berlin Köln, 2000
- Neubauer, Christian /  
Schubert, Gerd                        Meinungsspiegel, aus: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, 2000, S. 72-83
- Norton. David P. /  
Kappler, Florian                        Trends and Research Implications, aus: Controlling, 12. Jhg., 2000, S. 15-22
- Ossadnik, Wolfgang                    Meinungsspiegel, aus: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jhg., Nr. 1, 2000, S. 72-83
- Porter, Michael E.                      Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, aus: Harvard Business Manager, Vol. 19, Nr. 3, 1997,S. 42-58
- Preißner, Andreas                        Marketing- und Vertriebssteuerung, München Wien, 2000

- 
- PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.) Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?, Frankfurt am Main, 2001
- Schnell, Rainer / Hill, Paul / Esser, Elke Methoden der empirischen Sozialforschung, München, 1988
- Seidenschwarz, Werner What gets measured gets changed, in: Horváth, Peter (Hrsg.), Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 2001
- Töpfer, Armin Die Fokussierung auf Werttreiber, in: Töpfer, Armin (Hrsg.), Das Management der Werttreiber, Frankfurt am Main, 2000
- Töpfer, Armin / Mauerer, Florian Werttreiber und Balanced Scorecard: Überblick und Einordnung der Beiträge, in: Töpfer, Armin (Hrsg.), Das Management der Werttreiber, Frankfurt am Main, 2000
- Ulrich, Peter / Fluri, Edgar Management, Bern Stuttgart, 1992
- Weber, Jürgen / Schäffer, Utz Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, aus: Zeitschrift für Planung, 9. Jhg., 1998, S. 341-365
- Weber, Jürgen / Schäffer, Utz Balanced Scorecard & Controlling, Wiesbaden, 1999
- Weber, Jürgen / Radtke, Björn / Schäffer, Utz Erfahrungen mit der Balanced Scorecard, Vallendar, 2001
- Weis, Christian / Steinmetz, Peter Marktforschung, Ludwigshafen (Rhein), 1998
- Welge, Martin K. / Al-Laham, Andreas Strategieprozesse der deutschen Industrie - Bericht über eine empirische Untersuchung-, Dortmund, 1996

- Welge, Martin K. /  
Al-Laham, Andreas      Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen  
Industrie, aus: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche For-  
schung, 40. Jhg., Heft 9, 1997, S. 790-806
- Welge, Martin K. /  
Al-Laham, Andreas      Strategisches Management , Wiesbaden, 1999 (2. Auflage)
- Wicki-Breitinger, Jürg      Balanced Scorecard als Planungsinstrument, Zürich, 2000
- Wöhe, Günter      Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre,  
München, 2000

## **Anhang mit Anhangsverzeichnis**

<b>Anhang I: Die Balanced Scorecard .....</b>	<b>A-2</b>
<b>Anhang II: Internetlinks zum Thema Balanced Scorecard .....</b>	<b>A-3</b>
<b>Anhang III: Reihenfolge der Fragen bei den Befragungsergebnissen (siehe Kapitel 5.2.5).....</b>	<b>A-4</b>
<b>Anhang IV: Anschreiben im Rahmen der Unternehmensbefragung.....</b>	<b>A-6</b>
<b>Anhang V: Fragebogen .....</b>	<b>A-7</b>



Anhang I: Die Balanced Scorecard

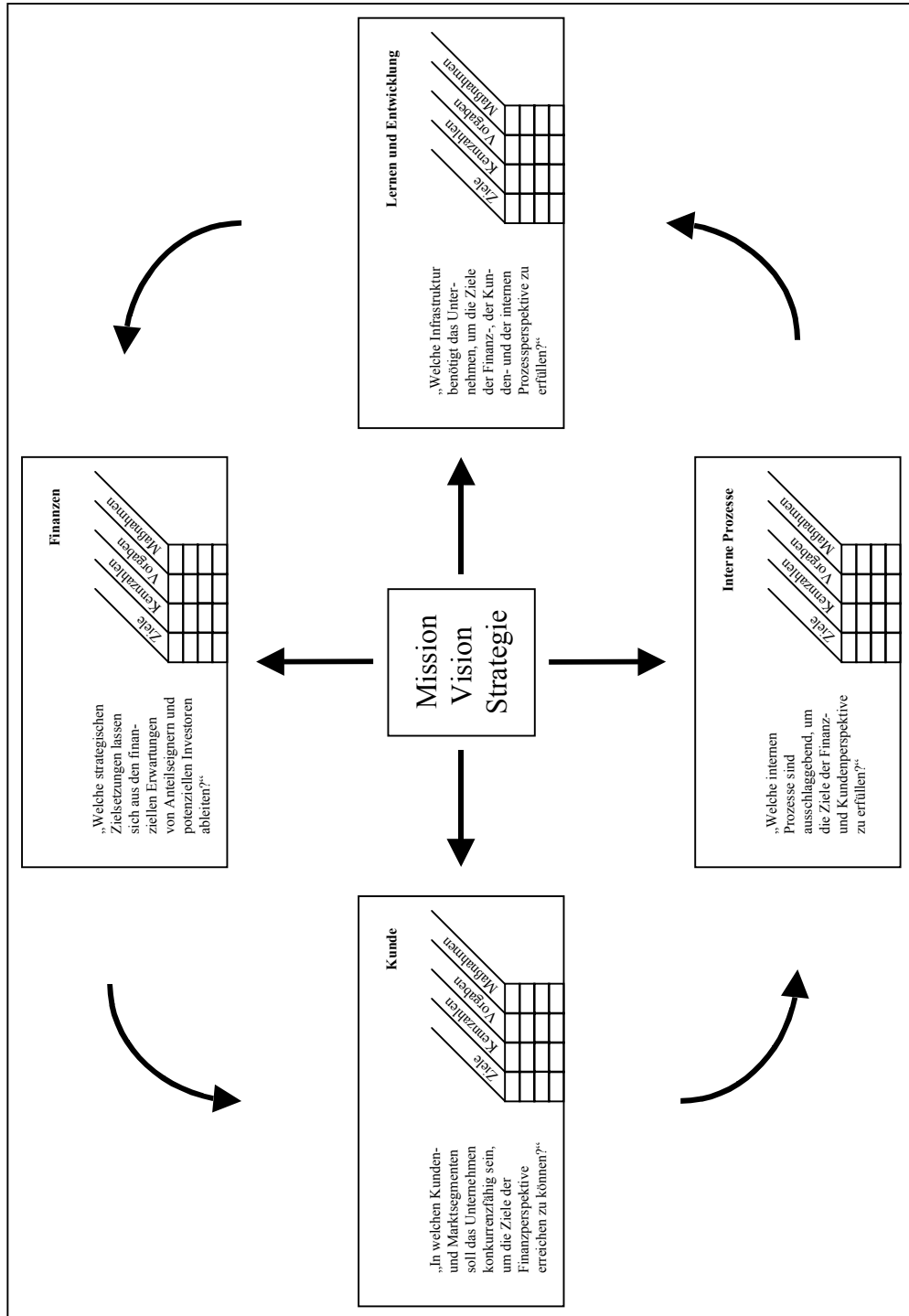


Abbildung A-1: Die Balanced Scorecard<sup>186</sup>

<sup>186</sup> Quelle: In Anlehnung an Kaplan, R. / Norton, D. (1997), aaO, S. 9

## Anhang II: Internetlinks zum Thema Balanced Scorecard

Internetlinks zu Beratungsfirmen, Organisationen, etc.:

- [www.balanced-scorecard.de](http://www.balanced-scorecard.de): Internetseite von Horváth& Partner
- [www.balancedscorecard.de](http://www.balancedscorecard.de): Internetseite „Forum Balanced Scorecard“ von Friedag Consult
- [www.bscoll.com](http://www.bscoll.com): Balanced Scorecard Collaborative von Kaplan und Norton
- [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org): The Balanced Scorecard Institute (USA)
- [www.2gc.co.uk/Pub-FAQ.asp](http://www.2gc.co.uk/Pub-FAQ.asp): häufig gestellte Fragen zum Thema Balanced Scorecard

Internetlinks zu Firmen, die Balanced Scorecard-Software anbieten:

- [www.sas.com/solutions/bsc/](http://www.sas.com/solutions/bsc/) - 15k: SAS bietet ein Balanced Scorecard-Modul an
- [www.kef.de](http://www.kef.de)
- [www.hyscore.de](http://www.hyscore.de)
- [www.CorVu.com](http://www.CorVu.com)
- [www.qpr.com](http://www.qpr.com): Balanced Scorecard-Software, kostenlose Grundversion, Upgrade kann gekauft werden
- [www.dialogsoftware.com](http://www.dialogsoftware.com): Balanced Scorecard-Software, kostenlose Grundversion, Upgrade kann gekauft werden
- [www.mybsc2.de](http://www.mybsc2.de): Balanced Scorecard-Software, kostenlose Grundversion, Upgrade kann gekauft werden; wird von Friedag Consult angeboten und basiert auf MS Excel.

---

 Anhang III: Reihenfolge der Fragen bei den Befragungsergebnissen (siehe Kapitel 5.2.5)

<b>Frage A1: Wie viele Mitarbeiter gibt es in Ihrem Gesamtunternehmen? .....</b>	<b>58</b>
<b>Frage D1: Wie regelmäßig führen Sie eine Analyse der folgenden internen Faktoren durch? Führen Änderungen der internen Faktoren zu einer Anpassung der Strategie? .....</b>	<b>59</b>
<b>Frage D2: Wie regelmäßig führen Sie eine Analyse der folgenden Rahmenbedingungen durch? Führen Änderungen der Rahmenbedingungen zu einer Anpassung der Strategie? .....</b>	<b>66</b>
<b>Frage D3: Werden in Ihrem Unternehmen unterschiedliche Strategien bewertet? Wenn ja, nach welchen Kriterien bewerten Sie Strategien? .....</b>	<b>73</b>
<b>Frage A2: Wie viele Balanced Scorecards gibt es in Ihrem Gesamtunternehmen?.....</b>	<b>74</b>
<b>Frage B1: Wie viele Mitarbeiter werden mit dieser Balanced Scorecard geführt? .....</b>	<b>75</b>
<b>Frage B2: In welchem Bezug steht Ihre Balanced Scorecard zu den Balanced Scorecards des Gesamtunternehmens? (Mehrfachnennung möglich) .....</b>	<b>76</b>
<b>Frage B3: Seit wann wird Ihre Balanced Scorecard eingesetzt? .....</b>	<b>77</b>
<b>Frage B4: Gibt es noch weitere Kennzahlensysteme parallel zu Ihrer Balanced Scorecard? .....</b>	<b>78</b>
<b>Frage B5: Welche Perspektiven besitzt Ihre Balanced Scorecard?.....</b>	<b>79</b>
<b>Frage C5: Unterscheiden Sie sich mit den Zielen, die in Ihrer Balanced Scorecard vereinbart wurden, von den Zielen Ihrer Wettbewerber?.....</b>	<b>81</b>
<b>Frage C1: Werden die Balanced Scorecard-Ziele den Mitarbeitern mitgeteilt? .....</b>	<b>82</b>
<b>Frage C2: Sind einzelne Mitarbeiter oder Teams konkret für die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele verantwortlich (z.B. durch persönliche Zielvereinbarungen) ?.....</b>	<b>84</b>
<b>Frage C3: Ist die Erreichung der Balanced Scorecard-Ziele für die Mitarbeiter an finanzielle Anreize geknüpft? .....</b>	<b>85</b>
<b>Frage C4: Werden Investitionen auf die Ziele der Balanced Scorecard abgestimmt? .....</b>	<b>86</b>

- 
- Frage D4: Gibt es Meetings, bei denen die Ist-Werte der Balanced Scorecard-Ziele dem Strategieteam bzw. der Strategieabteilung mitgeteilt werden? .....87**
- Frage D5: Führen Abweichungen der tatsächlichen von den geplanten Zielwerten zu einer Analyse der Rahmenbedingungen bzw. zu einer Anpassung der Strategie? (Mehrfachnennung möglich) .....88**
- Frage C6: Wie häufig werden die Ziele Ihrer Balanced Scorecard überarbeitet und welche Anlässe führen zu dieser Überarbeitung? (Mehrfachnennung möglich).....90**
- Frage D6: Wie beurteilen sie das Ausmaß, in dem Ihre ursprünglich geplante Strategie tatsächlich umgesetzt worden ist, d.h. welchen Umsetzungsgrad haben Sie ungefähr erzielt? .....91**

## Anhang IV: Anschreiben im Rahmen der Unternehmensbefragung

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Diplomarbeit an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg führe ich eine Unternehmensbefragung zum Thema Balanced Scorecard durch. In meiner Diplomarbeit beschäftige ich mich damit, wie ein Unternehmen mit Hilfe einer Balanced Scorecard seine Strategieumsetzung verbessern und damit das volle Potenzial dieser Scorecard nutzen kann.

Für meine Befragung benötige ich nun Interviewpartner. Ihr Unternehmen sowie Ihren Namen und Ihre mail-Adresse habe ich auf der Internetseite von Herrn H. Friedag, <http://home.t-online.de/home/friedag/akbscwer.htm>, gefunden. Sie sind dort eingetragen als Unternehmen, das die Balanced Scorecard bereits erfolgreich einsetzt. In der Befragung möchte ich klären, wie Sie mittels der Balanced Scorecard ihre Strategieumsetzung unterstützen.

Die Befragung möchte ich in Form eines Telefoninterviews durchführen. Als Leitfaden dazu habe ich einen Fragebogen erstellt, der sowohl Fragen zu Ihrer Balanced Scorecard als auch Fragen zu Ihrer Unternehmensstrategie enthält. Dieser Fragebogen ist als Attachment angefügt.

Selbstverständlich garantiere ich Ihnen, die Daten vertraulich aufzubereiten. In meiner Diplomarbeit werden die Daten in anonymisierter Form dargestellt. Nach Abschluss der Diplomarbeit erhalten Sie eine Auswertung der Befragung bzw. auf Wunsch auch gerne die komplette Diplomarbeit.

Ich hoffe, Ihr Interesse geweckt zu haben! Mit einer Beteiligung an dieser Befragung würden Sie mir sehr weiterhelfen.

Im Voraus danke ich Ihnen für Ihre Mühe und verbleibe  
mit freundlichen Grüßen

Eva-Maria Helfert  
Schwanenstraße 56  
44135 Dortmund  
Tel: 0231/9565393  
mail: [helfert@oderwald.de](mailto:helfert@oderwald.de)

Anhang V: Fragebogen