



**fachhochschule**  
university of  
applied  
sciences  
—  
fachbereich  
wirtschaft

**stralsund**

Fachhochschule Stralsund

Fachbereich Wirtschaft

Studiengang Betriebswirtschaftslehre

---

## Thema:

# Balanced Scorecard - angewandt an einem selbst gewählten Beispiel

---

Betreuender Professor: Herr Prof. Dr. rer. pol. Torsten Czenskowsky

vorgelegt am: 23. Mai 2006

von: Krüger, Kathrin (Matrikelnummer: 6190)  
Muszalik, Chris (Matrikelnummer: 6500)  
Rabe, Angela (Matrikelnummer: 6504)  
Rebe, Juliane (Matrikelnummer: 6258)

## Inhaltsverzeichnis

Symbol- und Abkürzungsverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	3
1. Einleitung.....	4
1.1. Aufgabenstellung .....	4
1.2. Entstehung der Balanced Scorecard .....	4
1.3. Gründe für die Balanced Scorecard.....	5
1.4. Aufbau der Balanced Scorecard.....	6
1.5. Planungsvorgänge.....	7
2. Profil des Beispielunternehmens .....	8
3. Elemente der Balanced Scorecard .....	9
3.1. Die Vision.....	9
3.2. Die Mission .....	10
3.3. Die Strategien.....	11
3.3.1. Strategiearten .....	11
3.3.2. Bewertung und Durchsetzung der Strategien .....	12
3.4. Perspektiven der Balanced Scorecard.....	13
3.4.1. Finanzperspektive.....	14
3.4.2. Kundenperspektive .....	14
3.4.3. Interne Prozessperspektive.....	14
3.4.4. Lern- und Entwicklungsperspektive .....	15
3.5. Ziele und Kennzahlen der Balanced Scorecard.....	15
3.5.1. Strategische Ziele am Beispiel der Kundenperspektive .....	16
3.5.2. Identifikation der Strategie anhand von Kennzahlen.....	17
3.5.2.1. Spätindikatoren.....	17
3.5.2.2. Frühindikatoren.....	18
3.5.3. Ursache-Wirkungskette.....	19
4. Bewertung der Balanced Scorecard .....	21
4.1. Vorteile.....	21
4.2. Risiken .....	22
5. Zusammenfassung .....	23
Literaturverzeichnis.....	24

## Symbol- und Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balance Scorecard
bzw.	beziehungsweise
ff.	fort folgend
f.	folgend
vgl.	vergleich

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeptionelle Ausgewogenheit der BSC .....	6
Abbildung 2: Umsatzentwicklung der FIKTIV GmbH .....	8
Abbildung 3: Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton .....	13
Abbildung 4: Denken in unterschiedlichen Perspektiven nach Horváth.....	16
Abbildung 5: Ursache-Wirkungskette-Netzwerk der FIKTIV GmbH.....	20

## 1. Einleitung

### 1.1. Aufgabenstellung

Diese Hausarbeit beschäftigt sich mit der Balanced Scorecard.

Die Balanced Scorecard ist eine neue Management-Methode, die die Möglichkeit bietet ein Unternehmen mit wenigen aber entscheidenden Kennzahlen strategisch, flexibel und effektiv zu führen<sup>1</sup>. Diese übersetzt Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen und wird dabei in vier Perspektiven, die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und in die Lern- und Entwicklungsperspektive unterteilt<sup>2</sup>.

Mit Hilfe eines Beispiels soll die Theorie der Balanced Scorecard vereinfacht dargestellt und erläutert werden. Da dieses Thema sehr umfangreich ist, fokussiert sich das Beispielunternehmen nur auf die Kundenperspektive.

### 1.2. Entstehung der Balanced Scorecard

Die US-Amerikaner Robert S. Kaplan und David P. Norton sind die Entwickler des Balanced Scorecard- Konzepts. 1991 veröffentlichten Kaplan, ein Harvard-Business- School- Professor, und Norton, ein Unternehmensberater, erstmals in der Zeitschrift Harvard Business Review einen Artikel über den Aufbau einer Balanced Scorecard (The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance). In den folgenden Jahren sammelten sie weitere Erfahrungen mit ihrer Unternehmensberatung Renaissance Solutions Inc., mit der sie Unternehmen bei der Umsetzung der Balanced Scorecard halfen. Daraufhin veröffentlichten sie 1996 ihr erstes Buch Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, das 1997 auch in deutscher Übersetzung erschien<sup>3</sup>.

Den Zweck und das Wesen der BSC umschreibt in nur wenigen Worten ein Zitat von Kaplan und Norton. „The balanced scorecard is like the dials in an airplane cockpit: it gives managers complex information at a glance“<sup>4</sup>. So wie die Piloten brauchen auch die Manager von Unternehmen ein Instrumentarium, das ihnen die

---

<sup>1</sup> vgl. Friedag/Schmidt, 1999, Seite 5

<sup>2</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 23

<sup>3</sup> vgl. Preißner, 2002, Seite 9 f.

<sup>4</sup> Schmid-Kleemann, 2004, Seite 43

unterschiedlichen Perspektiven der Umgebung sowie die Unternehmensleistung anzeigt. Das ermöglicht die Navigation in Richtung Unternehmenserfolg<sup>5</sup>.

Die Balanced Scorecard ist mehr als nur ein neues Kennzahlen- bzw. Messsystem. Als zentralen und organisatorischen Rahmen verwenden innovative Unternehmen die Balanced Scorecard für ihren gesamten Managementprozess<sup>6</sup>. Diese sind unter anderem die Entwicklung der Unternehmensstrategie, Kommunikation, Verbindung von Strategien und operativem Geschäft sowie das ständige Lernen im Sinne eines kontinuierlichen Feedback-Prozesses<sup>7</sup>.

### 1.3. Gründe für die Balanced Scorecard

In einem Beispiel von Kaplan und Norton dachten 25 Topmanager aus einem Finanzleistungsunternehmen, sie wären sich über ihre Unternehmensstrategie einig. Aber bei der Formulierung der Kundenziele hatte jeder Manager eine andere Vorstellung<sup>8</sup>. Das Hauptproblem liegt bei der Durchführung von Managementprozessen in der mangelnden Strategieumsetzung. Diese werden nach Kaplan und Norton in vier Barrieren - The Vision Barrier, The People Barrier, The Ressource Barrier und The Management Barrier - unterteilt<sup>9</sup>. Die Vision Barrier bedeutet, dass das Unternehmen aufgrund der mangelhaften Umsetzung der Strategie in operative Impulse die Strategie nicht versteht. Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn die Strategie nicht mit den Zielvorgaben im Unternehmen und den damit verbundenen Anreizsystemen der Mitarbeiter verknüpft werden kann (People Barrier). Lässt sich die Strategie nur unzureichend mit der operativen Budgetplanung koppeln, wird von der Ressource Barrier gesprochen. Die vierte Barriere, The Management Barrier, liegt vor, wenn das Ergebniscontrolling der operativen Ebene dominiert und das Strategie-Controlling nicht oder nur unzureichend erfolgt. Das Balanced Scorecard-Konzept verfolgt das Ziel, diese Mängel mit einer ausgewogenen Zusammenstellung von monetären und nicht monetären Kennzahlen zu beseitigen und somit ein stimmiges Gesamtkonzept für die Unternehmenssteuerung zu schaffen<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 1 f.

<sup>6</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 18

<sup>7</sup> vgl. Engelhardt, 2002, Seite 26

<sup>8</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 11

<sup>9</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 14

<sup>10</sup> vgl. Engelhardt, 2002, Seite 10 f.

## 1.4. Aufbau der Balanced Scorecard

Unternehmen sind dann besonders erfolgreich, wenn sie die einzelnen Bereiche ihres Unternehmens entsprechend ihrer Leistungspotenziale führen. Sie haben erkannt, dass der Gesamterfolg immer auf mehreren Beinen steht und dass eine einseitige Ausrichtung häufig nur kurzfristige Erfolge bringt, aber langfristig das Gegenteil bewirkt. Somit erkennen sie auch, wann und wo sich ihr Unternehmen im Gleichgewicht befindet. Wer also einen dauerhaften Erfolg sucht, wird sich nicht nur um ein Ziel kümmern, sondern möglichst um mehrere gleichzeitig. Dabei ist die Ausgewogenheit, die Balance, wichtig. An diesem Prinzip setzt die Balanced Scorecard an<sup>11</sup>, und zwar in dreifacher Hinsicht: in der Darstellung des Unternehmens, in der Einbeziehung aller wichtigen Organisationseinheiten und in der Kommunikation mit allen Mitarbeitern<sup>12</sup>.

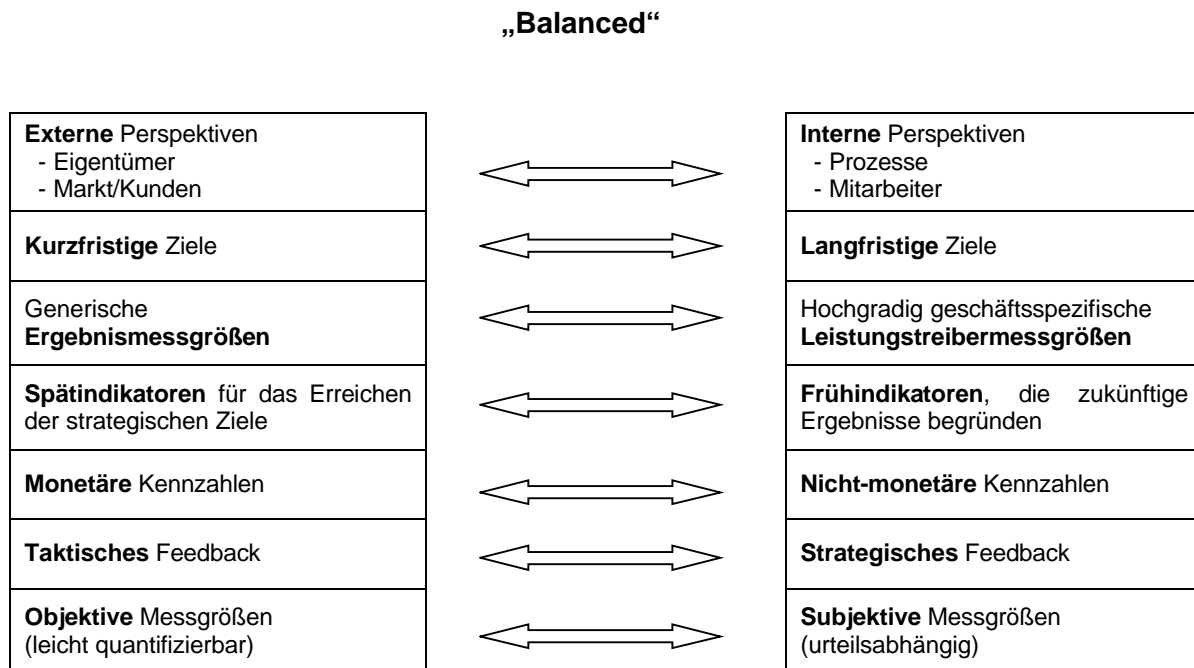


Abbildung 1: Konzeptionelle Ausgewogenheit der BSC<sup>13</sup>

„Balanced“, die Ausgewogenheit, ist nur ein Element des Konzeptes. Vor allem geht es um die Gestaltung einer Scorecard, eines Berichtsbogens. Diese enthält die Steuerungsgrößen des Unternehmens, d. h. die Kennzahlen und/oder die Ziele, die nach dem Prinzip der Ausgewogenheit ausgewählt wurden. Eine Scorecard soll ein effektives und übersichtliches Arbeitsinstrument sein sowie operative und

<sup>11</sup> vgl. Preißner, 2002, Seite 5 ff.

<sup>12</sup> vgl. Friedag/Schmidt, 2002, Seite 19

<sup>13</sup> vgl. Gilles, 2002, Seite 32

strategische Entscheidungen unterstützen. Außerdem informiert sie über das aktuelle Maß der Zielerreichung<sup>14</sup>.

## 1.5. Planungsvorgänge

Bevor das Unternehmen eine Balanced Scorecard erstellt, kann es zwischen drei Planungsrichtungen wählen. Die retrograde Planung, oder auch top-down-Planung genannt, beschreibt den Planungsweg von oben nach unten. Hierbei arbeitet die oberste Führungsebene die Zielvorstellungen sowie die passenden Rahmendaten aus und legt die entsprechenden Bedingungen fest. Dabei entfallen zeitraubende Koordinierungsarbeiten, aber die Akzeptanz der untergeordneten Ebene kann stark leiden, weil sie eigentlich nicht an der Planung beteiligt waren. Dies kann nur eine intensive Kommunikation von oben vermeiden.

Im Gegensatz dazu beginnt die progressive Planung (bottom-up-Planung) auf den unteren hierarchischen Ebenen. Die Vorteile liegen hierbei in der Motivation der Mitarbeiter, die an der Planung des Projekts beteiligt sind. Dagegen kann sich diese Planungsrichtung negativ auswirken, wenn vom Top Management keine Zielvorgaben gemacht werden.

Die dritte Planungsrichtung ist das Gegenstromverfahren. Zuerst fällt die oberste Führungsebene die Grundsatzentscheidungen und legt die vorläufigen strategischen Ziel- und Maßnahmenpläne fest (top-down-Planung). Danach setzt eine konkret werdende Planung nach dem bottom-up-Verfahren ein<sup>15</sup>.

Ursprünglich folgt der Planungsprozess des Balanced Scorecard-Konzeptes von Kaplan/Norton dem top-down-Ansatz<sup>16</sup>. Die Aufgabe des Top Managements ist nämlich die Entwicklung einer Vision, die Formulierung der Mission und die Ableitung der Unternehmensstrategie aus diesen Elementen der BSC<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> vgl. Preißner, 2002, Seite 8

<sup>15</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 61 f.

<sup>16</sup> vgl. Gilles, 2002, Seite 63

## 2. Profil des Beispielunternehmens

Die FIKTIV GmbH ist ein junges, mittelständisches Dienstleistungsunternehmen in Mecklenburg-Vorpommern, das seit 2000 am Markt ist. Dominierender Geschäftsbereich ist die individuelle Herstellung von Stahlgütern für Privat- und Geschäftskunden. Die FIKTIV GmbH beschäftigt derzeit 110 Mitarbeiter.

Der Schwerpunkt der FIKTIV GmbH liegt aufgrund der Standortvorteile und der guten technischen Voraussetzungen im traditionellen Stahl-, Vorrichtung- und Sonderbau. Bereits 2000 erkannte das Management, dass die Nachfrage nach Bauelementen in den neuen Bundesländern erstaunlich gewachsen war. Infolge der Marktentwicklung wurde die Produktion von Fenstern, Türen und Fassaden aus Aluminium, Kunststoff und Stahl in Kombination mit Glas begonnen. Die Vorzüge begründen sich in der flexiblen und umfangreichen Produktpalette. Der technische Stand garantiert die Erfüllung höchster Qualität und Produktionsvermögen. Der Umsatz konnte von 2000 bis 2003 kontinuierlich gesteigert werden, 2004 stagnierte der Umsatz und sank 2005 auf 5,8 Millionen Euro, wie Abbildung 1 verdeutlicht<sup>17</sup>.

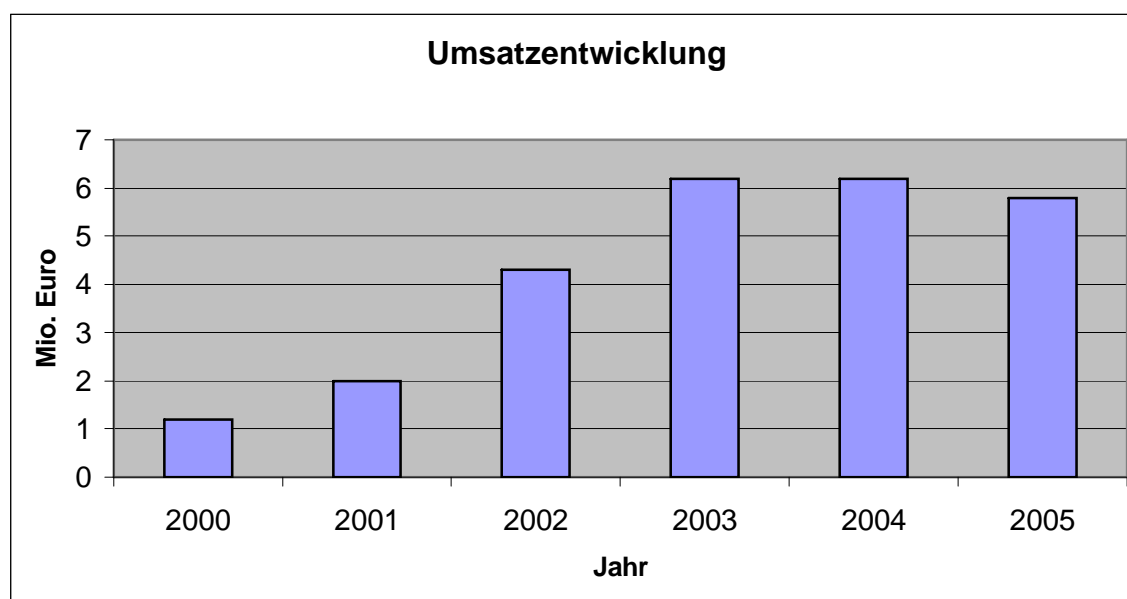


Abbildung 2: Umsatzentwicklung der FIKTIV GmbH<sup>17</sup>

Aus diesem Grund hat sich die FIKTIV GmbH dafür entschieden, die Balanced Scorecard ab Juli 2006 einzuführen und ab Januar 2007 umzusetzen. Damit soll der rückläufigen Umsatzentwicklung entgegengewirkt werden.

<sup>17</sup> vgl. Rothlauf, 2004, S. 489 ff.

Das Management hat sich für eine Planung nach dem Gegenstromverfahren entschieden, arbeitet ihre Zielvorstellungen aus und legt die entsprechenden Rahmenbedingungen fest. Wichtig ist dabei, die Mitarbeiter über den Planungsstand zu informieren, für Verbesserungsvorschläge offen zu sein sowie die Mithilfe der Mitarbeiter zur Erreichung der Ziele zu sichern. Wie bereits in der Aufgabenstellung erwähnt, setzt sich die FIKTIV GmbH bei der Umsetzung der Balanced Scorecard im Schwerpunkt mit der Kundenperspektive auseinander.

### **3. Elemente der Balanced Scorecard**

Wenn das Balanced Scorecard- Konzept in das Unternehmen eingeführt wird, müssen folgende Elemente enthalten sein:

- Die Vision
- Die Mission
- Die Strategien
- Die Perspektiven
- Die Ziele und Kennzahlen<sup>18</sup>

#### **3.1. Die Vision**

Die Visionen sind die Wunschvorstellungen, die vagen obersten Ziele der Unternehmen, die sie anstreben. Diese dürfen sich nicht vollständig von der Realität lösen, da sie sonst nicht umzusetzen sind. Visionen können nicht mit der Unternehmenskultur und -philosophie gleichgesetzt werden, beeinflussen diese aber wesentlich. Obwohl sie sich nicht immer eindeutig formulieren lassen, gilt der Grundsatz: umso kürzer eine Vision in Worte gefasst ist, desto einprägsamer ist sie und desto leichter lässt sie sich in Ziele und Strategien umsetzen. Zum Beispiel könnte eine kurzgefasste Vision eines Unternehmens das Erreichen der Marktführerschaft bis zu einem bestimmten Zeitpunkt sein. In den Entwicklungs- und Formulierungsprozess müssen die Mitarbeiter des Unternehmens von Anfang an miteinbezogen werden. Um die Vision zu realisieren, darf diese nicht nur im Kopf des Manage-

---

<sup>18</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 21 f.

ments vorhanden sein, sondern es müssen aus ihr heraus Strategien verfasst werden.<sup>18</sup> Aus der Vision leitet sich somit die Gesamtstrategie ab.<sup>19</sup>

Ohne Visionen ist kein echter Fortschritt im Unternehmen möglich.<sup>18</sup>

Die Vision des Top Managements der FIKTIV GmbH wird auch der Leitgedanke für das Handeln aller Mitarbeiter und lautet: „Wir werden die FIKTIV GmbH zum kundenfreundlichsten und erfolgreichsten Unternehmen unserer Branche in Mecklenburg-Vorpommern machen. Dieses Ziel soll mit Unterstützung aller Mitarbeiter bis Ende 2008 umgesetzt werden.“

### **3.2. Die Mission**

Im Gegensatz zu der Vision, die auf das eigene Unternehmen gerichtet ist, will die Mission eine Wirkung nach außen erreichen. Diese sagt aus, wie das Unternehmen von außen, vor allem von den Kunden, wahrgenommen werden will. Neben den Kunden sind auch andere Adressaten von Bedeutung, zum Beispiel andere Marktpartner (Lieferanten, Konkurrenten, Kreditinstitute, Versicherungen), gesellschaftlich relevante Gruppen (staatliche Instanzen, Parteien, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Kirchen), Medien und sonstige Zielgruppen (Schulen, Hochschulen, sonstige Bildungseinrichtungen). Die Mission muss genau und treffend sein, da sonst das Gegenteil des Beabsichtigten erreicht wird.<sup>20</sup>

Die FIKTIV GmbH formuliert ihre Mission wie folgt: „Wir gewinnen unsere Kunden mit Termintreue und schnellem, individuellem Service. Wir setzen dabei auf unsere Mitarbeiter, ihre kompetente Fachkenntnis und Kundenberatung. Damit ist die Mission speziell auf die Kunden ausgerichtet.“

---

<sup>19</sup> vgl. Pietsch/Memmler, 2003, Seite 37

<sup>20</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 23

### 3.3. Die Strategien

Nachdem die Vision und Mission formuliert sind, bilden die Strategien den Ausgangspunkt bei der Erstellung der Balanced Scorecard. Die richtige Wahl der Strategie ist deshalb von großer Bedeutung<sup>21</sup>.

Um eine Balanced Scorecard anfertigen zu können, ist es wichtig, eine aktuelle, ausformulierte, dokumentierte und akzeptierte Strategie zu bilden<sup>22</sup>. Wird der strategische Lernprozess lebendiger umgesetzt, so können die Mission und die Vision sowie die daraus abgeleiteten Strategien des Unternehmens besser und effizienter in die tägliche Praxis umgesetzt werden<sup>23</sup>. Eine Strategie ist ein Gesamtkonzept, um ein oder mehrere Ziele zu erreichen. Die Ziele sind auf längere Zeit ausgelegt und beinhalten aggregierte Größen. Von den ersten Aktionen bis zum endgültigen Erfolg sind Unternehmensstrategien dadurch gekennzeichnet, das Ziel bzw. die Ziele zu erfüllen. Sie beinhalten entweder Vorgaben für Handlungsanweisungen oder umfassen Planungsergebnisse, die unmittelbar in Handlungen umgesetzt werden müssen<sup>24</sup>. Die Gesamtstrategie besteht meist aus einer Menge von Einzelstrategien<sup>25</sup>.

#### 3.3.1. Strategiearten

Nachdem das Unternehmen sich darüber klar geworden ist, welches Wesen die Strategien haben sollen, ist es notwendig, Strategiearten zu entwickeln. In der Praxis und der Fachliteratur sind eine Fülle von Strategien aufgeführt, die hilfreich sein können, eigene betriebsindividuelle Strategien zu entwickeln und zu gestalten. Somit existiert zwar kein geschlossenes System von Strategien, aber es gibt Versuche, die wichtigsten Strategiearten in Klassen einzuteilen. Nach Ehrmann werden die Strategien nach den Kriterien Umfang, Rang, Funktion, Marktverhalten und Wettbewerbsvorteile gegliedert.<sup>26</sup>

<sup>21</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 24 ff.

<sup>22</sup> vgl. Horvath & Partner, 2000, Seite 91

<sup>23</sup> vgl. Friedag, 2002, Seite 45

<sup>24</sup> vgl. Gilles, 2002, Seite 49

<sup>25</sup> vgl. Pietsch/Memmler, 2003, Seite 37

<sup>26</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 26 ff.

Die Gesamtstrategie der FIKTIV GmbH will durch neue Techniken in Produktion und Vertrieb den jährlichen Umsatz um 10% steigern. Um diese Gesamtstrategie auf die oben genannten Abteilungen anzuwenden, hat sich das Management folgende Einzelstrategien überlegt.

➤ Produktion:

„Wir fertigen Fenster und Türen nach individuellen Kundenwünschen an und bieten Kundenzufriedenheit durch 100%-ige Termintreue.“

➤ Vertrieb:

„Wir wollen durch intensive und individuelle Fachberatung neue Kunden gewinnen und Stammkunden binden und bieten einen schnellen und fachgerechten Rundum- Service.“

### 3.3.2. Bewertung und Durchsetzung der Strategien

Ein Bewertungsvergleich muss durchgeführt werden, wenn mehrere Strategiemöglichkeiten zur Auswahl stehen. Dadurch wird die Strategie gefunden, mit der die angestrebten Ziele des Unternehmens am besten erreicht werden können. Diese muss problembezogen entwickelt, präzise formuliert, realistisch und unverwechselbar sein. Wichtig ist außerdem, dass die einzelnen Elemente deutlich erkennbar und den Mitarbeitern vermittelbar sind.

Die Bewertung der Strategien wird unterstützt durch anerkannte Verfahren, wie zum Beispiel die Kosten-Nutzen-Analysen, Nutzwertanalysen, Relevanzbäume, Break-even-Analysen oder Kennzahlensysteme. Strategien werden gebildet, um diese in Maßnahmen umzusetzen und sie in der Praxis anzuwenden<sup>27</sup>. Häufig liegt in den Unternehmen, vor allem in mittelständischen Unternehmen, nur eine implizite Strategie vor, d. h. diese steckt in den Köpfen der Unternehmer. In erster Linie heißt die Beschäftigung mit der Balanced Scorecard dann, die Strategie bewusst und „öffentlich“ zu machen<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 32

<sup>28</sup> vgl. Weber/Schäffer, 1999, Seite 46

### 3.4. Perspektiven der Balanced Scorecard

Im Rahmen der Strategieentwicklung und –umsetzung eines Unternehmens ist es wichtig zu allen wesentlichen Handlungsfeldern des Unternehmens Aussagen zu machen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass sich das Unternehmen nicht unterschiedliche Ziele isoliert voneinander definiert, denn hierbei kann es zu Wechselwirkungen zwischen den Zielen kommen.

Aufgabe der Perspektiven der Balanced Scorecard ist die Festlegung eines Denkmodells, wodurch alle wesentlichen Aspekte eines Geschäftes berücksichtigt werden und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen allen Bereichen eines Unternehmens geschaffen wird. Durch die Balanced Scorecard soll eine Isolation der Perspektiven voneinander ausgeschlossen werden und gleichzeitig eine Gleichgewichtung aller gewährleistet sein.

Kaplan und Norton haben 1991 erstmals nachgewiesen, dass erfolgreiche Unternehmen mindestens vier Betrachtungsebenen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander berücksichtigen. Die vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Lern- und Entwicklung setzen sich mit unterschiedlichen Fragestellungen auseinander.

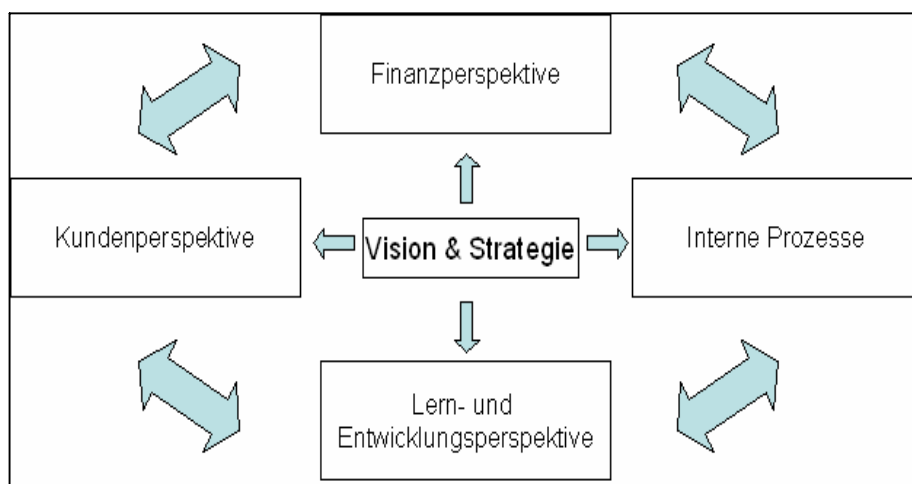


Abbildung 3: Perspektiven der Balanced Scorecard nach Kaplan/Norton<sup>29</sup>

<sup>29</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 9

### 3.4.1. Finanzperspektive

Die Leitfrage der Finanzperspektive lautet: „Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?“<sup>30</sup>.

Diese Perspektive zeigt die Ziele und Messgrößen auf, die das Ergebnis der Strategieumsetzung messen. Sie stellt das Endziel für alle übrigen Perspektiven der Balanced Scorecard dar, so dass jede Perspektive in einer Art Ursache- Wirkungsbeziehung zur Finanzperspektive und den finanziellen Zielen steht.

Typische Kennzahlen der Finanzperspektive sind unter anderem: Eigenkapitalrentabilität, Umsatzrentabilität, Return on Investment (ROI), Cashflow und Deckungsbeitragsintensität.

### 3.4.2. Kundenperspektive

Die Leitfrage der Kundenperspektive lautet: „Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?“<sup>30</sup>. Diese Perspektive richtet ihr Augenmerk auf die Kunden- und Marktsegmente in denen ein Unternehmen agieren will. Wichtige Ziele sind dabei der Marktauftritt und die Marktpositionierung eines Unternehmens.

Dabei werden allgemeine und spezifische Kennzahlen unterschieden. Allgemeine Kennzahlen, die den Erfolg einer Strategie messen, sind beispielsweise Marktanteile, Kundentreue und -zufriedenheit sowie die Kundenrentabilität. Spezifische Kennzahlen, definieren sich zum Beispiel über die Lieferpünktlichkeit, die Durchlaufzeiten von Produkten oder die Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenwünsche.

### 3.4.3. Interne Prozessperspektive

Die Leitfrage hier lautet: „Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?“<sup>30</sup>.

Die Prozessperspektive beschäftigt sich damit, wie die internen Prozesse gestaltet werden müssen, damit die Wünsche von Kunden (Kundenperspektive) und Kapi-

---

<sup>30</sup> Horváth & Partner, 2001, Seite 27

talgebern (Finanzperspektive) erfüllt werden. Hierbei geht es vorrangig darum, die Prozesse zu finden, die sich für die Umsetzung einer Unternehmensstrategie am erfolgreichsten erweisen. Es sollte darauf geachtet werden, dass sowohl die länger- als auch die kurzfristigen Innovationsprozesse gleichrangig beachtet werden.

#### **3.4.4. Lern- und Entwicklungsperspektive**

Die vierte Perspektive entwickelt, nach Kaplan/Norton, die Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation<sup>31</sup>. Diese Perspektive schafft die so genannte Infrastruktur, die notwendig ist, damit die anderen drei Perspektiven die jeweiligen Ziele erreichen. Die vierte Balanced Scorecard Perspektive nimmt eine besondere Bedeutung ein, da eine Langzeitwirkung entfaltet wird. Die Leitfrage für die Lern- und Entwicklungsperspektive lautet: „Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?“<sup>30</sup>.

Neben den bereits beschriebenen Perspektiven werden in der Fachliteratur<sup>32, 33</sup> weitere Perspektiven angegeben, zum Beispiel die Lieferantenperspektive (bei geringer Fertigungstiefe eines Unternehmens) oder auch die Kreditgeberperspektive oder die Kommunikationsperspektive.

### **3.5. Ziele und Kennzahlen der Balanced Scorecard**

Die strategischen Ziele sind bei einer Balanced Scorecard von großer Bedeutung, weshalb Ehrmann diese Ziele auch als Herzstück der Balanced Scorecard bezeichnet. Denn „Wer zielorientiert gestalten will, benötigt zu allererst Ziele“<sup>34</sup>. Diese Ziele beeinflussen das Handeln und das Verhalten von allen Personen in einem Unternehmen und konkretisieren die Strategien eines Unternehmens. Bei der Umsetzung der Ziele müssen den Mitarbeitern die Unternehmensziele über- und vermittelt werden, damit sich daraus entsprechende Ziele für Geschäftsbereiche oder

<sup>31</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 121

<sup>32</sup> vgl. Ehrmann, 2000, Seite 36 f.

<sup>33</sup> vgl. Friedag/Schmidt, 1999, 197 ff.

<sup>34</sup> Horváth & Partner, 2001, Seite 29 f.

Abteilungen herunter brechen lassen. Allerdings sollen die Mitarbeiter sich dabei auch eigene Ziele setzen und diese erfüllen.

### 3.5.1. Strategische Ziele am Beispiel der Kundenperspektive

Allerdings ist die Ableitung aus Strategieüberlegungen in konkrete Ziele in der Praxis sehr schwierig, da diese oftmals pauschal und nicht klar formuliert sind. Hierbei soll die folgende Abbildung nach Horváth Hilfestellung leisten.

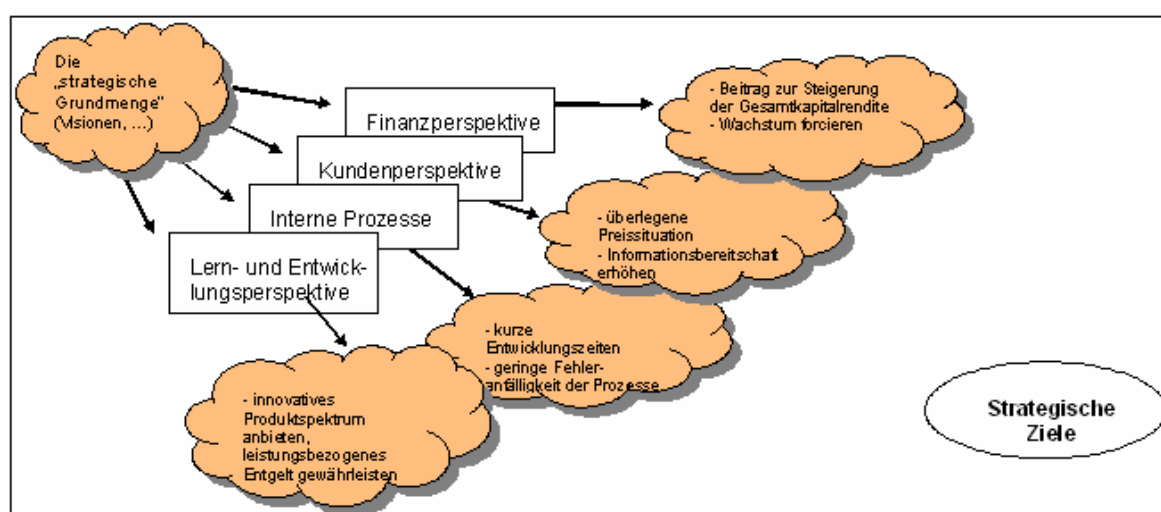


Abbildung 4: Denken in unterschiedlichen Perspektiven nach Horváth<sup>35</sup>

Bei den Zielen der Kundenperspektive muss ein Unternehmen darauf achten, dass hierbei die Marktorientierung im Vordergrund steht. Grundsätzlich kann diese aus Sicht des Unternehmens (Welche Kundenkreise sind interessant fürs Unternehmen?) und aus Sicht des Kunden (Wie ist die Wahrnehmung des Unternehmens durch den Kunden?) verstanden werden. Allerdings muss hierbei erwähnt werden, dass die Ziele der Kundenperspektive Aufschluss darüber geben, ob die zuvor beschriebenen Ziele der Finanzperspektive erreicht werden<sup>36</sup>.

Als strategische Ziele der FIKTIV GmbH sollen die folgenden Zielvorgaben dienen: „Steigerung des Marktanteils in der Fenster- und Türenbranche“, „Steigerung der Produkt- und Servicequalität und damit Erhöhung der Kundenzufriedenheit“, „Zunahme der Kundenrentabilität“ und „Senkung der Reklamationsquote“.

<sup>35</sup> vgl. Horváth & Partner, 2001, Seite 30

<sup>36</sup> vgl. Horváth & Partner, 2000, Seite 35

### 3.5.2. Identifikation der Strategie anhand von Kennzahlen

Für ein Unternehmen steht dank Mission, Vision und den daraus abgeleiteten Strategien fest wohin ein Unternehmen will. Deshalb müssen für alle strategischen Ziele der vier Perspektiven, Messgrößen zur Anwendung kommen, die die langfristigen Ziele konkretisieren sowie die Zielsetzung und -erreichung messbar machen.

Wichtig ist dabei zu beachten, dass für jede Perspektive solche Kennzahlen ausgewählt werden, die die Annäherung an die strategischen Ziele messen. Die Herausforderung liegt in der Auswahl weniger und zugleich relevanter Kennzahlen<sup>37</sup>. In der Regel werden die vier Perspektiven mit je rund 4-5 Zielen sowie den dazugehörigen Kennzahlen verwendet<sup>38</sup>.

Es werden die beiden Kennzahlenarten, Spät- und Frühindikatoren unterschieden, die kurz erläutert werden sollen.

#### 3.5.2.1. Spätindikatoren

Spätindikatoren werden auch als traditionelle Kennzahlen bezeichnet. Diese präsentieren bereits erreichte Ergebnisse<sup>39</sup>, die die gemeinsamen Ziele verschiedener Strategien widerspiegeln. Spätindikatoren werden oft aus Daten des Jahresabschlusses, durch das betriebliche Rechnungswesen, ermittelt. Hinter dem Begriff „Spätindikatoren“ verbergen sich Kennzahlen wie zum Beispiel die Rentabilität, der Marktanteil und die Kundenzufriedenheit oder auch die Mitarbeiterqualifikation<sup>40</sup>.

Im Folgenden sollen die Spätindikatoren Kundenzufriedenheit und Marktanteil auf die FIKTIV GmbH angewandt werden:

Die Kundenzufriedenheit wird anhand des Zufriedenheitsgrads der Kunden der FIKTIV GmbH mit Hilfe von Umfragen über die Kundenzufriedenheit, anhand von 3 Techniken gemessen: Fragebögen per Post, Telefoninterviews und persönliche Interviews<sup>41</sup>. Die Auswertung der Umfragen für das Jahr 2005 durch das Meinungsforschungsinstitut MFI hat ergeben, dass 80% zufrieden bis sehr zufrieden sind, 7% wünschen sich schnelleren Service bei Reparaturen, 5% erwarten mehr

<sup>37</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard), Stand 07.04.2006

<sup>38</sup> vgl. Horváth & Partner, 2001, Seite 35

<sup>39</sup> vgl. Ehrmann, 2000, Seite 197

<sup>40</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 144

<sup>41</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 69

Innovationsmut in der Produktentwicklung, 5% erhoffen sich kompetentere Kundenberatung und 3% sind überhaupt nicht zufrieden.

Der Marktanteil<sup>42</sup> wird als Maßstab für die Marktposition der FIKTIV GmbH gegenüber den Konkurrenten definiert.

$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{Unternehmenseigener Umsatz} \times 100}{\text{Gesamtumsatz aller Anbieter}}$$

$$\text{Marktanteil}_{(2005)} = \frac{5,8 \text{ Mio. Euro} \times 100}{29 \text{ Mio. Euro}}$$

$$\text{Marktanteil}_{(2005)} = 20\%$$

Die FIKTIV GmbH will ihren Marktanteil im Jahr 2007 auf 25%, 2008 auf 30% erhöhen. Der Marktanteil wird von den übrigen Kennzahlen der Kundenperspektive beeinflusst.

### 3.5.2.2. Frühindikatoren

Frühindikatoren werden als Leistungstreiber bezeichnet. Diese reflektieren die Besonderheiten der Unternehmensstrategie<sup>43</sup> und bestimmen in gewissen Bereichen den Erfolg des Unternehmens<sup>44</sup>. Um Frühindikatoren nutzen zu können, muss nach Friedag/Schmidt die Wirkung der gemessenen Aktion auf künftige Aktionen ermittelt werden (obwohl diese sich schnell und unvorhersehbar ändern können).

<sup>42</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 116

<sup>43</sup> vgl. Ehrmann, 2000, Seite 186

<sup>44</sup> vgl. Norton/Kappler, 2000, Seite 17

Die Frühindikatoren Termintreue und Reklamationsquote sollen auf die FIKTIV GmbH angewandt werden:

Um die Termintreue zu bestimmen, ermittelt die FIKTIV GmbH zunächst den Prozentsatz nicht eingehaltener Terminzusagen<sup>45</sup>, dieser betrug im Vorjahr 10%. Laut der Strategie des Unternehmens soll die Termintreue auf 100% gesteigert werden. Die Umsetzung soll durch die Verbesserung der Terminplanung innerhalb der Produktion erfolgen.

Ein weiterer Frühindikator ist die Reklamationsquote, die im Folgejahr von 5 auf 3% gesenkt werden soll. Dies soll durch Verbesserung des Qualitätsmanagements (Kontrollen bei der Fertigung, Entnahme von Materialproben und Schulung der Mitarbeiter an den Fertigungsmaschinen) erreicht werden. Durch Erhöhung der Termintreue und Senkung der Reklamationsquote soll die Zufriedenheit der Kunden der FIKTIV GmbH gesteigert werden<sup>45</sup>.

Nach Kaplan/Norton ist für eine gute Balanced Scorecard die richtige Mischung aus Ergebniszahlen und Leistungstreibern erforderlich, die genau auf die Strategie des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten wurde<sup>46</sup>.

### **3.5.3. Ursache-Wirkungskette**

Nach Kaplan/Norton ist eine Strategie „ein Bündel von Hypothesen über Ursache und Wirkung“<sup>47</sup>. Ein Kennzahlensystem bildet hier die Beziehungen zwischen den einzelnen Zielen und den verschiedenen Perspektiven ab. Nur so kann ein Kennzahlensystem bewertet und das Unternehmen richtig gesteuert werden. Dabei entsteht eine mehrdimensionale Kette von Ursachen und Wirkungen, die eine Verbindung zwischen allen vier Perspektiven der Balanced Scorecard herstellen soll.

---

<sup>45</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard), Stand 26.03.2006

<sup>46</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 30

<sup>47</sup> vgl. Kaplan/Norton, 1997, Seite 28

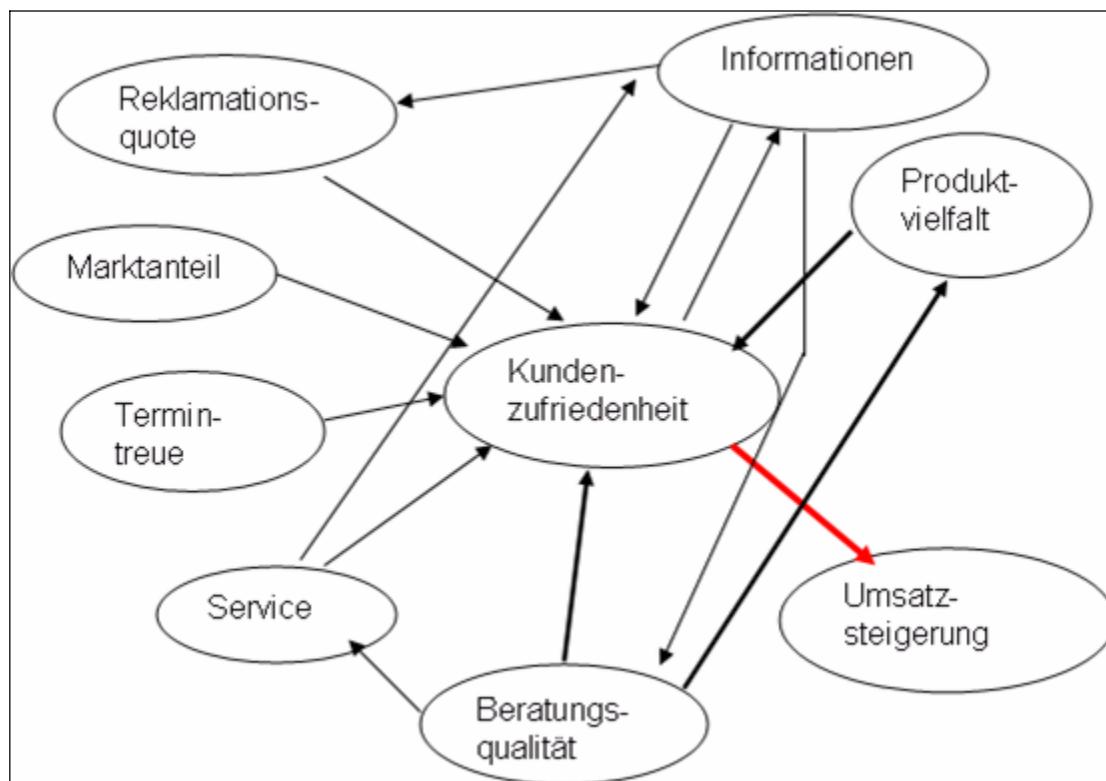


Abbildung 5: Ursache-Wirkungskette-Netzwerk der FIKTIV GmbH<sup>48</sup>

Abbildung 5 zeigt die abgeleiteten Ursache-Wirkungs-Beziehungen der FIKTIV GmbH. Dabei ist festzustellen, dass die Beratungsqualität einen maßgeblichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt. Diese Gesamtbeurteilung ergibt sich aus drei separaten Zusammenhängen:

1. Eine gute Kundenberatung steigert direkt die Kundenzufriedenheit.
2. Gute Beratung beeinflusst die wahrgenommene Produktvielfalt günstiger.
3. Die wahrgenommene Produktvielfalt wirkt wiederum stark auf die Kundenzufriedenheit.

<sup>48</sup> vgl. eigene Abbildung nach Wiedmann, Bocker, Buckler, 2005, Seite 337

## 4. Bewertung der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard muss jedes Unternehmen für sich erarbeiten. Die Erfinder, Kaplan und Norton geben nur einige Anregungen, die aus Erfahrungen in Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Firmen resultieren<sup>49</sup>. Bei der Erstellung der Balanced Scorecard, die viele Vorteile hat, müssen die Unternehmen aber auch auf Risikofaktoren achten.

### 4.1. Vorteile

Durch die Balanced Scorecard wird es für das mittelständische Beispielunternehmen möglich, die Strategie zu operationalisieren, darzustellen und zu kommunizieren. Sie offenbart ihm wichtige Aufgaben und Defizite. Durch die einfache Struktur lässt sich die Komplexität in der Steuerung reduzieren.

Mit Einführung der Balanced Scorecard stärkt das Management der FIKTIV GmbH ihre Mitarbeiter in ihrer Arbeit, da sie bei der Umsetzung der Gesamtstrategie des Unternehmens miteinbezogen werden. Mit Hilfe der Balanced Scorecard können so schwerwiegende Fehlentscheidungen vermieden und somit der Betriebserfolg erhöht werden<sup>50</sup>. Bei der Ermittlung der Kennzahlen wird die Wirtschaftlichkeit, sowie die leichte Ermittlung und die Nachvollziehbarkeit im Auge behalten.

Eine Balanced Scorecard hat gegenüber anderen Kennzahlensystemen den Vorteil eine gute Mischung von Früh- und Spätindikatoren zu beinhalten. Balanced Scorecard- Kennzahlen sollen neben dem Leistungsanreiz auch als Mittler zwischen den Strategien und als Verbindungsglied zum operativen Ablauf fungieren<sup>51</sup>. Balanced Scorecard- Kennzahlen sollen neben Kontrollaufgaben auch Eigeninitiative und Kommunikation fördern.

---

<sup>49</sup> vgl. Friedag/Schmidt, 2002, Seite 83

<sup>50</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard), Stand 26.03.2006

<sup>51</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 55

## 4.2. Risiken

Bei der Erstellung der Balanced Scorecard muss sich die FIKTIV GmbH bewusst sein, dass immer das Risiko besteht, dass falsche bzw. unrealistische Ziele aber auch „schlechte“ Strategien umgesetzt werden könnten. Außerdem kann die Gefahr bestehen, dass zu wenige, zu viele oder zu komplexe Ziele den Erfolg der Balanced Scorecard beeinträchtigen. Bei einer zu oberflächlichen Betrachtung der Balanced Scorecard kann es zu einer einseitigen Konzentration der Kennzahlen kommen. Da diese häufig vergangenheitsorientiert sind, geht dadurch ihre eigentliche Absicht, Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft zu erarbeiten, verloren.

Das Dienstleistungsunternehmen muss auch darauf achten, sich nicht nur besonders auf die Kennzahlen zu fixieren, da es zu einer einseitigen Optimierung der Kennzahlen oder zu einer bewussten Manipulation kommen kann. Darum muss das Prinzip der Ausgewogenheit beachtet werden<sup>52</sup>.

Ein weiterer typischer Risikofaktor ist das Übernehmen standardisierter Scorecards aus anderen Geschäftsbereichen oder aus Leitfäden, Büchern und Artikeln<sup>53</sup>. Die Balanced Scorecard muss jedes Unternehmen, somit auch die FIKTIV GmbH für sich erarbeiten. Die Erfinder, Kaplan und Norton geben nur einige Anregungen, die aus Erfahrungen in Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Firmen resultieren<sup>54</sup>.

Darüber hinaus behindern unklare oder unzureichende Verantwortlichkeiten, mangelnde Ressourcenverfügbarkeit sowie ungenügende Datentransparenz erfolgreiche Balanced Scorecard-Projekte<sup>55</sup>.

Die wichtigste Barriere bei der Umsetzung von Vision und Strategie ist die fehlende Kommunikation zwischen allen Beteiligten im Unternehmen, denn Kommunikationsfähigkeit ist die Grundlage für die Mitarbeitermotivation und deren Bereitschaft im Unternehmen etwas zu verändern<sup>56</sup>. Dazu ist es notwendig einen Kennzahlenverantwortlichen festzulegen, denn nur der fühlt sich verantwortlich, wer auch die Verantwortung übertragen bekommen hat.

---

<sup>52</sup> vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard), Stand 26.03.2006

<sup>53</sup> vgl. Engelhardt, 2002, Seite 76

<sup>54</sup> vgl. Friedag/Schmidt, 2002, Seite 83

<sup>55</sup> vgl. Engelhardt, 2002, Seite 76

<sup>56</sup> vgl. Friedag/Schmidt, 2002, Seite 104

## 5. Zusammenfassung

Die Balanced Scorecard ist kein reines Kennzahlensystem, sondern ein strategisches Steuerungsinstrument. Sie verbindet die Unternehmensstrategie mit den operativen Geschäftsprozessen, was sie für die handelnden Personen ausführbar macht. Durch die Balanced Scorecard werden finanzielle Kennzahlen vergangener Leistungen um die treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen ergänzt. Aus der Unternehmensvision und –strategie werden die Ziele und Kennzahlen abgeleitet<sup>57</sup>. Ihre Erstellung und deren Umsetzung sind kein einmaliger, abgeschlossener Vorgang<sup>58</sup>, vielmehr dient sie, da sie kein reines Messinstrument ist, der Unterstützung wesentlicher Managementprozesse, wie der Entwicklung der Unternehmensstrategie, der Kommunikation, der Verbindung von operativem Geschäft und Strategie, sowie dem ständigen Lernen im Sinne eines kontinuierlichen Feedback-Prozesses. Durch Veränderungen im Unternehmen können sich auch Anpassungen der Balanced Scorecard ergeben. Hierzu sind Feedback-Prozesse notwendig, um Abweichungen zwischen Strategie und Umsetzung zu verfolgen und daraus entsprechende Konsequenzen für das Unternehmen zu ziehen. Ein solcher Prozess beginnt bereits beim Überdenken der Strategie eines Unternehmens durch das Management<sup>59</sup>!

---

<sup>57</sup> vgl. Pietsch/Memmler, 2003, Seite 34

<sup>58</sup> vgl. Engelhardt, 2002, Seite 26

<sup>59</sup> vgl. Ehrmann, 2002, Seite 162

## Literaturverzeichnis

### Bücher:

- Ehrmann (2000): Kompakt-Training Balanced Scorecard; Friedrich Kiehl Verlag; Ludwigshafen (Rhein)
- Ehrmann (2002): Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2. Auflage, Friedrich Kiehl Verlag; Ludwigshafen (Rhein)
- Engelhardt, C. (2002): Balanced Scorecard in der Beschaffung, Erfolg durch Kennzahlen; Carl Hanser Verlag; München, Wien
- Friedag, H., Schmidt, Dr. W. (1999): Balanced Scorecard Mehr als ein Kennzahlensystem; Rudolf Haufe Verlag; Freiburg i. Br.
- Friedag, H., Schmidt, Dr. W. (2002): Balanced Scorecard Mehr als ein Kennzahlensystem; Rudolf Haufe Verlag; Freiburg i. Br.
- Gilles, M. (2002): Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Peter Lang GmbH; Europäischer Verlag der Wissenschaften; Frankfurt am Main
- Horvath & Partner (2000): Balanced Scorecard umsetzen; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart
- Horváth & Partner (2001): Balanced Scorecard umsetzen; 2. Auflage; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart
- Kaplan, R. S., Norton D. P. (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem Amerikanischen von P. Horvath; Schäffer-Poeschel Verlag; Stuttgart
- Pietsch, Prof. Dr. T., Memmler, T. (2003): Balanced Scorecard erstellen, Kennzahlenermittlung mit Data Mining; Erich Schmidt Verlag; Berlin
- Preißner, A. (2002): Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing; Carl Hanser Verlag; München, Wien
- Rothlauf, J. (2004): Total Quality Management in Theorie und Praxis; 2. Auflage; München
- Schmid-Kleemann, Dr. oec. publ. et dipl. Ing. ETH M. (2004): Balanced Scorecard im IT-Controlling, Ein Konzept zur Operationalisierung der IT-Strategie bei Banken; Schriftenreihe der Treuhand-Kammer; Zürich

- Weber, Prof. Dr. J., Schäffer, Dr. U. (1999): Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen; Gabler Verlag; Wiesbaden

#### Zeitschriften:

- Norton/Kappler; 2000; Balanced Scorecard, Best Practices-Trends and Research Implications; aus Controlling Heft 1; Januar 2000 (Seite 15-22)
- Wiedmann, K.-P., Bocker, C., Buckler, F.; 2005; Die Balanced Scorecard mit dem richtigen Inhalt füllen, Das Beispiel marktforschungsbasierter Kennzahlen; aus Controlling Heft 6; Juni 2005, (Seite 335-340)

#### Internet:

- [http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard), Stand 26.03.2006
- [http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard), Stand 07.04.2006