

**Herwig R. Friedag**

**Die Balanced Scorecard  
als ein universelles Managementinstrument**

**Verlag Dr. Kovač**

**Schriftenreihe**  
***Rostocker Beiträge zu***  
***Controlling und Rechnungswesen***

**Band XI**

**Herausgegeben von Prof. Dr. Jürgen Graßhoff**

**Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre:  
Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung**

**Universität Rostock**

**ISBN 3-8300-2038-4**

**In der Schriftenreihe werden innovative wissenschaftliche Ergebnisse  
zu einem rechnungswesenbasierten Controlling veröffentlicht,  
deren Praxisrelevanz und Umsetzbarkeit seitens der Autoren bereits nachgewiesen wurden.**

**Herwig R. Friedag**

**Die Balanced Scorecard  
als ein universelles Managementinstrument**

**Verlag Dr. Kovač**

# Geleitwort

In einer Welt voller Dynamik ist es für Unternehmen und auch für uns Menschen unerlässlich, sich auf diese Bedingungen einzustellen und den Wandel bei eigenem Tun immer zu beachten. Für Unternehmen bedeutet das, bereits bei strategischen Entscheidungen alle die Faktoren zu berücksichtigen, die bei stark zunehmender Globalisierung Leben und Überleben von Unternehmen ermöglichen. Dazu ist ein Management gefragt, das strategisches Denken und Handeln sowie operatives Umsetzen in seiner Gesamtheit, d.h. unter Beachtung aller Beteiligten und Wirkfaktoren zu realisieren versucht. Das verlangt eine Abkehr von Nur-Finanzkennzahlen und kurzfristiger Aktienrenditenmaximierung hin zu einem Führen unter Einbeziehung aller Einflussfaktoren, insbesondere auch des Faktors „Mensch“.

Wenn man die Balanced Scorecard so versteht und ausprägt, kann sie ein hervorragendes Managementinstrument zur komplexen Zielerreichung durch Nutzung und Integration aller unternehmerischen Potenziale werden.

Diesem Anliegen, der Gestaltung der Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument, stellt sich der Verfasser. Aufbauend auf einer aktuellen Situationsschilderung legt er dar, wie das Anliegen, das aus der Sicht von Kaplan/Norton mit der Balanced Scorecard erreicht werden soll, durch Integration aller Potenziale und Wirkfaktoren zu einem solchen Instrument entwickelt werden kann.

Die vorliegende Arbeit hat ihren besonderen Wert in der Weiterentwicklung eines seit Jahren bekannten Instruments. Aus Problemen der theoretischen Gestaltung und der praktischen Umsetzung wird vom Verfasser ein Managementinstrument gestaltet, das Führungstätigkeit und Umsetzbarkeit qualifizieren kann. Es ist das Verdienst des Verfassers, dieses komplexe Zusammenwirken zahlreicher Wirkfaktoren zu einer Lösung geführt zu haben.

Ich wünsche dem Verfasser zahlreiche interessierte Leser.

Rostock, den 23.05.2005

Prof. Dr. J. Graßhoff

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	
<b>Geleitwort</b>	<b>IV</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>X</b>
<b>1 Ziel und Strukturierung der Arbeit</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Struktur der Untersuchung	6
<b>2 Die Balanced Scorecard als ein strategieorientiertes Führungssystem</b>	<b>11</b>
2.1 Das Modell der Balanced Scorecard von Kaplan / Norton	11
2.1.1 Grundlagen	11
2.1.2 Zielsetzungen der Arbeit mit der Balanced Scorecard	14
2.2 Ablauf und Prozess der Einführung	18
2.3 Praktische Anwendung im deutschsprachigen Raum	28
2.4 Kritische Würdigung des Ansatzes von Kaplan / Norton	35
<b>3 Grundlagen zielorientierter Unternehmensführung</b>	<b>41</b>
3.1 Führungskultur als partnerschaftliches Management	41
3.1.1 Zustandsbeschreibung	41
3.1.2 Partnerschaftliches Management	43
3.1.3 Voraussetzungen für partnerschaftliches Management	46
3.1.4 Resultate des partnerschaftlichen Managements	47
3.2 Inhalt und Bedeutung strategischer und operativer Ziele	48
3.2.1 Begriffsdefinition: Strategie als Potenzialentwicklung	48
3.2.2 Anforderungen an strategische Ziele	52
3.2.3 Wechselwirkung von unternehmerischen und persönlichen Zielen	62
3.2.4 Bedeutung des Faktors Zeit bei strategischen Zielen	64
3.3 Messfähigkeit zur Umsetzung strategischer Ziele	66

3.3.1	Messfähigkeit von immateriellen Potenzialen	66
3.3.2	Früh- und Spätindikatoren	69
3.4	Kommunikation als Basis für ein gleiches Verständnis	71
<b>4</b>	<b>Das Modell des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard</b>	<b>73</b>
4.1	Zielstellungen	73
4.2	Charakteristika	75
4.3	Kriterien	79
<b>5</b>	<b>Integration des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard in das Unternehmen</b>	<b>81</b>
5.1.	Einbindung des „Faktors“ Mensch	81
5.2	Ablauf und Prozess der Einführung	82
5.2.1	Übersicht	82
5.2.2	Ziele vereinbaren (Leitziel, Leitbild und Leitkennzahl)	83
5.2.3	Strategische Koordinaten entwickeln	86
5.2.4	Zielgerichtete Aktionen erarbeiten	92
5.2.5	Strategische Projekte umsetzen	94
5.2.6	Mit der Balanced Scorecard berichten	97
5.2.7	Einordnen der Balanced Scorecard in den Führungsprozess	98
5.2.8	Lernprozess organisieren	101
5.3	Praktische Erfahrungen	102
5.4	Weiterführende Nutzungsmöglichkeiten	105
5.5	Berichten mit der BSC	110
5.5.1	Übersicht	110
5.5.2	Veränderungsmanagement mit der Führungs-Scorecard	113
5.5.3	Mit der Berichts-Scorecard Ressourcen beschaffen	115
5.5.4	Abgleich der strategischen Lücke	118
<b>6.</b>	<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>119</b>
6.1	Fazit	119
6.2	Ausblick	121
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>X</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung	7
Abbildung 2:	Balanced Scorecard als Rahmen zur Umsetzung einer Strategie	13
Abbildung 3:	Übersetzung der Strategie in Ergebnisse	15
Abbildung 4:	Vorgehensweise zur BSC-Entwicklung nach Kaplan / Norton	19
Abbildung 5:	Verbindung von strategischen Themen mit Perspektiven	20
Abbildung 6:	Ursache-Wirkungs-Kette (Strategy Map) nach Kaplan / Norton	22
Abbildung 7:	Einbindung von Projekten in die Balanced Scorecard	25
Abbildung 8:	Balanced Scorecard als Teil eines strategischen Führungssystems	26
Abbildung 9:	Phasen der Implementierung der Balanced Scorecard im Unternehmen	27
Abbildung 10:	Projektdauer Balanced Scorecard	28
Abbildung 11:	Das Beziehungsgeflecht des Unternehmens nach Wöhe	32
Abbildung 12:	Wertentwicklung der nachhaltig geführten Unternehmen an der NYSE	42
Abbildung 13:	Die Maslow-Pyramide der menschlichen Grundbedürfnisse	44
Abbildung 14:	Bedeutung von Arbeitsfaktoren	45
Abbildung 15:	Definition strategisch – operativ	50
Abbildung 16:	Strategische Pyramide nach Friedtag / Schmidt	53
Abbildung 17:	Veränderungsmanagement	54
Abbildung 18:	Einfluss von Werten auf das Handeln der Stakeholder	55
Abbildung 19:	Kaskadenartige Weitergabe der übergeordneten Ziele	57

Abbildung 20:	Vorgehensweise Strategieentwicklung und -umsetzung	61
Abbildung 21:	Grundlagen der Balanced Scorecard	65
Abbildung 22:	Anforderungsprofile zur Messung von immateriellen Werten	68
Abbildung 23:	Ablauf der Erarbeitung einer Balanced Scorecard	82
Abbildung 24:	Potenzialgruppen	86
Abbildung 25:	Strategische Zielkennzahlen im „Haus der Balanced Scorecard“	90
Abbildung 26:	Zielorientierung der Aktionen	92
Abbildung 27:	Das ZAK-Prinzip zur Umsetzung von Strategien	93
Abbildung 28:	Zielorientierte Aktionen zur Umsetzung von Strategien	94
Abbildung 29:	Entwicklung von strategischen Projekten	95
Abbildung 30:	Projekt-Priorisierung	96
Abbildung 31:	Beispiel einer Führungs-Balanced Scorecard	98
Abbildung 32:	Balanced Scorecard als Teil eines integrierten Führungsprozesses	100
Abbildung 33:	Beispiel einer operativen Balanced Scorecard	107
Abbildung 34:	Führen und Berichten mit der Balanced Scorecard	111
Abbildung 35:	Beispiel für eine Führungs-Balanced Scorecard (Spinnen-Darstellung)	114
Abbildung 36:	Beispiel einer Berichts-Balanced Scorecard für eine Bank	116
Abbildung 37:	Beispiel einer Berichts-Balanced Scorecard für Aktionäre	117
Abbildung 38:	Beispiel einer internen Berichts-Balanced Scorecard	118



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Charakteristika eines strategieorientierten Führungssystems und eines universellen Managementinstruments	4
Tabelle 2:	Studien zur Umsetzung der Balanced Scorecard in Deutschland	30
Tabelle 3:	Formale Ausgestaltung der Balanced Scorecard	31
Tabelle 4:	Umsetzungserfahrungen bei Einführung der Balanced Scorecard	33
Tabelle 5:	Ergebnisse der Einführung der Balanced Scorecard	34
Tabelle 6:	Definition der strategischen Begriffe	64
Tabelle 7:	Anforderungen an ein universelles Managementinstrument	74

## Abkürzungsverzeichnis

ABB	ABB Manufacturing & Consumer Industries GmbH
AG	Aktiengesellschaft
Anz.	Anzahl
ASTD	American Society for Training & Development
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
BSC	Balanced Scorecard
CFO	Chief Financial Officer
Chr.	Christus
DC	District of Columbia
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
Dr.	Doktor
DV	Datenverarbeitung
d. Verf.	der Verfasser
ebd.	ebenda
EFQM	European Foundation for Quality Management
ehem.	ehemals
ERFA	Synonym für „Erfahrung“ des Verfassers
erw.	erweiterte
et al.	und andere
etc.	et cetera (und so weiter)
e.V.	eingetragener Verein
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
F+E	Forschung und Entwicklung
f.	(die) folgende (Seite)
ff.	(die) folgenden (Seiten)
FRIWO	FRIWO Gerätebau
ggf.	gegebenenfalls
HWZ	Fachhochschule für Wirtschaft und Verwaltung Zürich

i.Allg.	im Allgemeinen
IAS	International Accounting Standards
i.d.R.	in der Regel
Jg.	Jahrgang
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Informations Technologie
k.A.	keine Angabe
krp	Kostenrechnungspraxis, Zeitschrift für Controlling
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MBO	Management by Objectives
Mio.	Millionen
NPO	Non-Profit-Organization
NYSE	New York Stock Exchange
p.a.	per anno
o.ä.	oder ähnlich
o.J.	ohne Jahresangabe
OPO	One Page Only
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
PWC	PriceWaterhouseCoopers
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
S.	Seite
S&P	Standard & Poor´s
SBS	Sustainable Balanced Scorecard
sec.	Sekunde(n)
sog.	so genannt
soz.	soziale
strat.	strategisch(e)
swb	swb Bremerhaven AG

T€	tausend Euro
Tsd.	tausend
TQM	Total Quality Management
TÜV	TÜV Akademie GmbH
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
US-GAAP	United States - Generally Accepted Accounting Principles
vgl.	vergleiche
vs.	versus
ZAK	Ziel Aktion Kennzahl
z.B.	zum Beispiel
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie eV.

# 1 Ziel und Strukturierung der Arbeit

## 1.1 Problemstellung

Wir leben in einer Zeit des schnellen Wandels: veränderte gesellschaftliche Themen, innovative und einsatzfähige Technologien und kundenorientiert entwickelte Produkte ändern das Leben in einem rasanten Tempo. Da kommen Menschen mit ihren eher stabilen Einstellungen und Erwartungen häufig nicht mit. Deshalb besteht tendenziell ein Widerstand gegen zu schnellen Wandel.

Wer seine Zukunft aber erfolgreich gestalten will, muss in einem sich immer wieder tiefgreifend verändernden Umfeld Chancen und Risiken erkennen und frühzeitig Potenziale entwickeln, um Wettbewerbsvorteile zu erringen. Wandel muss als notwendig und gewollt angesehen werden, zudem müssen strategische Entscheidungen schnell und effizient umgesetzt werden<sup>1</sup>. Für die Überwindung dieses Widerspruchs aus Veränderungsnotwendigkeit und Beharrungsvermögen, für die rasche Umsetzung von Strategien im Unternehmen kann das universelle Managementinstrument Balanced Scorecard<sup>2</sup> ein probates Instrument darstellen.

Das ursprüngliche Konzept der Balanced Scorecard wurde 1990 / 1991 in einem Industriearbeitskreis mit zwölf Unternehmen unter Leitung von Robert S. Kaplan, Professor an der Harvard Business School, und David P. Norton, damals Leiter des Forschungsinstituts Nolan Norton, entwickelt. Die durchgeführte Studie mit dem Thema "Performance Management in Unternehmen der Zukunft"<sup>3</sup> kam zu dem Ergebnis, dass die vergangenheitsbezogene<sup>4</sup> Finanzlastigkeit und mangelnde Strategie- und Zielkonformität herkömmlicher Kennzahlensysteme Ursache für unzureichende Unternehmensergebnisse sei.

Wachstumsmöglichkeiten bestehen für Unternehmen durch verstärkte Angebote kundenorientierter, wertschöpfender Produkte und durch die Einbeziehung der Ressourcen aller Mitarbeiter und Partner, werden aber nur unzureichend genutzt.

Ein „ausgewogenes Kennzahlensystem“, die Balanced Scorecard, wurde entwickelt, in dem neben der finanziellen Ertragskraft auch interne Prozesse, die Entwicklung der Kundenbeziehungen und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens berücksichtigt werden.

Ursprünglich entwickelten Kaplan / Norton die Balanced Scorecard als ein verbessertes Kennzahlensystem, das beschreibt, wie Investitionen in Kunden, Mitarbeiter, Informationstechnologien sowie Produkt- und Dienstleistungsinnovationen das zukünftige finanzielle Ergebnis gravierend verbessern können<sup>5</sup>. Dieses „ausbalancierte“ Kennzahlensystem berücksichtigt als Messsystem Informatio-

---

<sup>1</sup> Vgl. Leidig, G. / Sommerfeld, R. (2003), S. 15; Kaplan, R. / Norton, D. (2001), S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Gilles, M. (2000), S. 12 ff.

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

<sup>4</sup> Vgl. Rathnow, P. / Priller, C. (2001), S. 376.

<sup>5</sup> Vgl. Kaplan, R./ Norton, D. (1992): S. 71 f.

nen verschiedener zukunftsorientierter „Perspektiven“ oder auch „Entwicklungsgebiete“<sup>6</sup>, die die Grundlage für spätere finanzielle Erfolge sein sollen:

- Lernen und Entwicklung (im deutschsprachigen Raum häufig als „Mitarbeiterperspektive“<sup>7</sup>, zuweilen auch als „Innovations-, Wissens- oder Potenzialperspektive“<sup>8</sup> bezeichnet),
- interne Geschäftsprozesse,
- Kunden und
- Finanzen<sup>9</sup>.

Kaplan und Norton sahen die Balanced Scorecard von Anfang an nicht als reines Kennzahlensystem, sondern als Führungssystem, welches die Übersetzung strategischer Ziele in das Alltagsgeschäft aller Mitarbeiter bezweckt<sup>10</sup>. Die praktischen Erfahrungen von Kaplan / Norton zeigten, dass sich die Balanced Scorecard von „einem verbesserten Kennzahlensystem zu einem wichtigen Führungssystem entwickeln“ kann<sup>11</sup>, wenn es gelingt, dass jeder im Unternehmen zur Erreichung der strategischen Ziele beiträgt<sup>12</sup>.

Die klassische Balanced Scorecard nach Kaplan / Norton ist ein Modell zur Umsetzung von Strategien, ein solider Handlungsrahmen für strategieorientierte Entscheidungen, die aus Sicht professioneller Berater, der Unternehmen und auch der beteiligten Manager richtig sind<sup>13</sup>. Dieser Handlungsrahmen hat sich auch in Deutschland sehr schnell durchgesetzt<sup>14</sup>, denn die Balanced Scorecard kann Transparenz in das strategische Geschehen in Unternehmen bringen, kann dazu führen, dass Prozesse und Abläufe hinterfragt werden und kann großen Einfluss auf die Mitarbeiterführung haben<sup>15</sup>. Aber auch bei diesem neuen Werkzeug für das Management „endete ein relativ hoher Prozentsatz – ... bis zu 80% – mit Enttäuschungen, weil die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurück blieben“<sup>16</sup>.

---

<sup>6</sup> Vgl. Friedag, H. / Schmidt, W. (2003), S. 166.

<sup>7</sup> Vgl. Friedag, H. / Schmidt, W. (1999), S. 163; Leidig, G. / Sommerfeld, R. (2003), S. 57.

<sup>8</sup> Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 24 ff.

<sup>9</sup> Vielfach wird empfohlen, sich nicht nur auf diese vier Perspektiven zu beschränken, sondern je nach Anforderung des Unternehmens auch andere bzw. weitere Perspektiven in das Kennzahlengerüst einzubinden. Vgl. Gehringer, J. / Michel, W. (2000), S. 31 f.; Probst, H.-J. (2001), S. 17.

<sup>10</sup> Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (1997), S. 18.

<sup>11</sup> Kaplan, R. / Norton, D. (1997), S. IX.

<sup>12</sup> Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (1992): S. 79 f.; Horváth & Partner (2000), S. 65.

<sup>13</sup> Vgl. Ten Have, S. / Ten Have, W. / Stevens, F. et al. (2003), S. 10.

<sup>14</sup> Vgl. Weber, J. / Sandt, J. (2001), S. 22. Die Umfragen von Weber / Sandt belegen, dass im Jahr 2000 bereits 54% von 112 befragten Unternehmen mit der Balanced Scorecard gearbeitet bzw. deren Einführung geplant haben.

<sup>15</sup> Vgl. Greiner, O. / Currie, M. (2004), S. 1.

<sup>16</sup> Vgl. Paul, J. (2002), S. 51.

In Theorie und Praxis ist unbestritten, dass der eigentliche Zweck der Balanced Scorecard im Erreichen von Wettbewerbsvorteilen liegt. Das **Hauptziel der vorliegenden Untersuchung** ist es darzulegen, dass dieser Zweck der Balanced Scorecard nur dann nachhaltig erreicht werden kann, wenn die Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument gestaltet wird.

Als **Teilziele** der Untersuchung sollen

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

Der vorgestellte Rahmen zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument schließt sowohl bestimmte Anforderungen an die Stringenz der inhaltlichen Ausgestaltung der Balanced Scorecard als auch Mut zur Konsequenz für die Nutzer ein.

Dabei spielt der Umstand eine Rolle, dass immaterielles Vermögen in der heutigen Wirtschaft die wichtigste Quelle für Wettbewerbsvorteile bildet<sup>17</sup>. Die Steuerung dieser Vermögenswerte – Humanpotenzial (Kundenbeziehungen, Motivation und Fähigkeiten der Mitarbeiter), Strukturpotenzial (Innovationen, Prozesse im Unternehmen, Organisationsstrukturen und Informationsverarbeitung) und Beziehungspotenzial (Marken, Allianzen und Partnerschaften)<sup>18</sup> – kann mit der Balanced Scorecard erfolgen. Bei konsequenter Anwendung können Wettbewerbsvorteile erlangt und Misserfolge vermieden werden, wenn die Menschen in Unternehmen die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument nutzen, mit dem die Umsetzung strategischer und operativer Ziele möglich ist.

Der hier im Folgenden vorgestellte Ansatz eines universellen Managementinstruments findet sich auch wieder in den Entwicklungen von Kivikas (Deutschland)<sup>19</sup> und des Austrian Research Centers in Seibersdorf (Österreich)<sup>20</sup> zur Wissensbilanz sowie in den Arbeiten von Mouritsen (Dänemark) zum “intellectual capital statement“<sup>21</sup>, die sich alle vom inhaber- bzw. investorenzentrischen zu einem mehrdimensionalen Stakeholder-Modell bewegen<sup>22</sup>.

Für die Weiterentwicklung des strategieorientierten Führungssystems von Kaplan / Norton hin zu einem universellen Managementinstrument finden die in Tabelle 1 dargestellten Charakteristika Beachtung:

---

<sup>17</sup> Vgl. Kaplan, R./ Norton, D. (2001), S. 4.

<sup>18</sup> Vgl. Stern Stewart & Co. (2002), S. 10.

<sup>19</sup> Vgl. Kivikas, M. / Tenbierg, M. (2003), S. 1 ff.

<sup>20</sup> Vgl. o.V. (2000), o.S.

<sup>21</sup> Vgl. Mouritsen, J. et al. [Danish Ministry of Science, Technology and Innovation] (2003), o.S.

<sup>22</sup> Vgl. Daum, J. (2003), S. 19 ff.

<b>strategieorientiertes Führungssystem</b>	<b>universelles Managementinstrument</b>
<p>Definition: Die Balanced Scorecard als strategieorientiertes Führungssystem dient der Übersetzung strategischer Ziele in das Alltagsgeschäft aller Mitarbeiter<sup>23</sup>.</p>	<p>Definition: Die Balanced Scorecard ist ein universelles Managementinstrument, um das Handeln einer Gruppe von Menschen auf ein gemeinsames Ziel auszurichten.</p>
<p>1. Die Balanced Scorecard dient der strategieorientierten Veränderung von Unternehmen.</p>	<p>1. Die BSC dient der ausgewogenen Gestaltung von Veränderungsprozessen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ im strategischen Bereich,</li> <li>▪ beim operativen Tun ,</li> <li>▪ für das Projektgeschäft,</li> <li>▪ in mit speziellen Aufgaben befassten Unternehmensbereichen und</li> <li>▪ bei Sonderaufgaben (Risiko-BSC<sup>24</sup>, TQM-BSC<sup>25</sup> u.Ä.).</li> </ul>
<p>2. Es werden vorrangig die Interessen der Investoren (und danach in hierarchischer Abhängigkeit der Kunden) berücksichtigt.</p>	<p>2. Entwicklung der Unternehmensziele unter Einbeziehung und ausgewogene Berücksichtigung aller relevanten Stakeholder-Interessen (dynamisches Gleichgewicht).</p>
<p>3. Überwiegend Nutzung eines hierarchischen Führungsstils, in dem über alle Unternehmensebenen Ziele zentral festgelegt werden.</p>	<p>3. Ein partizipativer Führungsstil ist anzustreben, durch Zielvereinbarung zu orientieren und zu individuellem Handeln zu motivieren.</p>
<p>4. Unterschiedliche Balanced Scorecards für gewinnorientierte Unternehmen und Non-Profit-Organizations.</p>	<p>4. Ein einheitliche BSC-Struktur für alle Unternehmen<sup>26</sup>.</p>
<p>5. Inkonsistente Struktur der Balanced Scorecard</p>	<p>5. Logischer, leicht nachvollziehbarer Aufbau und Ablauf der Balanced Scorecard</p>

**Tabelle 1: Charakteristika eines strategieorientierten Führungssystems und eines universellen Managementinstruments**

<sup>23</sup> Vgl. Kaplan, R. / Norton, D. (1997), S. 18.

<sup>24</sup> Vgl. Oepping, H. / Siemes, A. (2003), S. 229 ff.

<sup>25</sup> Vgl. Wolter, O. (2000), S. 4 ff.

<sup>26</sup> Unter einem Unternehmen versteht Schmalenbach folgendes: „Gesetze und Literatur zeigen die Neigung, den kaufmännischen Betrieb als eine den Zwecken des Betriebsinhabers dienende Veranstaltung anzusehen. Die überkommene Wirtschaftsauffassung hat diese Vorstellung begünstigt, aber sie widerspricht betriebswirtschaftlichen Grundanschauungen. In der Betriebswirtschaftslehre, wie sie hier verstanden und betrieben wird, ist der Betrieb ein Organismus, der betriebsorganisatorischen Bedingungen unterworfen ist, die unabhängig davon sind, wem der Betrieb gehört, ob einer Person oder einer Gesellschaft, einer Stadt, einem Staat, einer Kirche oder irgendeiner anderen Gemeinschaft.

Der Betrieb kann eine Unternehmung sein in dem Sinne, dass er mit unternehmerischem Risiko verknüpft ist. Aber er muss es nicht sein. Die einzige Begrenzung, die hier anerkannt wird, ist die, dass der Betrieb, der unserer Interesse finden soll, dass mit wirtschaftlichen Aufgaben beschäftigt. Darum ist für unsere Betrachtung Erfolg auch etwas anderes als Einkommen. Das Einkommen ist etwas auf eine Person oder einen Personenkreis Bezogenes. Der Erfolg dagegen ist Betriebserfolg.“ Vgl. Schmalenbach, E. (1948), S. 20;

Hierzu schreibt Drucker, dass der Zweck einer Organisation darin besteht, „einen Kunden zu schaffen“ und „die Bedürfnisse der Gesellschaft in Möglichkeiten für eine rentable Unternehmenstätigkeit zu verwandeln“. Dies gilt für Profit- und Non-Profit-Organizations gleichermaßen. Vgl. Drucker, P. (2002), S. 37ff.



Wenn die Balanced Scorecard den ursprünglichen Intentionen ihrer Begründer Kaplan / Norton in vollem Umfang gerecht werden soll, ist sie also konsequenterweise durch ein Managementinstrumentarium zu stützen, das

- von der Zielorientierung bis zur Organisation der konkreten Aktionen im Unternehmensalltag formal stringent ist<sup>27</sup>,
- eine der jeweiligen Situation angemessene und flexible Konzentration der Kräfte und Ressourcen erlaubt und durch seine formalen Abläufe gewissermaßen auch erzwingt<sup>28</sup>,
- es dem Management erlaubt, den Netzwerkcharakter seiner Organisation konsequent als Chance und damit als Stärke im Wettbewerb zu nutzen<sup>29</sup>,
- die formale Stringenz mit der Möglichkeit vielfältiger inhaltlicher Ausgestaltung verbindet<sup>30</sup>.

Wenn diese und weitere unten definierte Anforderungen im unternehmerischen Alltag adäquat berücksichtigt werden, erlangt die Balanced Scorecard den Status eines universellen Managementinstruments, mit dessen Hilfe Wettbewerbsvorteile erreicht werden können.

Ein Konzept, das diesen Anforderungen in komplexer Form genügt, wird in der bisherigen Literatur und Praxis nicht bzw. nur ansatzweise gewürdigt. Es war von Anfang an das Bestreben des Verfassers, der von Kaplan und Norton ausgesprochenen Empfehlung zu folgen, die konkrete Ausgestaltung des ursprünglichen Modells nicht dogmatisch zu kopieren, sondern eigene, kreative Wege zu suchen<sup>31</sup>. Im Rahmen der nachfolgenden Untersuchung wird ein derartiges Konzept erarbeitet und dargelegt. Dabei kann der Verfasser auch auf langjährige Erfahrung als Berater mit über 250 praktischen „Feldversuchen“ zurückgreifen.

Manche Aspekte dieser Arbeit wurden in kritischen Diskussionen von meinem Beratungspartner Dr. Walter Schmidt begleitet<sup>32</sup>. Bei den vielen gemeinsamen Beratungsaktivitäten hat der Verfasser insbesondere folgende Themenkomplexe selbständig entwickelt und eingebracht:

- Nutzung der Matrixfunktion zur Auswahl möglicher Aktivitäten,
- Klarheit durch eine logische, an den relevanten Stakeholdern angepasste Struktur der Entwicklungsgebiete (Perspektiven),
- Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter zur Zielerreichung durch Beteiligung an der Zielentwicklung,

---

<sup>27</sup> Vgl. Kaplan, R./ Norton, D. (1997), S. 282.

<sup>28</sup> Vgl. Kaplan, R./ Norton, D. (2001), S. 146.

<sup>29</sup> Vgl. Kaplan, R./ Norton, D. (2001), S. 146; Felixberger, P. (2003), S. 3.

<sup>30</sup> „strategy as everyone’s everyday job“. Vgl. Kaplan, R./ Norton, D. (2001), S. 12.

<sup>31</sup> Vgl. Kaplan, R./ Norton, D. (2001), S. 121 und S. 142.

<sup>32</sup> Das Entwicklungs- und Beratungsteam Friedag/Schmidt hat zum Thema Balanced Scorecard diverse Veröffentlichungen verfasst, wobei sich Dr. Schmidt vorwiegend mit den Themenkomplexen Strategieentwicklung und Verfahren zur Potenzialmessung beschäftigt.

- Trennung der Balanced Scorecard in eine Führungs- und eine Berichts-Scorecard sowie
- Ansätze für den Ausbau der Balanced Scorecard von einem strategieorientierten hin zu einem universellen Managementinstrument, mit dem auch das zielgerichtete operative Tun sowie die Projektarbeit unterstützt werden kann.

## 1.2 Struktur der Untersuchung

Wie aus Abbildung 1 zur Struktur der Arbeit ersichtlich ist, gliedert sich das zweite Kapitel in vier Abschnitte. Nach der Vorstellung des BSC-Konzeptes von Kaplan / Norton (Abschnitt 2.1) wird in Abschnitt 2.2 der Einführungsprozess der Balanced Scorecard nach Kaplan / Norton erläutert und im anschließenden Abschnitt 2.3 Bezug auf die praktische Anwendung im deutschsprachigen Raum genommen. Anschließend wird dieser Ansatz zur Strategieumsetzung einer kritischen Diskussion unterzogen, um Verbesserungspotenziale anzudeuten, die Grundlage einer Weiterentwicklung der Balanced Scorecard sein können.

Es wird aufgezeigt, dass die Balanced Scorecard in Deutschland häufig auf ein reines, noch nicht einmal im Führungskreis besprochenes Kennzahlensystem reduziert wird<sup>33</sup>, was den Intentionen von Kaplan / Norton widerspricht und die ganze Idee der Balanced Scorecard in Misskredit bringt<sup>34</sup>. Auch in der Literatur wird die Ansicht, die Balanced Scorecard sei ein Kennzahlensystem, breit vertreten<sup>35</sup>. Daraus resultierende Probleme sind von wesentlicher Bedeutung für die Entwicklung der Balanced Scorecard zu einem universellen Managementinstrument.

---

<sup>33</sup> Vgl. Kaplan, R./ Norton, D. (2001), S. 319.

<sup>34</sup> Vgl. Schrank, R. (2003), o.S.

<sup>35</sup> Vgl. hierzu u.a. Müller, J. / Schröder, O. (1999); Tieke, R. / Landgraf, F. (1999); o.V. (1999); Strich, D. (o. J.); Engel, S. / Grothe, M. (1999); Eichstaedt, W. / Kuhnert, M. (2000); Fischer, T. (2001); Greiner, O. (2000).

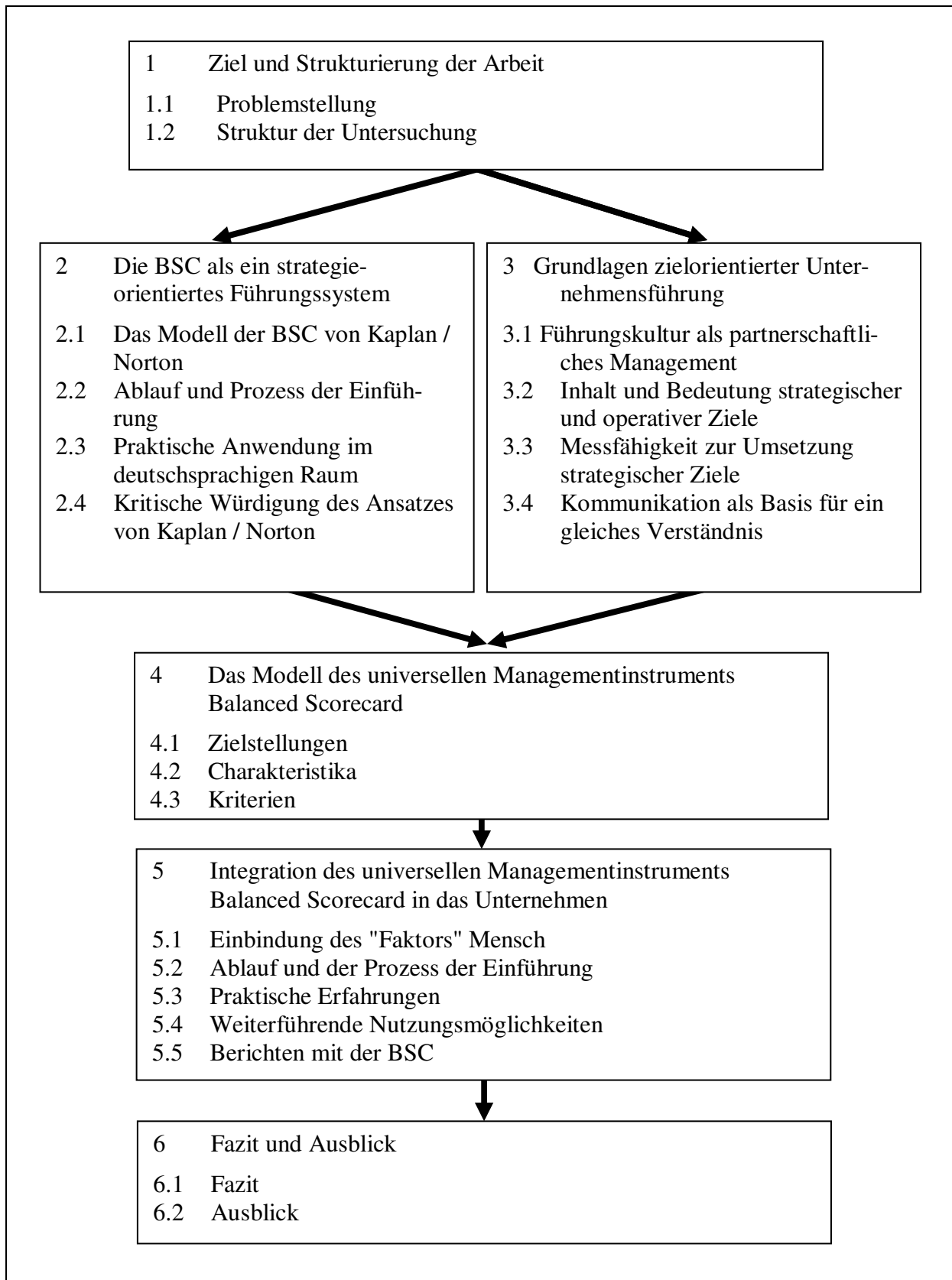


Abbildung 1: Gang der Untersuchung

Anschließend werden im dritten Kapitel zunächst der aktuelle Stand, Tendenzen und Besonderheiten einer die Strategieorientierung unterstützenden, partnerschaftlichen Führungskultur diskutiert und die Notwendigkeit der ausgewogenen Berücksichtigung der Ziele der tragenden Kräfte der Unternehmen begründet:

- Gelebte Führungskultur ist die Basis modernen Managements. Aufgrund der faktisch bereits in weitem Maße vollzogenen und sich unumkehrbar weiterentwickelnden Wandlung moderner Profit- wie Non-Profit-Organizations zu intern wie extern vielfältig verflochtenen Netzwerken<sup>36</sup> besteht die Notwendigkeit einer Zielvereinbarung zwischen den tragenden Kräften dieser Netzwerke, wenn Wettbewerbsvorteile zum Tragen kommen sollen. Das schließt die Notwendigkeit ein, die tragenden Kräfte, wenn möglich sogar alle Mitarbeiter eines Unternehmens, in den Strategiedefinitions- und -umsetzungsprozess einzubinden und damit deren individuelle Motivation zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen.
- Um strategische wie operative Ziele zu strukturieren, zu entwickeln und deren Umsetzung steuern zu können, sollte über Inhalt und Bedeutung der Begriffe 'Strategie' und 'Operatives Tun' Klarheit bestehen (Abschnitt 3.2).
- Nicht nur, aber auch zur Steuerung sind Kennzahlen notwendig (Abschnitt 3.3). Hierzu sind Ausführungen zur Notwendigkeit der Messbarkeit von strategischen, insbesondere immateriellen Parametern enthalten.
- Kennzahlen fungieren im Rahmen der Balanced Scorecard als ein wichtiges Kommunikationsinstrument, weil sie als gemeinsame Orientierungshilfe und Maßgröße dienen können<sup>37</sup>. Voraussetzung ist, dass sich alle Beteiligten über die Bedeutung und Relevanz der genutzten Kennzahlen geeinigt haben<sup>38</sup>. Dann sind Kennzahlen äußerst hilfreich für die gemeinsam für alle Beteiligten verständliche Konkretisierung von Zielen<sup>39</sup>. Kennzahlen dienen zudem als Grundlage für notwendige Konsequenzen bei der Nicht-Realisierung der vereinbarten Ziele im Alltag.
- Basis einer gelebten partnerschaftlichen Führungskultur ist eine breite Kommunikation im Unternehmen (Abschnitt 3.4).

Im vierten Kapitel werden dann, aufbauend auf Aussagen in den beiden vorangegangenen Kapiteln, Zielstellungen, Grundlagen und Kriterien des Modells der Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument entwickelt.

---

<sup>36</sup> Vgl. Pfläging, N. (2003), S. 437.

<sup>37</sup> Vgl. Schmidt, W. (2003), S. 8 f.

<sup>38</sup> Vgl. Drucker, P. (2002), S. 296.

<sup>39</sup> Vgl. Schmidt, W. (2003), S. 9.

Im fünften Kapitel wird die Nutzung der Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument im Unternehmen eingehend beschrieben.

- Mit Hilfe der Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument wird versucht, Klarheit über strategische wie operative Ziele zu schaffen. Die Beteiligten werden bei der Erarbeitung des Zielsystems und bei der Umsetzung der strategischen sowie der operativen Ziele verantwortlich einbezogen.
- Die praktische Umsetzung der Balanced Scorecard als universelles strategieorientiertes Managementinstrument orientiert konsequent auf das Entwickeln bzw. Nutzen von Potenzialen, verläuft in sieben Schritten und führt zum konkreten Tun, zum Erreichen strategischer Zielstellungen.
- Die vom Verfasser gemachten praktischen Erfahrungen mit der Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument werden in einem gesonderten Abschnitt dargestellt<sup>40</sup>.
- Weiterführende Nutzungsmöglichkeiten der Balanced Scorecard bestehen bei der Organisation der Arbeit im Rahmen von Projekten oder für das operative Geschäft. Auch hier ist die Balanced Scorecard als ein universelles Managementinstrument sinnvoll einsetzbar.
- Den spezifischen Besonderheiten des Berichtens mit der Balanced Scorecard ist der letzte Abschnitt dieses Kapitels gewidmet. Balanced Scorecard-Berichte dienen der internen Führung (Führungs- Balanced Scorecard) sowie der Information an Ressourcengeber (Berichts- Balanced Scorecard). Dabei spielt vor allem der Umstand eine Rolle, dass häufig die Berichtsempfänger nicht unmittelbar in die konkrete Alltagsarbeit eingebunden sind, die mit einer Balanced Scorecard organisiert wird. Diese Berichtsempfänger sind dennoch von enormer Bedeutung, weil sie oftmals über die Bereitstellung von Ressourcen, sei es in Form von Geld oder von Zeit, entscheiden oder in anderer Weise die Arbeit mit der Balanced Scorecard fördern oder hemmen können.

Ein durchdachtes Kommunikationskonzept, das von den Bedürfnissen und Erfahrungen der Berichtsempfänger ausgeht, rundet daher die Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument ab.

Zudem verfügen Unternehmen mit der Berichts-Scorecard über ein Instrument zur Konsistenzprüfung der strategischen Ziele mit den adäquaten operativen Zielen.

Die Schlussbetrachtung im abschließenden Kapitel sechs zeigt die Verbindung der Balanced Scorecard als universelles Managementinstrument mit neueren

---

<sup>40</sup> Diese Dissertation basiert auch auf praktischen Erfahrungen des Verfassers als Berater. Aufgrund der Verschwiegenheitspflichten eines Beraters ist es nicht möglich, Namen von Kunden und derer Mitarbeiter als Quelle aufzuführen, sofern diese nicht selbst ihre Arbeitsergebnisse publiziert haben. In diesen Fällen wird der Verfasser auf eine anonymisierte Quellenangabe „ERFA“ zurückgreifen.

Entwicklungstendenzen im Bereich Steuerung (und Bewertung) von immateriellen Wirtschaftsgütern auf, die für Wachstum und Entwicklung von Unternehmen von herausragender Bedeutung sind. Es werden die wesentlichen Aussagen zusammengefasst und Möglichkeiten für weiterführende Entwicklungen des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard angerissen.