

Veröffentlicht im
Praxishandbuch Controlling
Claus W. Gerberich (Hrsg.)
2005

**„Die Balanced Scorecard: Chancen und Gefahren - oder:
Wie falsch darf eine Balanced Scorecard sein“**

S. 251-269

Mit freundlicher Genehmigung der
Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage, Wiesbaden
(www.gabler.de)

Die Balanced Scorecard: Chancen und Gefahren – oder: Wie falsch darf eine Balanced Scorecard sein?

Werner Gleißner/Sven Piechota

1. Einleitung	254
2. Strategiebezug	254
3. Zielorientierung	255
4. Ratingbezug	256
5. Vollständigkeit	257
6. Systematik	257
7. Kausalbeziehung	258
8. Frühaufklärungsfähigkeit	260
9. Fundierung	260
10. Abweichungsanalysen	261
11. Risikobezug	262
12. Konsistenz	263
13. Effizienz	264
14. Zusammenfassung und Checkliste	266

1. Einleitung

Die Balanced Scorecard hat als Management- und Kennzahlensystem bei Konzernen wie auch bei mittelständischen Unternehmen in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies ist nicht verwunderlich, weil die Balanced Scorecard verspricht, ein gravierendes Problem bei der Führung und Steuerung von Unternehmen zu lösen: Die Balanced Scorecard hilft, die strategischen Überlegungen der Unternehmensführung zur Zukunftssicherung in operative Ziele (Kennzahlen) und zuordbare Maßnahmen abzubilden und so die Umsetzung der Unternehmensstrategie im operativen Tagesgeschäft zu gewährleisten. Tatsächlich erscheinen die Vorzüge einer Balanced Scorecard bestechend. Oft sehr allgemein formulierte Aussagen der Unternehmensstrategien werden in kaskadierte Ziele übersetzt und in Form von Kennzahlen messbar gemacht, letztlich über Zielvereinbarungen verbindlich kommuniziert. Dabei werden neben traditionellen Finanzkennzahlen (z. B. Rendite) auch Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit und Marktposition („Markt- und Kundenperspektive“), zu Effizienz und Qualität der Arbeitsprozesse („Prozessperspektive“) sowie zur Qualifikation, Motivation und Lernbereitschaft der Mitarbeiter („Kompetenzperspektive“) einbezogen. Gerade der Mangel an qualitativen Führungsinformationen, der empirisch wiederholt artikuliert wurde, wird so in der BSC geheilt.¹

Die Balanced Scorecard ist also, anders als ein traditionelles Finanzkennzahlensystem, ein ganzheitlicher Ansatz, der alle Aspekte einer langfristigen Erfolgssicherung des Unternehmens einbezieht und insbesondere auch die Faktoren erfasst, die für die zukünftige Ertragsentwicklung des Unternehmens maßgeblich sind.

Durch die konsequente Zuordnung operativer Maßnahmen zu den einzelnen Kennzahlen, die Vorgabe klarer Zielwerte und nicht zuletzt die eindeutige Klärung von Verantwortlichkeit wird das strategische mit dem operativen Management verbunden. Durch die Klarheit der Vorgaben wird die Kommunizierbarkeit der Unternehmensstrategie unterstützt. Alles in allem ist die Balanced Scorecard somit sicherlich konzeptionell ein wichtiger und sinnvoller Schritt in der Weiterentwicklung der Führungssysteme, deren Fortentwicklung heute einer der Brennpunkte der modernen Managementlehre ist (s. Abbildung 1).

¹ Marc Schomann, *Wissensorientiertes Performance Management*, Wiesbaden 2001.

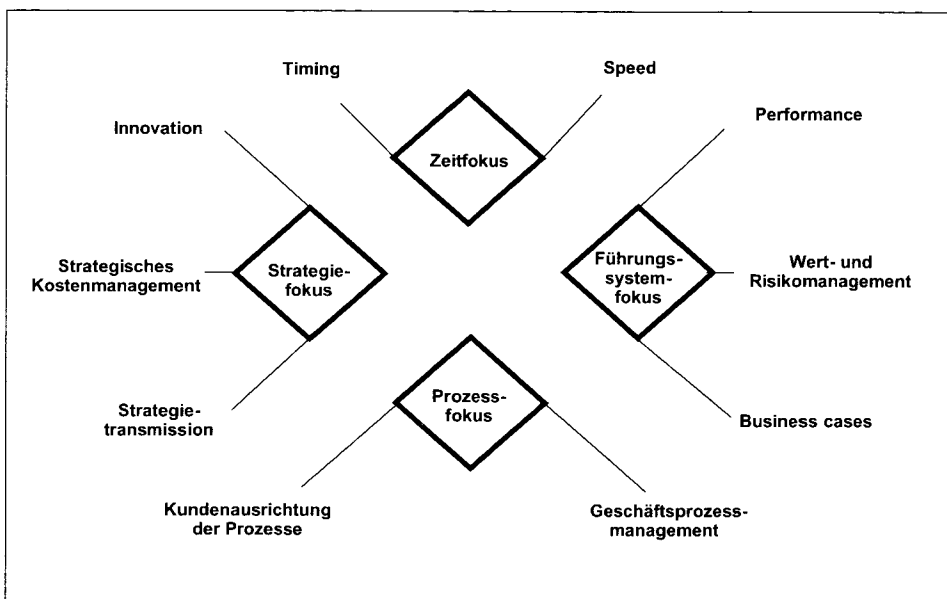


Abbildung 1: Brennpunkte des Managements

Auch wenn die Konzeption der Balanced Scorecard so überzeugend ist, sollte man dennoch fragen, wie sie im Managementalltag umgesetzt wird. Ein Blick in die betriebliche Praxis zeigt ein ambivalentes Bild.² Grundsätzlich ist festzuhalten, dass befragte Unternehmen zu einem hohen Prozentsatz die Einführung einer Balanced Scorecard als sinnvoll einschätzen. Diese relativ hohe Quote positiver Erfahrungen überdeckt aber die Tatsache, dass in vielen Unternehmen die tatsächlich vorhandenen Potenziale einer Balanced Scorecard bestenfalls ansatzweise genutzt werden und wichtige Gestaltungselemente der BSC, die sie zu einem echten Führungssystem machen, bestenfalls in den Kinderschuhen stecken. Auch lassen sich bei vielen scheinbar erfolgreich eingeführten Balanced Scorecards oft sehr schnell Anzeichen dafür finden, dass dieses Managementsystem auf Grund konzeptioneller Schwachpunkte Schwierigkeiten bei Effektivität und Akzeptanz bekommen kann.

Durch die folgende Übersicht sinnvoller Anforderungen an eine leistungsfähige Balanced Scorecard sollen Praktikern in der Unternehmensführung wichtige Anregungen für die Neukonzeptionierung und vor allen Dingen die Weiterentwicklung bestehender Balanced Scorecards geboten werden.

² Vgl. Umfrage 100xBSC von Horvath & Partners aus dem Jahr 2002.

2. Strategiebezug

Basiert die Balanced Scorecard auf einer fixierten Strategie?

Es darf keinesfalls vergessen werden: Die Balanced Scorecard hilft nicht dabei, Unternehmensstrategien zu entwickeln, sondern bildet diese in einem Steuerungs- und Managementsystem ab.

Die Entwicklung einer Balanced Scorecard macht damit überhaupt erst Sinn, wenn zumindest die wesentlichen Aussagen der Unternehmensstrategie in einem „strategischen Vorbau“ fixiert wurden, also zumindest ein rudimentärer Strategiefindungsprozess stattgefunden hat. Abbildung 3 zeigt, aus welchen Elementen ein solcher Prozess besteht. Neben einer Klärung der Ziele des Unternehmens sollten dabei insbesondere Aussagen über die angestrebten Kernkompetenzen, die zu bearbeitenden Geschäftsfelder und die dort angestrebten Wettbewerbsvorteile sowie über die grundlegende Gestaltung der Wertschöpfungskette getroffen sein (s. Abbildung 2).³

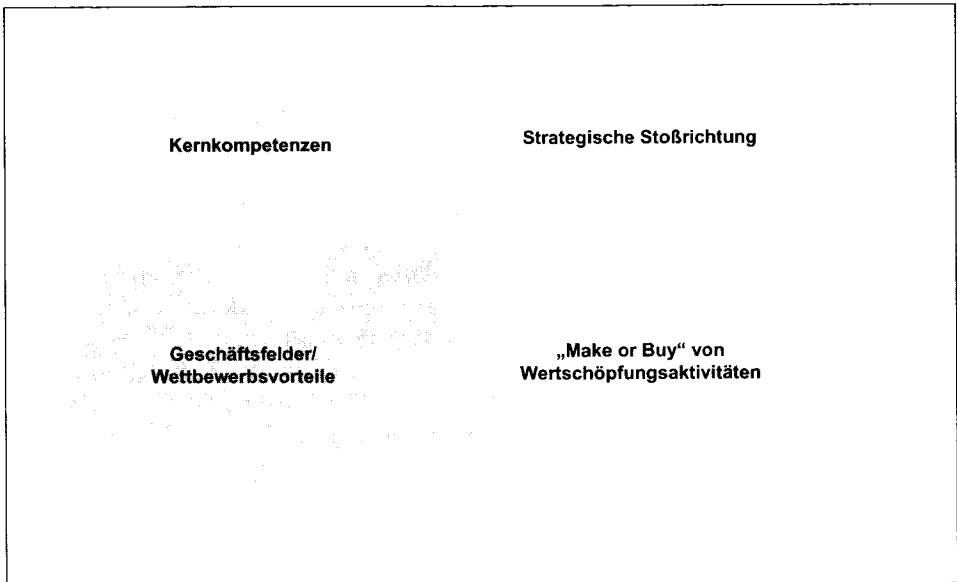


Abbildung 2: Komponenten der Unternehmensstrategie⁴

³ Vgl. Gleißner, Faustregeln für Unternehmer, Seite S.46-52, 2000.

⁴ Vgl. Gleißner/Weissman, FutureValue, 2004.

Die aggregierte Zielposition wird dann in einem weiteren Prozess durch das Management mit Maßnahmen und Ressourcenzuweisungen zu plakativ kommunizierbaren Handlungssträngen gebündelt und auf die Unternehmensorganisation aufgeteilt („kaskadiert“). Kaplan/Norton verwenden hierzu neuerdings die Begriffe „strategy maps“ und „strategische Themen“. Aus Abbildung 3 wird deutlich, dass diese Techniken der Strategiedarstellung und -kommunikation kein Ersatz für eine geordnete und rationale Strategiefindung in einem strategischen Vorbau sind. Kennzahlen der BSC, die keine Bedeutung im Kontext zur Strategie haben, sind entweder unnötig oder weisen auf die Unvollständigkeit des strategischen Vorbaus und Defizite in der Strategiefindung hin.

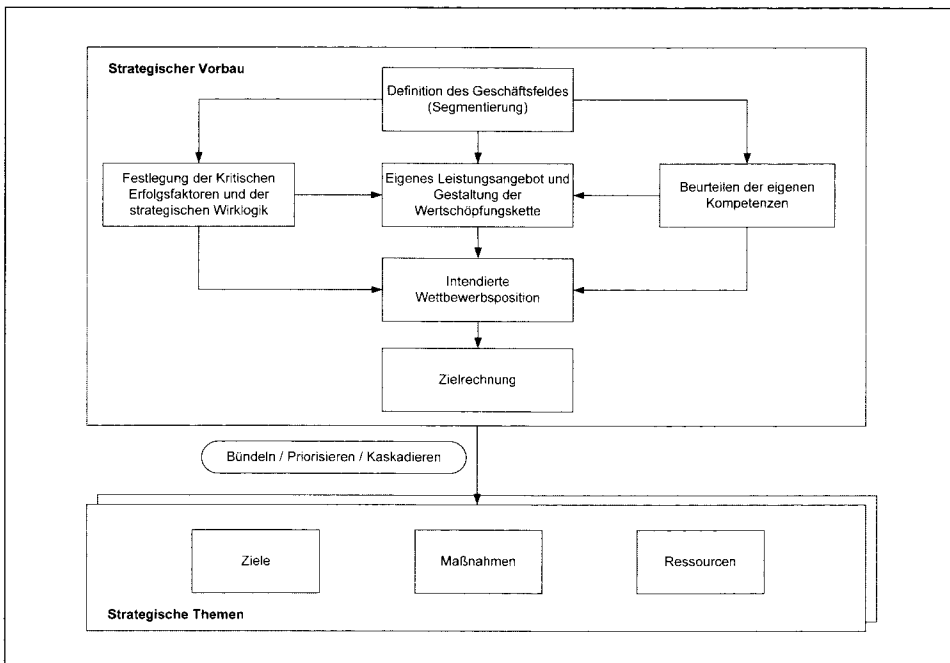


Abbildung 3: Strategischer Vorbau als Minimalumfang einer strategieintegrierten BSC

3. Zielorientierung

Enthält die Balanced Scorecard ein klar definiertes oberstes Ziel als Erfolgsmaßstab des Unternehmens?

Viele Balanced Scorecards weisen ein Nebeneinander verschiedener Ziele auf. Derartige „Multizielsysteme“ ermöglichen es letztlich (durch geeignete Gewichtung), fast beliebige unternehmerische Entscheidungen und Maßnahmen zu rechtfertigen. Eine eindeutige Zielgröße, die anzeigt, ob das Unternehmen im Vergleich zur Vorperiode mehr oder weniger erfolgreich ist, fehlt in diesen Fällen. Ein sinnvoller Erfolgsmaßstab ist beispielsweise ein (intern berechneter) Unternehmenswert, weil dieser Maßstab konsequent zukunftsbezogen und mehrperiodisch ist und zudem neben den zukünftig erwarteten Erträgen auch die ebenso relevanten Risiken mit berücksichtigt werden können.⁵ Teil eines strategischen Vorbaus ist deshalb eine Zielrechnung, die als mehrwertige, risikoaggregierende Rechnung die Bandbreite wahrscheinlicher Zukunftsentwicklungen aufzeigt. Die Integration der BSC mit den Kalkülen einer Zielrechnung oder gar einer Budgetierung ist in Praxis aber eher selten anzutreffen.⁶ Ein Redesign der rituellen, jährlichen Budgetierungsarbeiten sollte sinnvollerweise bei der Integration der BSC mit der Unternehmensplanung ansetzen, ideal ist eine parallele Integration des Risikomanagements.

4. Ratingbezug

Zeigt die Balanced Scorecard die Veränderung des Ratings eines Unternehmens an?

Gerade vor dem Hintergrund von „Basel II und Rating“ wird es immer mehr notwendig, dass die Unternehmensführung die Konsequenzen ihrer eingeschlagenen Strategie und einzelner Maßnahmen auch im Hinblick auf die wahrgenommenen Risiken der Fremdkapitalgeber beurteilt. Eine Verschlechterung des Ratings durch ein Kreditinstitut führt zu schlechteren Zinskonditionen und kann darüber hinaus zu einer Reduzierung des erforderlichen Kreditrahmens führen.⁷ Neben der Abbildung des primären Erfolgsmaßstabs des Unternehmens (vgl. Grundsatz 2) sollte daher – quasi als Nebenbedingung – auch jeweils überprüft werden, wie sich die Einschätzung des Unternehmens aus Sicht der Fremdkapitalgeber verändert. Neben der Erfassung der Rating-Stufe an sich kann es dabei sinnvoll sein, geeignete Kennzahlen für die wichtigsten Rating-relevanten Faktoren (z. B. Zinsdeckungsquote oder Eigenkapitalquote) zu erfassen.⁸

⁵ Vgl. Gleißner/Pichota, *Advanced Controlling – eine Ideenskizze*, *Controller Magazin* 5/2002, S. 496-500.

⁶ Umfrage 100 x BSC von Horvath & Partners aus dem Jahr 2002.

⁷ Gleißner/Füser, *Leitfaden Rating*, 2002.

⁸ Pichota, *Neue Basis für das Bankmanagement*, in: *vwd:Basel II Extra* vom 23.12.2002.

5. Vollständigkeit

Sind die in der Balanced Scorecard enthaltenen Kennzahlen insgesamt geeignet, die oberste Zielgröße (Erfolgsmaßstab, vgl. Grundsatz 3) zu erklären?

Für eine ganzheitliche Unternehmenssteuerung ist es zwangsläufig erforderlich, Kennzahlen zu allen maßgeblichen Erfolgsfaktoren des Unternehmens aufzunehmen. Auch wenn der Beweis einer Vollständigkeit der Kennzahlen in der Praxis kaum möglich sein wird, so lässt sich doch durch eine systematische Ableitung von Kennzahlen (vgl. Grundsatz 6) ein relativ hohes Maß an Vollständigkeit erreichen. Eine sinnvolle Mindestanforderung an die Vollständigkeit eines Balanced Scorecard-Kennzahlensystems besteht in der Forderung, dass die Kennzahlen enthalten sein müssen, die unmittelbar die oberste Zielgröße (den Erfolgsmaßstab) als generische Erklärgrößen bestimmen. Setzt man also den Unternehmenswert als Ziel, so ist es zwingend erforderlich, dass Kennzahlen zur Umsatzrentabilität, zu den Wachstumsperspektiven, zur Kapitaleffizienz und auch zum Risiko (Kapitalkostensatz) in der Balanced Scorecard enthalten sein müssen.

6. Systematik

Gibt es eine nachvollziehbare Systematik, mit Hilfe derer die für das Unternehmen maßgeblichen Kennzahlen abgeleitet werden?

Leider werden die Kennzahlen für eine Balanced Scorecard noch häufig mittels Brainstormingverfahren abgeleitet. Derartigen Verfahren mangelt es an Nachvollziehbarkeit und sie weisen genau deshalb eine hohe Gefahr auf, unvollständig oder schlicht falsch zu sein. Abbildung 4 zeigt, dass Kennzahlensysteme des Wertmanagements, des strategischen und operativen Managements zwangsläufig auseinanderdriften, wenn sie nicht durch eine integrale Entwicklungsmethodik bewusst zusammengeführt werden.

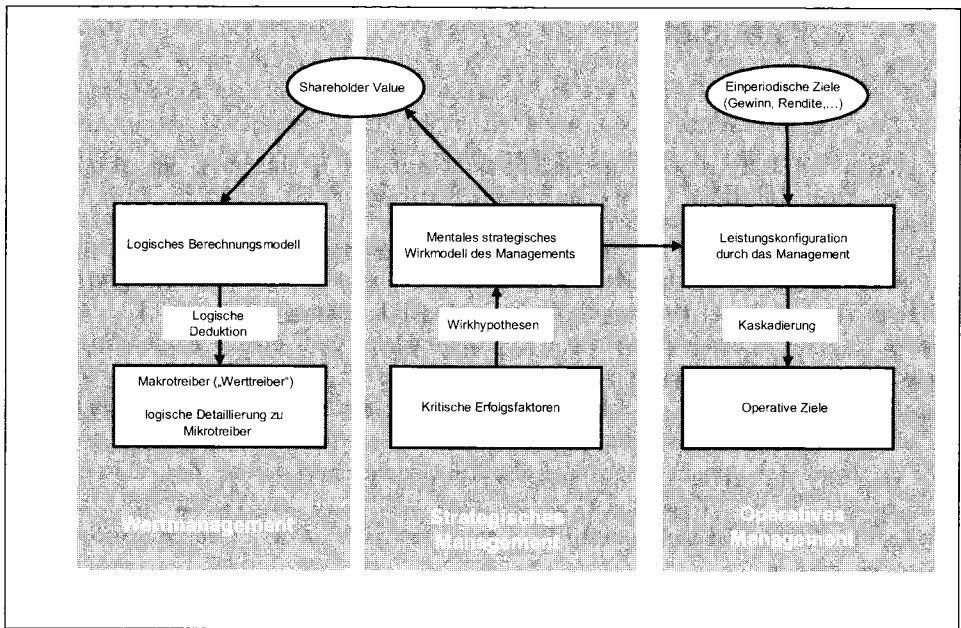


Abbildung 4: Kennzahlen des Wertmanagements, des strategischen und operativen Managements driften auseinander

Auf Basis der Vorgaben der Unternehmensstrategie und einer klaren obersten Zielgröße (Erfolgmaßstab) sollten möglichst weitgehend relevante Kennzahlen systematisch (deduktiv) abgeleitet werden. Derartige Verfahren sind seit langem bekannt.⁹ Eine derartige Systematik der Ableitung von Kennzahlen hat zudem den Vorteil, dass auf diesem Weg die maßgeblichen Ursache-Wirkungs-Beziehungen quasi nebenher mit erarbeitet werden.

7. Kausalbeziehung

Weist die Balanced Scorecard nachvollziehbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Kennzahlen auf?

Heute gibt es noch viele Balanced Scorecards, die keinerlei Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Kennzahlen aufweisen und damit prinzipiell für die Steuerung eines Unterneh-

⁹ Gleißner, Aufbau einer Balanced Scorecard, in: Bilanzbuchhalter und Controller, 5/ 2000, S.129-134.

mens ungeeignet sind. Man kann nicht aufzeigen, welche Wirkungen bestimmte geplante Maßnahmen auf die Zielgrößen haben. Auch wenn Ursache-Wirkungs-Beziehungen enthalten sind, sind diese heute noch oft wenig hilfreich. In vielen Fällen wird zunächst nach der Auswahl der relevanten Kennzahlen – quasi in einem separaten Schritt – überlegt, welche Abhängigkeiten bestehen (es entsteht ein Wirrwarr von „Wirkungspfeilen“). Die so abgeleiteten Wirkungs-Beziehungen sind nur schwer zu fundieren und hinsichtlich ihrer Vollständigkeit nicht überprüft. Wesentlich sinnvoller ist es, durch die systematische Entwicklung Kennzahlen und Wirkungs-Beziehungen (vgl. Grundsatz 5) gemeinsam abzuleiten und die so ermittelten Wirkungs-Beziehungen in einem separaten Schritt zu untermauern (z. B. gestützt auf statistische Analysen oder Fachveröffentlichungen) oder die Datenaufbereitung so zu handhaben, dass eine zukünftige Verifikation oder Falsifikation möglich ist: Balanced Scorecards lernen so das Lernen (vgl. Grundsatz 9).

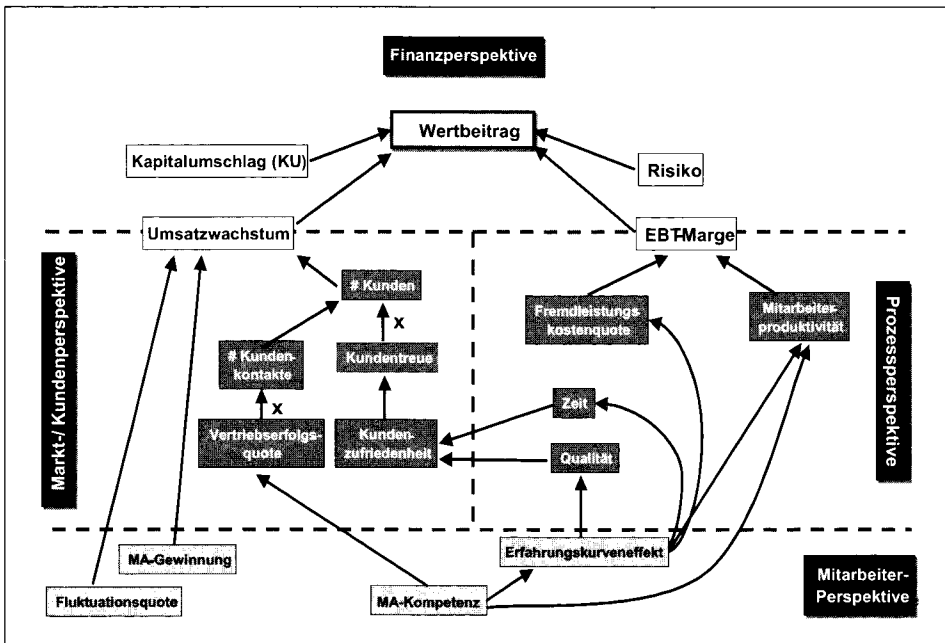


Abbildung 5: Kausalstruktur der Scorecard einer wertorientierten Strategie

8. Frühaufklärungsfähigkeit

Ist die Balanced Scorecard in der Lage, im Sinne eines Frühaufklärungssystems vorab kritische Entwicklungen des Unternehmens anzuzeigen?

Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen in einer Balanced Scorecard weisen häufig Wirkungsverzögerungen („Lags“) auf. Die Veränderungen bestimmter Kennzahlen zum heutigen Zeitpunkt hat somit Auswirkungen auf andere Kennzahlen in der Zukunft: So entsteht automatisch eine Frühaufklärungsfähigkeit (Prognosefunktion). Durch die an dieser Stelle nicht sinnvolle enge Anlehnung der meisten Balanced Scorecards an die ursprüngliche Konzeption von Kaplan und Norton¹⁰ enthalten Balanced Scorecards jedoch meist nur Kennzahlen, die das Unternehmen selber beeinflussen kann. Durch die ergänzende Einbeziehung exogener Störungen (z. B. Zinsen, Konjunktur etc.) können jedoch auch Frühaufklärungsinformationen einbezogen werden, die kritische Entwicklungen frühzeitig aufzeigen. Durch die Integration derartiger Frühaufklärungsfunktionen in einer Balanced Scorecard gewinnt die Unternehmensführung Zeit, durch geeignete Maßnahmen auf kritische Entwicklungen zu reagieren.¹¹

9. Fundierung

Lässt sich im Nachhinein belegen, dass die ursprünglich angenommene Ursache-Wirkungsbeziehung der Balanced Scorecard tatsächlich für das eigene Unternehmen zutreffen?

Eine wirksame Balanced Scorecard lernt aus jeder neuen Information. Emergente Balanced Scorecards, die bereits einige Zeit im Einsatz waren, können mit Hilfe statistischer Verfahren dahingehend überprüft werden, ob die ursprünglich unterstellten Ursache-Wirkungs-Beziehungen tatsächlich mit der Realität übereinstimmen. Auf diese Weise wird es möglich, die wirklich maßgeblichen erfolgsbestimmenden Zusammenhänge im Unternehmen besser zu verstehen. Fehleinschätzungen werden offenkundig, und es besteht die Möglichkeit, die Balanced Scorecard so weiter zu entwickeln, dass sie ein tatsächliches Bild der relevanten Zusammenhänge des Unternehmens zeigt. Die dafür erforderlichen mathematischen Verfahren – insbesondere die so genannte Kovarianz-Strukturanalyse (Kausalanalyse) – sind seit Jahren

¹⁰ Kaplan et al. Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, 1997.

¹¹ Gleißner/Füser, Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement, in: DER BETRIEB, 19/2000, S. 933-941.

bekannt,¹² werden jedoch kaum angewandt. Die Anwendung derartiger Verfahren bietet jedoch enorme Potenziale, sein Unternehmen, die Zusammenhänge der maßgeblichen Erfolgsfaktoren und damit insgesamt die „Geschäftslogik“ zu verstehen und zu einer gezielteren, ergebnisorientierten Steuerung des Unternehmens zu gelangen.

10. Abweichungsanalysen

Besteht die Möglichkeit, Ursachen von Plan-Ist-Abweichungen bei den Kennzahlen aufzuzeigen?

Grundsätzlich sollten die Kennzahlen in der Balanced Scorecard mit spezifischen Verfahren der Abweichungsanalyse untersucht werden können.¹³ Allerdings ergibt sich hier das Problem, dass eine BSC Kennzahlen sehr unterschiedlichen Skalenniveaus integriert. Deshalb sind arithmetische Abweichungsanalysen wie beispielsweise Kostenabweichungen in Kostenmanagement und operativem Controlling bei einer BSC nicht immer möglich. Als BSC-spezifische Methoden der Abweichungsanalyse bieten sich ergänzend an:

1. Heuristisches Vorgehen: Abfragen von Expertenmeinungen über die Auswirkungen von Partialabweichungen auf das gesamte Wirknetz
2. Scorecard Mining zur Entdeckung neuer, managementrelevanter Ursachen in den darunterliegenden themenspezifischen Daten
3. Relation Mining als Überprüfung des unterstellten Wirknetzes
4. Partialanalytik für deduktiv ermittelte Sequenzen in BSC

In diesem Umfeld ist noch viel gedankliche Arbeit zu leisten. Dieses Methodenvakuum erklärt auch, warum in der überwiegenden Zahl der Praxisfälle die BSC derzeit nicht den gewünschten Effekt auf die Bereinigung der Reportingsysteme hat: wenn Manager in der Abweichungsanalyse methodisch unsicher sind, lassen sie sich lieber den erprobten analytischen Teil des Berichtswesens geben, in dessen Kontext solche Steuerungsmechanismen leichter möglich sind.

Grundlegend sollte für jede Kennzahl eines Unternehmens (unter Berücksichtigung exogener Einflussfaktoren, vgl. Grundsatz 8) mit separaten Datenarten wie „Ist-Wert“, „Soll-Wert“ und

¹² Gleißner, Notwendigkeit, Charakteristika und Wirksamkeit einer Heuristischen Geldpolitik, S. 330-349, 2. Auflage, 1999.

¹³ Piechota, So verknüpfen Sie operatives Controlling und Berichtswesen, in: Controlling für das Krankenhaus, S. 87-124.

„Plan-Wert“ gearbeitet werden, um die verschiedenen Informationsräume überhaupt trennen zu können.

Durch die Ausgangsanalyse können zudem wichtige Aufgaben des Risikomanagements in der BSC mit abgedeckt werden. Planabweichungen sind auf Risiken zurückzuführen. Die Suche nach Ursachen von Abweichungen bei BSC-Kennzahlen ist sonst als Risikoidentifikation zu interpretieren.¹⁴

11. Risikobezug

Ist bekannt, durch welche Risiken Abweichungen von den geplanten Realisationen der Balanced Scorecard-Kennzahlen („Planwerte“) ausgelöst werden können?

Eine der größten Gefahren für die langfristige Akzeptanz einer Balanced Scorecard besteht darin, dass im Nachhinein für jede Planabweichung zwangsläufig der Verantwortliche für diese Kennzahl herangezogen werden muss, will man tatsächlich die Unternehmensstrategie mit diesem Instrument durchsetzen. Der Verantwortliche für eine Kennzahl wird versuchen, eine vernünftige Begründung dafür zu finden, dass er für eine eingetretene Planabweichung nicht verantwortlich ist. Tatsächlich gibt es viele Planabweichungen, die der Kennzahlen-Verantwortliche nicht zu vertreten hat. Gerade bei exogenen Störungen (z. B. Konjunktur, Rohstoffpreisen etc.) wird man keinem Mitarbeiter des Unternehmens eine Schuld zuweisen können. Für die Akzeptanz einer Scorecard ist es daher von grundlegender Bedeutung, dass zwischen „zu verantwortenden“ und „nicht zu verantwortenden“ Planabweichungen klar unterschieden wird. Die beste Möglichkeit, dies zu erreichen, besteht darin, schon bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard die einer Kennzahl zuzuordnenden Risiken anzugeben, die zu einer nicht zu verantwortenden Planabweichung führen können. Man darf hier nicht vergessen, dass Risiken genau die möglichen Abweichungen von einem Plan- oder Erwartungswert beschreiben. Auf diese Weise ist eine Integration von strategischem Management (Balanced Scorecard) und Risikomanagement möglich, was die Effizienz und die logische Konsistenz beider Systeme fördert. Schon bei der Fixierung von Kennzahlen werden die zugehörigen Risiken identifiziert und der Verantwortliche für eine Kennzahl ist zugleich Risiko-Verantwortlicher (Risk-Owner) für die entsprechenden Risiken im Risikomanagementsystem (vgl. Gleißner, 2001). Heute muss man leider noch feststellen, dass insgesamt Risiken – obwohl wichtige Aspekte der Zukunftssicherung des Unternehmens und zentrale Determinante des Unternehmenswerts – in den Balanced Scorecards kaum eine Rolle spielen, was sicher-

¹⁴ Gleißner/Romeicke, Risikomanagement – Umsetzung – Werkzeuge – Risikobewertung, S. 121.

lich auch daran liegt, dass Kaplan und Norton in ihrer Beschreibung der Balanced Scorecard diesem Thema nahezu keinen Raum eingeräumt haben.

Eine Weiterentwicklung der traditionellen BSC unter Zuordnung von Risiken zu den Kennzahlen stellt die „Future Value™ Scorecard“ dar, die die Umsetzung wertorientierter Unternehmensstrategien unterstützt.¹⁵

12. Konsistenz

Sind sämtliche Informationen der Balanced Scorecard konsistent mit denjenigen anderer Planungssysteme?

Logische Inkonsistenzen untergraben die Akzeptanz eines Planungssystems und führen zu dessen fast sicherem Ende. Offensichtlich müssen die Kennzahlenwerte in der Balanced Scorecard mit den entsprechenden Ausprägungen dieser Kennzahlen anderen Planungssystemen (z. B. operative Planung oder Risikomanagement) übereinstimmen. Zudem ist es auch erforderlich, dass die mit den in der Balanced Scorecard abgebildeten Maßnahmen verbundenen Kosten in den Budgets der operativen Planung in genau gleichem Umfang enthalten sind. Sonst wird die Umsetzung dieser Maßnahmen kaum gewährleistet sein.

Abbildung 6 zeigt, dass die Planungsfelder Strategie und Performanz (Schaufeln 1-3), Unternehmensplanung (Schaufeln 4 und 5) sowie Risiko (Schaufel 6) zu integrieren sind, um Geschäftssysteme konsistent auf eine wertorientierte Steuerung auszurichten.

¹⁵ Gleißner, Future Value – 12 Module für eine strategisch wertorientierte Unternehmensführung, S. 255–286.

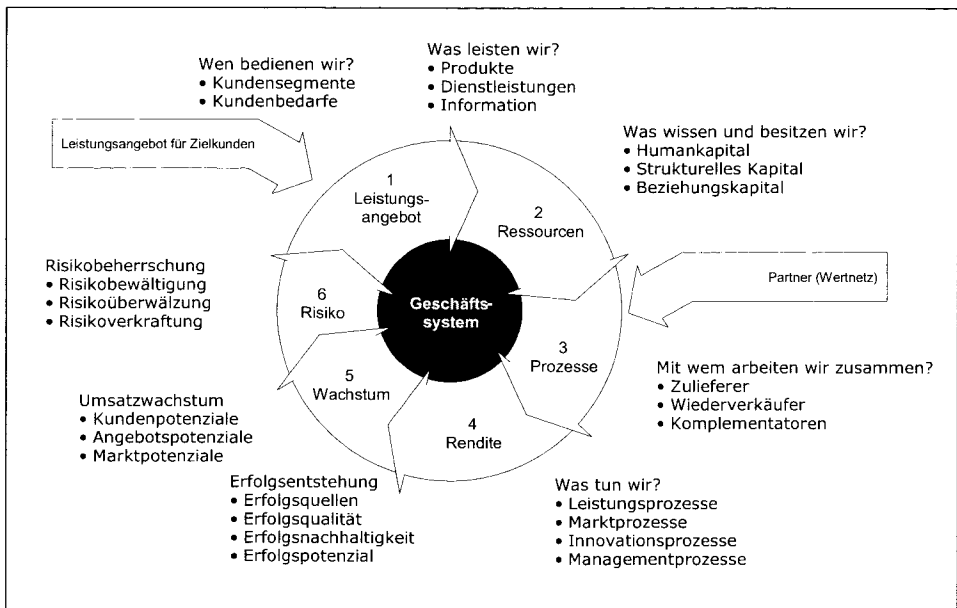


Abbildung 6: Planungsfelder einer strategiefokussierten Organisation

13. Effizienz

Gibt es eine effiziente (IT-gestützte) Realisierung der Balanced Scorecard?

Wie jedes andere Managementsystem wird auch die Balanced Scorecard langfristig in einem Unternehmen nur dann eine Zukunft haben, wenn sie in ihrer praktischen Anwendung zuverlässig und effizient ist. Dies setzt in der Regel – zumindest nach Ende einer gewissen Probe-phase – eine adäquate IT-Unterstützung voraus. Interessanterweise zeigt sich, dass gerade die BSC Zentrum der Art von Informationssystemen ist, die den Informationsbedarfen des Managements entsprechen (vgl. Abbildung 7). Sicherlich kann jede BSC in den Anfängen mit einer schlichten Tabellenkalkulation eingerichtet werden. Als analytische Applikation ist aber anzustreben, dass sie von vorneherein den Grundsätzen des CAP-Ansatzes entsprechend aufgebaut wird.¹⁶ Am anderen Ende der Bandbreite von Möglichkeiten steht die Wahl, eine fer-

¹⁶ Vgl. Pichota, Auf dem Weg zu Business Knowledge Systems, in: Jahrbuch 2001 Finanz- und Rechnungswesen, S. 179-238.

tig ausprogrammierte Applikation „BSC“ zu kaufen und einzusetzen.¹⁷ Die Autoren empfehlen den Einsatz generischer BI-Werkzeuge, die fachspezifisch vorkonfiguriert sind und bei denen die Integration der unterschiedlichen Module (Planung, Performance Management und Risk Management) technisch gewährleistet ist.

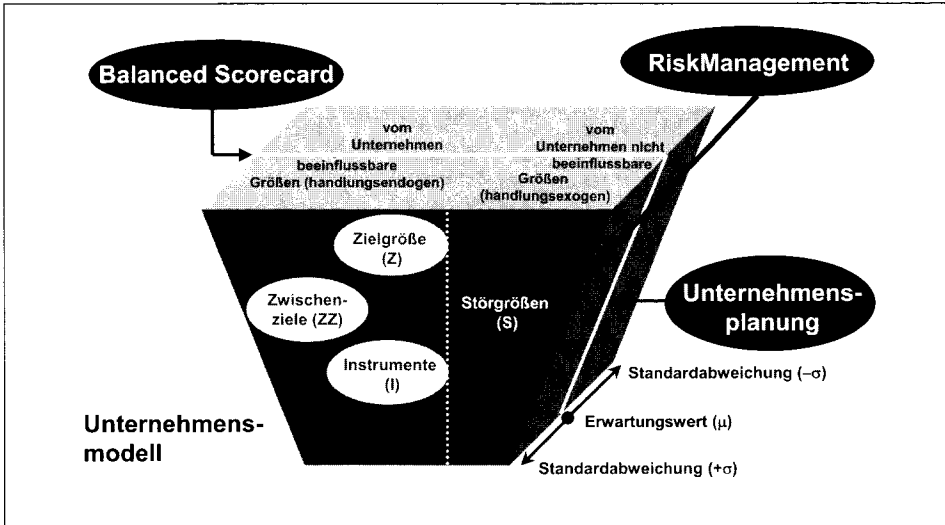


Abbildung 7: Balanced Scorecard, Risikomanagement und Unternehmensplanung als Perspektiven eines Unternehmensmodells¹⁸

Der schlechteste Weg wäre, die BSC konzeptionell und technisch zu isolieren und dementsprechend auch keine IT-Integration der betroffenen betriebswirtschaftlichen Sachfelder vorzusehen.¹⁹ Erforderlich ist es beispielsweise, dass in anderen Planungssystemen vorhandene Daten automatisch der Balanced Scorecard zur Verfügung gestellt werden, umgekehrt sind die Maßnahmen der BSC in die Budgetzuweisungen der operativen Planung einzubeziehen. Als Ideallösung der IT-technischen Realisierung einer Balanced Scorecard bietet sich die Integration mit operativer Planung und Risikomanagement unter dem Dach eines wertorientierten Steuerungssystems an (vgl. Abbildung 7).²⁰

¹⁷ Piechota, Geld reinstecken und Hoffen, in: Computerwoche Extra 4/2000 vom 16.6.2000.

¹⁸ Vgl. Gleißner, Future Value, 2004, S. 41.

¹⁹ Vgl. Piechota, IT- Effizienzverstärker oder Komplexitätstreiber in der analytischen Unternehmensführung?, in: Controlling&Finance 8/2002, S. 6-7.

²⁰ Konzeption des „Valuc-Navigators“ mit der integrierten *FutureValue™Scorecard*, das von der FutureValue Group AG und der RMCE RiskCon GmbH & Co. konzipiert und gemeinsam mit der MIS AG, Darmstadt, realisiert wurde: www.valuenavigator.de. Diese Erweiterung der traditionellen BSC erlaubt beispielsweise auch die Zuordnung von Risiken zu BSC-Kennzahlen und viele andere der angesprochenen Anforderungen zu realisieren. Ähnlich gilt dies für den „Strategie Navigator“ der Future Value Group AG.

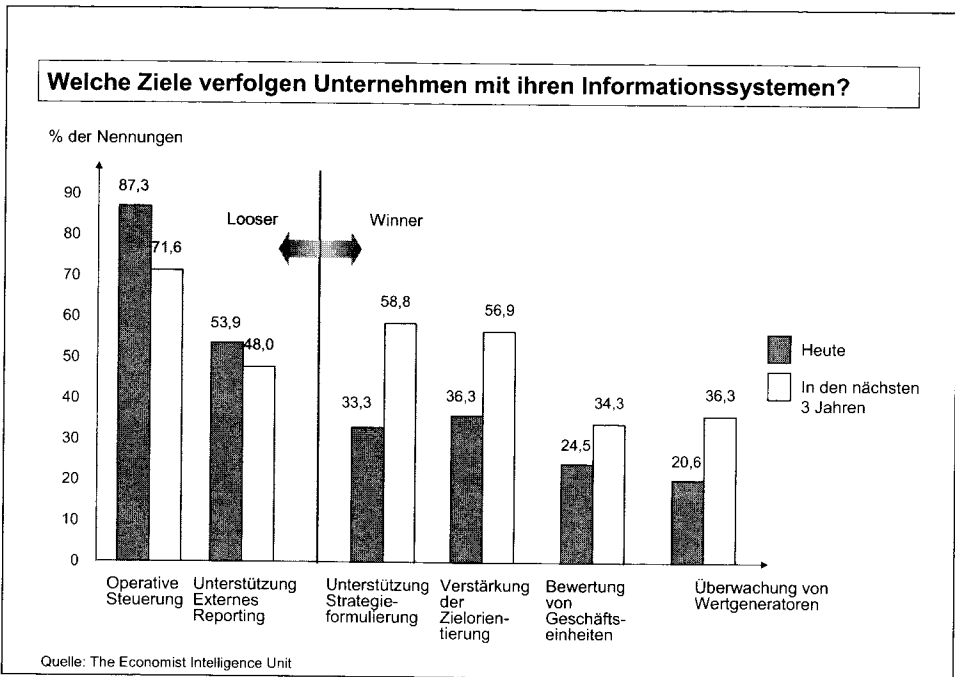


Abbildung 8: Prioritäten der Informationssysteme

14. Zusammenfassung und Checkliste

Insgesamt bleibt festzuhalten: Die Balanced Scorecard ist grundsätzlich ein äußerst leistungsstarkes Instrument, das die Präzisierung und vor allen Dingen die Umsetzung der Unternehmensstrategie fördert und so wesentlich dazu beitragen kann, die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu verbessern. Zu einer Balanced Scorecard – oder allgemeiner: einem strategischen Kennzahlensystem – gibt es wenige sinnvolle Alternativen. Die oben aufgeführten Punkte verdeutlichen jedoch auch, dass die heute tatsächlich implementierten Balanced Scorecards an vielen Punkten noch nennenswerte Schwächen aufweisen. Sicherlich bietet schon der Einstieg, die erstmalige Auseinandersetzung mit der Themenstellung Balanced Scorecard für Unternehmen erheblichen Nutzen. Die Diskussionen über die richtige Gestaltung einer Balanced Scorecard fördert die Kommunikation der Führungskräfte bezüglich der Unternehmensstrategie, macht unterschiedliche Vorstellungen und Annahmen offenkundig und erzwingt eine Fixierung auf die für das Unternehmen wichtigen Informationen (Kennzahlen)

und Ziele. Die BSC wird so zum wichtigsten Bestandteil eines Performance Management-Systems (s. Abbildung 9).

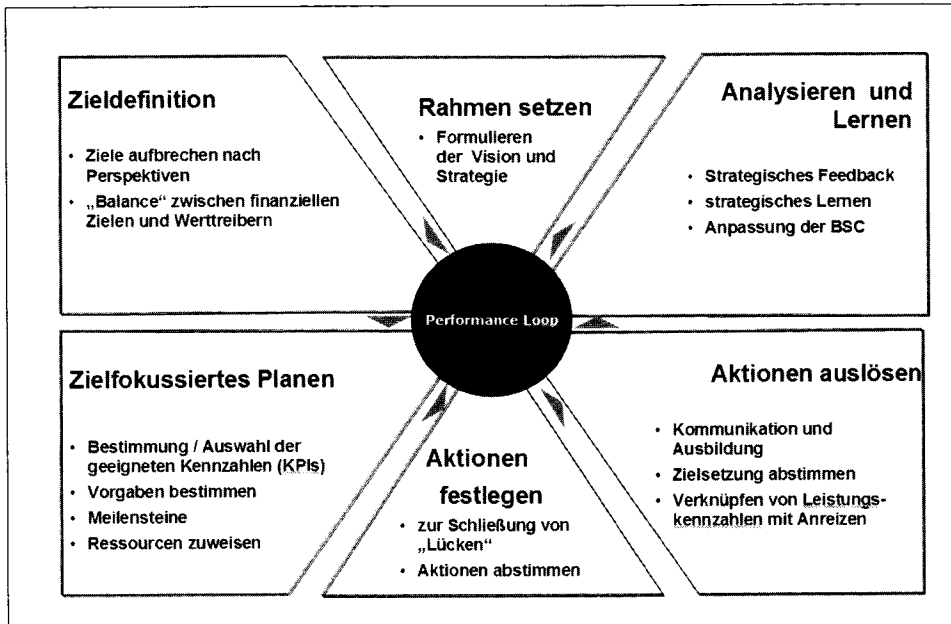


Abbildung 9: Bestandteile des Performance Managements

Dennoch dürfen auch die Gefahren eines zu oberflächlichen Umgangs mit der Balanced Scorecard nicht übersehen werden. Eine Balanced Scorecard erreicht die *konsequente Umsetzung einer Unternehmensstrategie*. Dieser entscheidende Nutzen wird jedoch zu einem ebenso gravierenden Nachteil, wenn ein Unternehmen keine wirklich aussichtsreiche Strategie entwickelt hat und ihre Einführung durch die BSC gewissermaßen auf „kaltem Wege“ erfolgt. In diesem Fall trägt eine Balanced Scorecard genau dazu bei, dass eine Strategie konsequenter umgesetzt wird, die im Niedergang des Unternehmens enden könnte. Die Balanced Scorecard muss auf einer Erfolg versprechenden strategischen Ausrichtung basieren. Andererseits kann der strategische Vorbau aus den Ergebnissen und Einsichten, die der Nutzung einer BSC entspringen, profitieren: man kann von einem „reverse engineering“ in der Strategiefindung sprechen, wenn Einsichten der BSC zu einer Änderung der Unternehmensstrategie führen.

Wie „falsch“ darf nun eine Balanced Scorecard sein, um bei einer gegebenen strategischen Grundlage noch sinnvoll zu sein? Hier ist sicherlich keine eindeutige Grenzziehung möglich. Als allgemeine Faustregel kann man hier jedoch sicher festhalten, dass die Wahrscheinlichkeit des ökonomischen Scheiterns der Balanced Scorecard um so größer wird, je mehr der oben aufgeführten Orientierungsfragen verneint werden müssen (vgl. Checkliste).

Die Balanced Scorecard ist zusammenfassend als das beste Instrument anzusehen, das es für die konsequente Umsetzung strategischer Überlegungen der Unternehmensführung in das

Tagesgeschäft gibt. Erst die Balanced Scorecard erlaubt eine zielorientierte Steuerung des Unternehmens und die Ausrichtung aller Aktivitäten und Ressourcen auf den Erfolg. Doch wie jedes andere Hilfsmittel gilt auch für die Balanced Scorecard: Auch das leistungsfähigste Instrument nützt nur dann etwas, wenn es richtig eingesetzt wird.

Checkliste

	Balanced Scorecard Leistungskriterium	Erfüllt	Teilweise erfüllt	Nicht erfüllt
1.	<i>Strategiebezug</i> Basiert die Balanced Scorecard auf einer fixierten Strategie?			
2.	<i>Zielorientierung</i> Enthält die Balanced Scorecard ein klar definiertes oberstes Ziel als Erfolgsmaßstab des Unternehmens?			
3.	<i>RatingBezug</i> Zeigt die Balanced Scorecard die Veränderung des Ratings eines Unternehmens an?			
4.	<i>Vollständigkeit</i> Sind die in der Balanced Scorecard enthaltenen Kennzahlen insgesamt geeignet, die oberste Zielgröße (Erfolgsmaßstab, vgl. 1.) zu erklären?			
5.	<i>Systematik</i> Gibt es eine nachvollziehbare Systematik, mit Hilfe derer die für das Unternehmen maßgeblichen Kennzahlen abgeleitet werden?			

6.	<i>Kausalbeziehung</i> Weist die Balanced Scorecard nachvollziehbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Kennzahlen auf?			
7.	<i>Frühaufklärungsfähigkeit</i> Ist die Balanced Scorecard in der Lage, im Sinne eines Frühaufklärungssystems vorab kritische Entwicklungen des Unternehmens anzuzeigen?			
8.	<i>Fundierung</i> Lässt sich im Nachhinein belegen, dass die ursprünglich angenommenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Balanced Scorecard tatsächlich für das eigene Unternehmen zutreffen?			
9.	<i>Abweichungsanalysen</i> Besteht die Möglichkeit, die Ursachen von Plan-Ist-Abweichungen bei den Kennzahlen aufzuzeigen?			
10.	<i>Risikobezug</i> Ist bekannt, durch welche Risiken Abweichungen von den geplanten Realisationen der Balanced Scorecard-Kennzahlen („Planwerte“) ausgelöst werden können?			
11.	<i>Konsistenz</i> Sind sämtliche Informationen der Balanced Scorecard konsistent mit denjenigen anderer Planungssysteme?			
12.	<i>Effizienz</i> Gibt es eine effiziente (IT-gestützte) Realisierung der Balanced Scorecard?			