

# Kapitel 1:

## Eine sinnvolle Messung von Performance braucht eine Balanced Scorecard

*»Wenn du das, worüber du sprichst, messen kannst und in Zahlen erfassen, weißt du etwas darüber. Wenn du das aber nicht kannst, ist dein Wissen spärlich und unbefriedigend.«*

William Thompson (Lord Kelvin), 1824–1907

### Wegweiser durch das erste Kapitel

Das Ziel dieses einführenden Kapitels ist es, Ihnen einen generellen Überblick über den gesamten Themenkomplex zu geben. Auch wenn Sie vermutlich so schnell wie nur möglich ihr ganz persönliches Management-Tool mit Hilfe der Balanced Scorecard entwickeln wollen, möchte ich Sie doch bitten, sich eingehend mit diesem Kapitel zu beschäftigen: Auf seinen Grundlagen basiert der Rest dieses Buches. Wenn Sie beginnen, die Balanced Scorecard aufzubauen, geht es nicht nur um die technischen Dimensionen des neuen Prozesses, sondern ganz wesentlich auch um die viel komplexeren Felder der Messung und des Umgangs mit den Ergebnissen. Ihre Glaubwürdigkeit als Experte auf diesen Gebieten hängt also davon ab, dass Sie so viel wie möglich darüber wissen. Das gilt besonders dann, wenn ihre gegenwärtige Position im Unternehmen normalerweise nicht von derartigen Fragestellungen tangiert wird.

Die Balanced Scorecard hilft Organisationen, drei Schlüsselprobleme in den Griff zu bekommen: Performance-Measurement, die Zunahme immaterieller Vermögenswerte und die Implementierung strategischer Ansätze. Zu Beginn des Kapitels schildere ich das Messen von finanzieller Performance – obwohl die diesen Messungen innewohnenden Grenzen durchaus bekannt sind. Danach untersuchen wir die zunehmende Bedeutung immaterieller Vermögenswerte in modernen Unternehmen und die Auswirkungen, die diese Zunahme auf unsere Möglichkeiten

hat, die betriebliche Leistung exakt zu bestimmen. Von da aus wenden wir uns dem Problem einer Unternehmensstrategie zu und beschäftigen uns insbesondere mit den Hindernissen, die sich uns bei deren Einführung in den Weg stellen. Wenn wir uns dieser dreifachen Problematik bewusst sind, führen wir die Scorecard ein und zeigen, wie sie uns helfen kann, alle Schwierigkeiten bei der Quantifizierung der finanziellen Vorgänge, der Zunahme immaterieller Vermögenswerte und der Durchführung unserer Strategie zu überwinden.

Die eingehende Beschäftigung mit der Balanced Scorecard beginnt mit einem Überblick, wie und wann die Scorecard ursprünglich eingeführt wurde. Danach stellen wir die Frage: »Was ist eine Balanced Scorecard eigentlich genau?« Herausgestellt werden auch ihre spezifischen Eigenschaften als Hilfsmittel für Messsysteme, strategische Managementsysteme und die Kommunikation. Dabei wird auch die grundlegende Theorie dieses Tools deutlich werden, wie auch die vier Perspektiven und Dimensionen, die sich bei einer Anwendung dieses Prozesses anbieten. Das Kapitel wird dann mit der Frage beendet: Wie meistere ich die schwierige Aufgabe, Balanced-Scorecard-Maßnahmen unter dem Aspekt von Ursache und Wirkung durchzuführen? Und Sie werden sehen, wie nützlich eine gut kommunizierte Strategie bei der Implementierung der Balanced Scorecard sein kann. Packen wir's an!

## **Drei grundlegende Probleme**

Herzlich willkommen auf Ihrer Reise in die Welt des Performance-Measurements und der Balanced Scorecard! Zusammen werden wir nun die vielen Facetten dieses Themas erforschen. Ich wünsche mir, dass Sie und Ihr Unternehmen sich am Ende unseres Weges verwandelt haben. Zu dem Zeitpunkt, als ich diese zweite Auflage verfasste, bestand das Konzept der Balanced Scorecard bereits etwas über 15 Jahre. Es entstand als Ergebnis einer Forschungsarbeit und ist seither für Tausende von Organisationen weltweit zu einem entscheidenden Managementwerkzeug geworden. Tatsächlich zeigen gegenwärtige Untersuchungen, dass inzwischen ganze 60 Prozent aller *Fortune-1000*-Unternehmen ein Managementsystem auf der Basis der Balanced Scorecard praktizieren.<sup>1</sup> Weitere Belege für die Allgegenwart der Balanced Scorecard liefert The Hackett Group, die im Zuge einer Umfrage im Jahr 2002 feststellte, dass 96 Prozent der knapp 2000 weltweit befragten

Unternehmen das System bereits implementiert hatten oder seine Einführung planten.<sup>2</sup> Bevor wir uns nun mit dem Wesen der Balanced Scorecard beschäftigen, betrachten wir zunächst ihre Ursprünge, denn nur so lässt sich erklären, weshalb diese Methode überall so starken Anklang gefunden hat.

Ob ein sommersprossiger Junge an einem heißen Sommertag eifrig Limonade verkauft, ob der Vorstandschef eines globalen Konglomerats eine schwierige Entscheidung treffen muss oder ob ein gestresster Manager in einer staatlichen Behörde versucht, mit weniger Geld mehr zu erreichen – sie alle werden von dem überwältigenden Wunsch nach Erfolg angetrieben. Und auch wenn harte Arbeit und ein starker Antrieb schon sehr viel bewirken, ist es in der heutigen Unternehmenswelt, die sich in den letzten Jahren so dramatisch gewandelt hat, immer schwerer, wirklich erfolgreich zu sein. Auf den folgenden Seiten untersuchen wir drei fundamentale Faktoren, die jede Organisation beeinflussen – manchmal auf entscheidende Weise: unsere Abhängigkeit von finanziellen Performance-Kennzahlen bei der Messung des Erfolgs, die zunehmende Bedeutung Wert schaffender Intangible Assets und schließlich die Schwierigkeit, Strategien erfolgreich umzusetzen. Die Balanced Scorecard bringt die drei Faktoren dieses Trios, von denen jeder für sich allein schon von großer Bedeutung ist, miteinander in Verbindung. Die Art und Weise, wie sie deren Trennung überwindet, wirkt inspirierend und führt dazu, dass sich ihr volles Potenzial ausschöpfen lässt. Beginnen wir unsere Betrachtungen nun mit der Frage, wie finanzielle Daten dazu dienen können, die Leistung eines Unternehmens zu messen.

## **Die Erhebung finanzieller Daten und ihre Grenze**

Seitdem es Unternehmen gibt, ist die traditionelle Methode der Leistungskontrolle die Erhebung finanzieller Daten gewesen. Buchhalterische Aufzeichnungen, um geschäftliche Transaktionen festzuhalten, können bereits seit Tausenden von Jahren nachgewiesen werden. An der Wende zum 20. Jahrhundert waren es dann innovative Bilanzierungsmethoden, die die Voraussetzung für den Erfolg der frühen Industriegiganten wie etwa General Motors bildeten. Das konnte nicht weiter überraschen, denn die finanziellen Messdaten jener Zeit entsprachen exakt dem Maschinenrhythmus der Unternehmen und der damals gängigen Managementphilosophie. Der Wettbewerb wurde von dem gegebenen Spielraum und den Größenvor-

teilen der Unternehmen bestimmt, wobei die Erträge der zur Verfügung gestellten Finanzmittel das Maß für den Erfolg waren.

Das Performance-Measurement hat sich daraus entwickelt. Heute gilt vor allem das Konzept des wirtschaftlichen Zusatznutzens, meist kurz als »economic value added« (EVA) bezeichnet. Es besagt, dass nur dann wirklicher Nutzen für die Shareholder entsteht, wenn der Gewinn eines Unternehmens die Kapitalkosten übersteigt. Unter dem Blickwinkel des EVA kann man also durchaus feststellen, dass trotz einer Umsatzsteigerung der Shareholder-Value vernichtet wird, wenn die Kapitalaufwendungen bei Investitionen unzulässig hoch sind.

Daher ist die Arbeit von Finanzstrategen gefragt. Auf dem Weg ins 21. Jahrhundert bezweifeln jedoch viele das fast ausschließliche Festhalten an der Abhängigkeit von Finanzdaten. Vielleicht sollten diese Erhebungen eher dazu dienen, die Sorgfalt des Managements im Umgang mit den anvertrauten Mitteln zu verifizieren, als dazu, die zukünftige Richtung der Unternehmenspolitik daran festzumachen. Sehen wir uns nun einige der häufigsten Kritikpunkte an einer übermäßigen Abhängigkeit von rein finanziell orientierten Leistungskriterien an:

- *Keine Übereinstimmung mit den Realitäten des gegenwärtigen Geschäftslebens:* Die wertschöpfenden Unternehmungen heutiger Organisationen werden durch fixe und reale Aktiva nicht mehr erfasst. Im Gegenteil: Der Wert besteht in den Vorstellungen der Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind, in den Beziehungen zu den Kunden und den Zulieferern, in den Datenbanken der Schlüsselinformationen und der Innovations- und Qualitätskultur der Organisation. Herkömmliche Finanzdaten wurden entwickelt, um zurückliegende Geschäftsperioden mit den firmenintern geltenden Leistungsstandards zu vergleichen. Doch diese Messzahlen sind kaum hilfreich, wenn es gilt, frühe Indikatoren über die Kunden, Qualitätsmerkmale, auftauchende Probleme innerhalb der Belegschaft oder die Chancenwahrnehmung zu erfassen.
- *Entscheidungen aus der Rückspiegel-Perspektive:* Finanzdaten liefern uns oft ein ausgezeichnetes Bild zurückliegender Leistungen und Ereignisse innerhalb der Organisation. Sie bieten so schlüssige Zusammenfassungen und Überblicke zu vergangenen Geschäftsaktivitäten. Diese detaillierte und auf Bilanzdaten basierende Übersicht hat jedoch keine Aussagekraft, was die Zukunft des Unternehmens anbelangt. Wir alle haben schon die Erfahrung gemacht, dass überwältigende Gewinne in

einem Monat, einem Quartal oder selbst in einem Jahr nicht unbedingt zuverlässige Indikatoren für zukünftige Umsatzerwartungen sein müssen. Sogar die so genannten »großen« Unternehmen, die einst die Cover der Business-Magazine zierten und die von allen bewundert wurden, können diesem negativen Szenario zum Opfer fallen. Schauen Sie sich die viel gepriesenen *Fortune-500*-Listen an. Zwei Drittel der Unternehmen, die 1954 die Liste ausmachten, sind entweder verschwunden oder mittlerweile einfach nicht mehr groß genug, um der Liste zu ihrem 40. Geburtstag noch anzugehören.<sup>3</sup>

- *Die Tendenz zum Schubladen-Denken:* Aussagen zur wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens werden normalerweise nach Funktionsbereichen getroffen: Die Aussagen der einzelnen Abteilungen fließen so als einzelne Daten in die gesamtbetrieblichen Kennzahlen ein. Dieser Ansatz kann heutzutage allerdings keine Gültigkeit mehr beanspruchen, denn ein großer Teil der Arbeit wird inzwischen bereichsübergreifend geleistet. Die Teams, die jetzt dringende Probleme zu lösen haben oder Wertschöpfung in bisher nicht gekannter Weise betreiben, bestehen aus Mitgliedern vieler unterschiedlicher Funktionsbereiche. Teamwork wurde, unabhängig von Branche oder Unternehmenstyp, zur Schlüsselqualifikation erfolgreicher Unternehmen unserer Zeit. Werfen wir einen Blick auf drei völlig unterschiedliche Arbeitsbereiche: Herzchirurgie, Börse und Basketball, wie es in der NBA gespielt wird. Auf den ersten Blick scheinen sie nichts miteinander gemeinsam zu haben, doch Forschungsergebnisse beweisen, dass der Erfolg bei allen drei durch Teamwork erheblich vergrößert wird. Die Zusammenarbeit zwischen Chirurgen, anderen Medizinern und Pflegern ist ausschlaggebend für den Operationserfolg am Patienten. An der Börse kommt es nicht so sehr auf die individuelle Arbeit des Analysten an, und sei er noch so brillant, sondern vielmehr auf die Teamarbeit zwischen ihm und seinem Unternehmen. Und selbst in der NBA fand man heraus, dass Teams, die über längere Zeit zusammenspielten, erfolgreicher waren.<sup>4</sup> Die traditionellen finanziellen Bewertungssysteme können jedoch den wahren Wert oder auch nur die Kosten derartiger Beziehungen nicht ermitteln.
- *Der Verzicht auf längerfristiges Denken:* Zahlreiche Umstrukturierungsprogramme beinhalten nachhaltige Maßnahmen zur Kostenreduzierung, die sich auch durchaus positiv auf die kurzfristige Finanzsituation des Unternehmens auswirken können. Andererseits bedeuten diese Sparmaßnahmen aber oft die Aufgabe der langfristigen Ziele, die

zu einer zusätzlichen Wertschöpfung führen können. Dazu gehören Bereiche wie die Forschung und Entwicklung (F&E) oder das Customer Relationship Management (CRM). Die Fokussierung auf kurzfristig zu erreichende Ziele auf Kosten einer langfristigen Schaffung von Mehrwert kann so leicht zu einer Vergeudung unternehmerischer Ressourcen führen. Prof. Wayne Cascio von der University of Colorado Business School dokumentierte, dass sich Personalkürzungen nicht nur negativ für die gekündigten Mitarbeiter auswirken, sondern ebenfalls auf den langfristigen Wert des Unternehmens. Er fand heraus, dass sich Personalabbau unter sonst gleich bleibenden Bedingungen nie positiv auf Gewinne oder Aktienkurse auswirkte.<sup>5</sup>

- *Wirtschaftliche Kennzahlen sind auf vielen Ebenen des Unternehmens irrelevant:* Finanzdaten sind schon von Natur aus abstrakt. Abstraktion bedeutet in diesem Zusammenhang die Anwendung auf einer anderen Ebene unter Auslassung gewisser Charakteristika. Wenn wir aber etwa spezifische wirtschaftliche Kennzahlen auf das Gesamtunternehmen anwenden, tun wir genau das. Wir übertragen sie auf immer höhere Ebenen, bis sie letztendlich nicht mehr aussagekräftig und für die Entscheidungen, die Manager und Mitarbeiter zu treffen haben, wertlos geworden sind. Die Mitarbeiter eines Unternehmens – gleichgültig auf welcher Ebene – brauchen Performance-Daten, auf die sie sich wirklich stützen können. Diese Informationen müssen daher aussagekräftig für ihre tagtägliche Arbeit sein.

Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen stellt sich nun die Frage, ob für derartige Kennzahlen oder Leitungskriterien in unserem System der Balanced Scorecard überhaupt noch Platz ist. Können sie denn in unserem gegenwärtigen ökonomischen Umfeld noch relevante Daten liefern? Schließlich zentrieren sie sich meist auf kurzfristige Ergebnisse und vernachlässigen so bewusst langfristige, Wert generierende Aktivitäten. Die Antwort ist dennoch »Ja« – aus einer ganzen Reihe von Gründen. Wie wir in Kürze sehen werden, ist die Balanced Scorecard genau das: *balanced*, also ausgewogen. Eine unangemessene Fokussierung auf irgendeinen Teilaspekt der Bewertung führt meist nur zu einem schlechten Gesamtergebnis.

Präzedenzfälle aus der Wirtschaftswelt unterstreichen diese Aussage. In den 1980er-Jahren lag der Schwerpunkt auf der Steigerung der Produktivität, wohingegen in den 1990ern Qualität das Schlagwort wurde, an dem der Erfolg eines Unternehmens festgemacht wurde. Nach dem Prinzip, dass alles, was gemessen werden kann, auch in Zahlen erfasst wird, steigerten

Unternehmen in vielen Wirtschaftsbereichen ihre Produktivität und Qualitätskriterien gewaltig. Was sie dabei oft übersahen, war das ebenso starke Anwachsen der dafür notwendigen Finanzaufwendungen. Und so kam es dann, dass einige Unternehmen, die in ihrer Branche eine Spitzenposition im Qualitätsmanagement belegten, dem Konkurrenzdruck erlagen.

Finanzdaten werden immer ein wesentliches Werkzeug für eine Organisation bleiben. Sie entscheiden letztlich, ob eine verbesserte Kundenzufriedenheit, gesteigerte Qualitätskriterien, eine termingerechte Lieferung (on-time delivery, OTD) und die Innovationsbereitschaft zu mehr finanzieller Performance und höherem Shareholder-Value führen. Was wir daher wirklich brauchen, ist eine zuverlässige Methode, um die Genauigkeit und Integrität unserer finanziellen Bewertung mit den Antriebskräften für eine zukünftige finanzielle Performance zu verknüpfen.

### **Die zunehmende Bedeutung der Intangible Assets**

Was für einen Unterschied können 50 Jahre machen! So schrieb im Jahr 1957 der Harvard-Professor Malcolm P. McNair in der Zeitschrift *Harvard Business Review* noch über Organisationen, die ihren Mitarbeitern seiner Ansicht nach zu viel Aufmerksamkeit widmeten: *»Eine übergroße Betonung der zwischenmenschlichen Beziehungen verleitet die Menschen nur, sich in Selbstmitleid zu ergehen, Verantwortung abzuwälzen und Entschuldigungsgründe für ihr eigenes Versagen zu finden. So werden sie sich wie Kinder verhalten.«*<sup>6</sup> Können Sie sich den Aufschrei unter Wirtschaftsführern vorstellen, wenn heute jemand solche Worte äußern würde? Was haben Sie selbst empfunden? Die meisten Menschen würden auf jeden Fall diesem sehr pessimistischen Weltbild McNairs widersprechen und der heute vorherrschenden Meinung zustimmen, dass die Mitarbeiter einer Organisation, also das »Humankapital«, deren entscheidenden Antriebsfaktor in der heutigen New Economy darstellen. Thomas Stewart, Redakteur der *Harvard Business Review*, kleidete den wesentlichen Inhalt dieses Konzepts kürzlich knapp und prägnant in folgende Worte: *»Am allerwichtigsten sind die ›weichen‹ Vermögenswerte wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Expertise, Kultur, Loyalität und so weiter. Sie sind die ›Wissenswerte‹, das intellektuelle Kapital, und sie entscheiden über Erfolg und Misserfolg.«*<sup>7</sup>

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir einige der Grenzen von Finanzdaten kennengelernt. Diese Einschränkungen bringen es zusammen mit der wachsenden Bedeutung des Humankapitals mit sich, dass man sich

in der Geschäftswelt wie auch im Investitionssektor zunehmend auf immaterielle Indikatoren zur Erfassung der tatsächlich erbrachten Performance stützt. Wirtschaftsführer stellen immer häufiger ihre bisher hauptsächlich auf Bilanzdaten beruhenden Erkenntnisse infrage, die zwar exakt und verlässlich sind, aber nur die Vergangenheit betreffen. Sie betrachten heute auch die Antriebsfaktoren für zukünftige Gewinne: die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Kundschaft, kontinuierliche Innovationsschübe und Lernprozesse innerhalb der Organisation, um nur einige zu nennen. Seitens der Investoren haben die Börsen deutlich gemacht, dass nichtfinanzielle Daten stark in die Bewertungen von Wachstumschancen einfließen und laufend an Wichtigkeit gewinnen. Eine entsprechende Untersuchung von Ernst & Young aus dem Jahre 1999 ergab, dass »die nichtfinanzielle Performance selbst für die großen Mitspieler an der Börse zählt«.<sup>8</sup> Danach beeinflussen nichtfinanzielle Kriterien etwa zu 35 Prozent die Kaufentscheidung der Anleger. Ernst & Young fanden sogar heraus, dass »die Gewinnvorhersagen der Analysten umso genauer werden, je mehr nichtfinanzielle Kriterien sie dabei berücksichtigen«.<sup>9</sup> Was genau aber ist nun dieses »Humankapital« und warum ist es für die Zukunft der Balanced Scorecard so wichtig?

Bevor Begriffe wie »Humankapital«, »intellektuelles Kapital« und »Intangible Assets« (>immaterielle Vermögenswerte<) Eingang in die Wirtschaftsterminologie fanden, war noch eine andere Metapher weit verbreitet: »der Mitarbeiter als Betriebskapital«. Jahresberichte, Pressemitteilungen und die Wirtschaftsliteratur überschlugen sich darin, den Wert, welchen die Unternehmen ihren Mitarbeitern zumaßen, herauszustellen. Diese Metapher, die endlich den Wert anerkannte, den jedes Individuum für die Firma darstellte, brachte zwar einen gewaltigen Fortschritt gegenüber der Einstellung, der Mitarbeiter symbolisiere nur eine »Kostenstelle«, wie sie die Downsizing-Philosophie in den frühen 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts vertrat. Doch betrachten wir die Definition vom Mitarbeiter als Vermögenswert einmal vom buchhalterischen Gesichtspunkt aus: Ist der Angestellte ein Objekt, das dem Unternehmen gehört oder von ihm kontrolliert wird und das zukünftigen Wert produziert und Geldwert besitzt? Trifft diese Definition tatsächlich auf uns Mitarbeiter zu? Eine andere Denkschule, die sich in den letzten Jahren entwickelt hat, sieht den Mitarbeiter eher als Investor, der sein eigenes Humankapital einbringt, denn als Vermögenswert, der von der Organisation kontrolliert werden muss. Dieses neue Paradigma beschreibt der Autor, Berater und Professor am Babson College, Thomas Davenport, sehr zutreffend: *»Die Menschen verfügen über ihnen persönlich zuzuordnende Eigenschaften, Verhaltensmuster, Kraftreserven und Arbeitszeit. Das alles macht ihr Hu-*



*mankapital aus – die Anteile, die sie in ihre Arbeit investieren. Die Mitarbeiter – nicht irgendwelche Organisationen – sind die Herren über dieses Humankapital ... und sie allein entscheiden, wann, wie und wo sie es einsetzen wollen.»<sup>10</sup> Der verstorbene Peter Drucker bezeichnete diese Angestellten als »Wissensarbeiter«. Er vertrat die Meinung, sie seien der Schlüsselfaktor zur Schaffung von Werten in der New Economy. Zum ersten Mal in der Geschichte der Wirtschaft halten also die Mitarbeiter die Produktionsmittel in ihren Händen: nämlich ihre Kenntnisse und ihre Fähigkeiten. Und sie – nur sie! – entscheiden, wie und wo sie sie einsetzen wollen.*

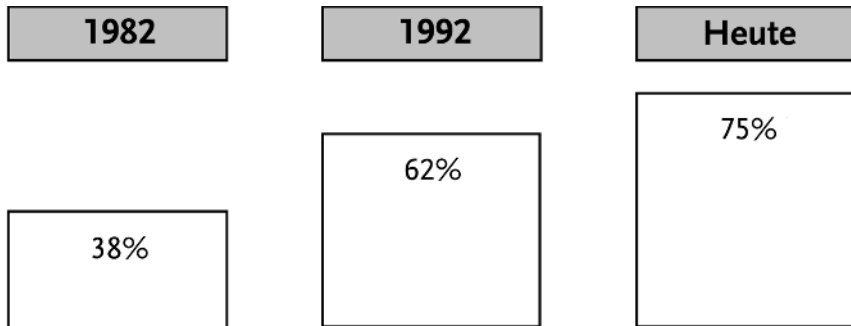
## **Die Wertschöpfung in der New Economy**

Eine Unternehmensberatung stellt ein ausgezeichnetes Beispiel zur Wertschaffung aus immateriellen statt physischen Vermögensbeständen dar. Denn sie schafft innovative Problemlösungsvorschläge durch die Verknüpfung von Expertenwissen innerhalb der ganzen Organisation und durch die Einbeziehung vergangener Kundenerfahrungen.

Kürzlich konfrontierte mich etwa ein Kunde mit folgendem Problem: Es gab Schwierigkeiten bei dem Abspeichern von Daten einer neuen Performance-Measurement-Software. Eine automatische Interface-Schaltung der Daten direkt dorthin, wo sie entstanden, hätte einen sehr großen Installationsaufwand an Arbeitszeit wie auch Finanzressourcen erfordert und wurde daher als nicht durchführbar zurückgewiesen. Die manuelle Dateneingabe kam aus ähnlichen Gründen auch nicht als Alternative in Betracht. Unser Team hatte also die Aufgabe, nach einer sowohl innovativen als auch kostengünstigen Lösung zu suchen. Das Team bestand aus Experten aus den unterschiedlichsten Bereichen: dem BSC-Softwareprogramm, der Balanced-Scorecard-Methode, der Desktop-Anwendungen wie MS Access und MS Excel sowie Kunden-Datenbanken. Wir durchdachten die verschiedensten Ansätze, die den Anforderungen (geringe Kosten und geringer Einsatz von Manpower beim Eingeben der Daten) genügen konnten. Schließlich kamen wir überein, ein völlig neues Dateneingabegerät auf der Basis eines Spreadsheet-Package zu entwickeln. Die einzelnen Datenlieferanten würden also individuell ihre Eingaben machen und sie per E-Mail an den Systemverwalter senden, der dann automatisch diese Informationen in die Software übernehmen würde. Die entsprechenden Spreadsheets waren individuell auf die einzelnen Kunden zugeschnitten und enthielten nur jene Kennzahlen, die für den Einzelnen relevant waren. Die so gefundene Lösung erfüllte

alle vorgegebenen Kriterien. Das neue System verursachte nur geringe Kosten in der Entwicklungs- und Implementierungsphase und würde den Systemverwalter von der mühsamen Arbeit der Dateneingabe befreien. Es waren nicht die äußeren Gegebenheiten, die zu dieser Entscheidung führten, sondern vielmehr die sorgfältige Kombination einer ganzen Palette von Kenntnissen, über die die einzelnen Teammitglieder verfügen.

Derartiges geschieht täglich weltweit in einer Wirtschaft, die sich von einer auf materiellen Vermögenswerten (»tangible assets«) basierenden zu einer von immateriellen Vermögenswerten (»intangible assets«) und intellektuellem Kapital abhängigen Ökonomie wandelt. Jedem, der damit zu tun hat, ist das schon lange deutlich geworden. Diese Erkenntnis wird auch durch Untersuchungen des angesehenen Brookings Institutes untermauert,



**Abb. 1.1** Die zunehmende Bedeutung der Intangible Assets in Organisationen

die auch die Schnelligkeit, mit der sich dieser Prozess vollzieht, verdeutlichen (siehe Abbildung 1.1).

Margaret Blair erklärte diese Resultate der Brookings-Studie in einem Interview so: »Wenn man sich die materiellen Grundlagen der Unternehmen ansieht, also der messbaren Daten, stellt man fest, dass sie heute für kaum noch ein Viertel des verifizierbaren Wertes stehen. Das heißt dann im Umkehrschluss, dass gut 75 Prozent nicht durch Bilanzdaten und betriebswirtschaftliche Kennzahlen erfasst werden.«<sup>11</sup> Diese Aussage gilt für den privatwirtschaftlichen Sektor genauso wie für den öffentlichen Dienst.

Im Februar 2001 stellte der Leiter des Bundesrechnungshofes der Vereinigten Staaten, David M. Walker, in einer Anhörung des US-Senats dann auch folgerichtig fest, dass »das richtige Management des Humankapitals eine der zentralen Herausforderungen der Regierung ist. In Abteilungen, in denen hier

versagt wurde, ist es zu gravierenden Problemen und Risiken gekommen.«<sup>12</sup> George W. Bush nahm Walkers Bemerkung in seine Management Agenda auf und fügte hinzu: »Wir müssen eine Regierung schaffen, die anders denkt. Aus diesem Grund haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, talentierte Menschen mit großem Vorstellungsvermögen für den öffentlichen Sektor zu gewinnen.«<sup>13</sup> Wie wichtig Intangible Assets mittlerweile tatsächlich sind, zeigen außerdem viele Unternehmen, die mit wachsender Häufigkeit ihre Kassen für Investitionen in intellektuelles Kapital öffnen.

Diese zunehmende Wertschöpfung durch immaterielle Faktoren hat weitreichende Folgen für die Messsysteme. In ihrer klassischen Form ließen sich Daten wie Reichtum, Grundbesitz oder Produktionsmaschinen leicht erfassen. Die New Economy verlangt jedoch völlig neue Maßstäbe. Sie müssen die Fähigkeit besitzen, die immateriellen Werte, die heute den Erfolg eines Unternehmens ausmachen, zu erkennen, zu beschreiben, zu überwachen und das notwendige Feedback zu liefern. Insbesondere wenn wir die Lern- und Entwicklungsperspektive im Detail betrachten, werden wir feststellen, dass die Balanced Scorecard immateriellen Vermögenswerten eine starke und klare Stimme verleiht, die Unternehmen die Möglichkeit gibt, deren großes Potenzial zu fördern.

## Die Strategie

Gibt es überhaupt ein Thema in der Wirtschaft, das umstrittener ist oder noch leidenschaftlicher diskutiert wird als Strategie? Auf militärischem Gebiet ist strategisches Denken seit Jahrtausenden gefragt und es beeinflusst auch heute noch unser Denken – davon zeugt beispielsweise die Popularität des Werkes *Über die Kriegskunst* von Sun Tsu –, doch die Unternehmensstrategie ist ein relativ neues Phänomen, zu dem erst im 20. Jahrhundert bedeutendere Beiträge geleistet wurden. Dennoch gibt es bereits Hunderte von Büchern, Tausende von wissenschaftlichen Artikeln und zahllose Gurus, von denen jeder seine eigene Version des Heiligen Grals der Strategie unters Volk bringen will.

Ich persönlich versuche in jedem Lebensbereich, durch das Gewirr der Meinungen zum Wesentlichen einer Idee durchzudringen und die Perle der Weisheit zu erfassen, auf die ich dann gezielt meine Energie richten kann. Würde ich dies allerdings mit der »einen, wesentlichen Idee« der Strategie versuchen, würde mich das langsam, aber sicher in den Wahnsinn treiben. Die vielen Fäden, die bereits sowohl auf akademischem als auch auf prakti-

schem Gebiet zum Thema Strategie versponnen wurden, lassen sich nämlich nicht so einfach entwirren. In diesem Fall gibt es wohl keine einzig richtige Methode beziehungsweise Version der Wahrheit. Jeder Leser dieses Buches wäre in der Lage, auf Verlangen eine richtige und aussagekräftige Definition des Begriffes »Strategie« zu liefern. Wir alle schätzen den Entdeckergeist und sind zu Recht stolz auf unsere Ideenvielfalt, doch in der Praxis führen genau diese beiden dazu, dass das Studium der Strategie so frustrierend ist. Zum Glück stimmen alle Experten immerhin darin überein, dass es wesentlich stärker auf die Ausführung oder Implementierung der Strategie ankommt als auf ihre Ausarbeitung und Formulierung.

Ich hatte während meiner Laufbahn schon häufig Gelegenheit, an Strategie-Workshops teilzunehmen, und ich genieße die angeregten Debatten, die atemberaubenden »Aha-Erlebnisse« und natürlich die unentbehrlichen Tassen Kaffee und auch die leckeren Kekse. Die ganz eigene, einzigartige Strategie, die aus diesen oft schwierigen Sitzungen hervorgeht, ist selbstverständlich eine Leistung, auf die man stolz sein darf. Dennoch ist es von der Erstellung des Dokuments noch ein weiter Weg, bis eine Organisation die Strategie tatsächlich verwirklicht hat und sie Tag für Tag befolgt. Wer überleben will – ganz gleichgültig in welcher Branche –, muss jedoch genau das erreichen: Er muss die Strategie zum Leben erwecken, klar und eindeutig, sodass sich jeder Mitarbeiter in der Organisation jeden Tag nach ihr richten kann. Sehen wir den Tatsachen ins Auge: Die Implementierung der Strategie ist in der heutigen Unternehmenswelt überlebenswichtig, schon allein weil 84 Prozent der Teilnehmer einer neueren Umfrage angaben, dass der Wettbewerb in ihrer Branche in den letzten fünf Jahren spürbar zugenommen hat.<sup>14</sup> Unternehmensleiter wissen, wie wichtig es ist, die Strategie schnell umzusetzen. Ein viel zitierter Hintergrundbericht der Zeitschrift *Fortune* aus dem Jahr 1999 behauptet, dass CEOs meist nicht an einer schlechten Strategie scheitern, sondern zu 70 Prozent deshalb, weil die Strategie nicht durchgeführt wird.<sup>15</sup> Eine Forschergruppe fand kürzlich sogar heraus, dass Unternehmen durchschnittlich nur 63 Prozent der in der Strategie versprochenen finanziellen Leistung erreichen.<sup>16</sup>

Die gute Nachricht lautet immerhin, dass die finanzielle Leistung eines Unternehmens sich bedeutend erhöht, wenn die Strategie umgesetzt wird. Eine Studie weist darauf hin, dass eine Verbesserung in der Qualität der Implementierung um 35 Prozent im Durchschnitt eine 30-prozentige Erhöhung des Shareholder Value nach sich zieht.<sup>17</sup> Leider geraten viele Organisationen bei der Ausführung der Strategie oft dramatisch vom Weg ab. Doch worin liegt der Grund für diese Verirrungen? Die Architekten der Scorecard,



**Abb. 1.2** Die Hindernisse bei der Implementierung einer Strategie

Robert S. Kaplan und David P. Norton, sehen diesen Grund in vier Hindernissen, die überwunden werden müssen, bevor die Strategie effektiv umgesetzt werden kann. Diese Hindernisse sehen Sie in Abbildung 1.2.

### **Hindernis: Vision**

Die überwältigende Mehrheit aller Arbeitnehmer versteht die strategischen Vorgaben ihres Unternehmens nicht. Das war zwar am Ende des 20. Jahrhunderts vollauf ausreichend, als der Wert einer Sache vor allem durch den maximalen Nutzen des Kapitaleinsatzes bestimmt wurde und die Angestellten im wahrsten Sinne des Wortes als kleine Rädchen im großen industriellen Getriebe verstanden wurden. Doch heute, im Zeitalter der Information und des Wissens, bestimmt sich der Wert einer Sache von den immateriellen Werten, den »intangible assets«, her – also dem Know-how, den Beziehungen und bestehenden Kulturen innerhalb einer Organisation. Die Mehrzahl der Unternehmen sind jedoch immer noch auf das industrielle Zeitalter ausgerichtet, auf Kommandostrukturen und Kontrollsysteme, welche die heutige Wirklichkeit nicht erfassen können. Warum ist dies aber immer noch die Regel, wenn alle Fakten auf die Notwendigkeit zur Veränderung hinweisen?

S. I. Hayakawa führte bereits vor fünfzig Jahren das Konzept des »cultural lag«, also eines »kulturellen Hinterherhinkens« in die Diskussion ein und erklärte ausführlich die Gründe für diese organisatorische Trägheit. So behauptet er: »Wenn Menschen sich an Institutionen gewöhnen, gewinnen sie

*schließlich das Gefühl, ihre Organisation habe als Einzige den richtigen und vernünftigen Weg entwickelt, Dinge anzugehen ... Konsequenterweise tendieren solche sozialen Institutionen dazu, sich nur sehr langsam zu ändern und – noch wichtiger – existieren meist auch dann noch, wenn die Voraussetzungen für ihre Existenz eigentlich gar nicht mehr gegeben sind. Ja, selbst dann noch, wenn sie zu einem Ärgernis oder zu einer Gefährdung der Gesellschaft geworden sind.»<sup>18</sup>*

Erinnern Sie diese Aussagen an Ihre Firma? Falls Ihre Unternehmensstruktur die Fähigkeit der Mitarbeiter, den Sinn der Firmenstrategie zu begreifen und entsprechend zu handeln, einschränkt – wie können Sie dann von diesen erwarten, dass sie wirkungsvolle Entscheidungen treffen, die zur Erreichung der Unternehmensziele führen?

### **Hindernis: Leistungsanreiz**

Im Jahr 2005 veröffentlichte die Society for Human Resource Management die Ergebnisse einer Umfrage zu Vergütungsprogrammen und Leistungsanreizen in Unternehmen. Dabei zeigte sich, dass 69 Prozent der Unternehmen solche Programme in irgendeiner Form anbieten.<sup>19</sup> Ich befürworte derartige Leistungsanreize ebenso wie die meisten Menschen, weil sie dazu beitragen, dass die Mitarbeiter konzentriert und gemeinsam auf ein für alle befriedigendes Ziel hinarbeiten. Allerdings erlauben sich Unternehmen viele Freiheiten bei der Ausarbeitung entsprechender Pläne, die dann häufig viel zu wünschen übriglassen. Nicht selten werden beispielsweise kurzfristige finanzielle Ziele wie ein Quartalsergebnis mit einer Belohnung verknüpft. Da in unserer Kultur auf kaum etwas so viel Wert gelegt wird wie auf das Erreichen von Zahlen, trifft man diesen bösen Zwilingsbruder eines effektiven Vergütungsplans in sehr vielen Vorstandszimmern auf der ganzen Welt an. Liegt der Fokus jedoch so stark auf kurzfristigen finanziellen Zielen, werden die Mitarbeiter alles dafür tun, um diese Ergebnisse um jeden Preis zu erzielen – selbst wenn das oft auf Kosten des langfristigen Wertzuwachses für das Unternehmen geht. Sagen Ihnen die Namen Enron oder WorldCom etwas?

### **Hindernis: Fehlende Ressourcen**

Sechzig Prozent aller Organisationen sehen keinen Zusammenhang zwischen ihrer Budgetierung und der Entwicklung einer Organisationsstrategie.

gie. Diese Tatsache sollte uns allerdings nicht sonderlich überraschen, denn meist werden sie als völlig getrennte Prozesse verstanden. Ein Teil der Mitarbeiter entwirft eine Unternehmensstrategie, welche die Firma in eine glorreiche Zukunft führen soll, während eine ganz andere Gruppe die Zielvorgaben und Finanzbudgets für das kommende Jahr entwickelt. Das Problem bei diesem Ansatz ist jedoch, dass die Personal- und die Finanzressourcen erneut generell den kurzfristigen Umsatzerwartungen und nicht den langfristigen strategischen Zielen zugeordnet werden. Ich erinnere mich beispielsweise noch gut an meine Zeit in der Rechnungsabteilung eines großen Unternehmens. Wir saßen zwar auf der gleichen Etage wie die Strategieplaner, aber wir tauschten uns praktisch nicht nur nicht aus – wir kannten sie kaum!

### **Hindernis: Zeitmangel**

Eine vor kurzem durchgeführte Umfrage unter Angestellten in den USA lieferte einen schmerzlich-witzigen Kommentar zum Alltag in modernen Unternehmen: 41 Prozent der Mitarbeiter würden lieber den Küchenboden schrubben, als an einer Management-Besprechung im Unternehmen teilzunehmen.<sup>20</sup> Was genau geht in diesen Meetings vor, dass die Mitarbeiter so ungern daran teilnehmen? Bei genauerer Nachfrage würden die meisten Teilnehmer der Umfrage wohl angeben, dass die Konferenzen schlicht und einfach zu langweilig seien, was in vielen Fällen sicherlich zutrifft. Einfallslose Diagramme, einschläfernde Wortbeiträge und weichgespülte Darstellungen – all das führt dazu, dass die meisten Meetings tatsächlich als Zeitverschwendung und leider auch als riesige verpasste Gelegenheiten zu betrachten sind. Das muss aber nicht so bleiben. Wenn die Strategie im Zentrum der Management-Konferenz steht, erfüllt sie diese alte Institution mit neuem Leben. Vorbei sind dann die Zeiten langweiliger Routinepräsentationen, denn es ergeben sich anregende Debatten und Diskussionen über die Faktoren, die das Unternehmen vorantreiben. Wir werden dieses sehr interessante Thema in Kapitel 10 erneut aufgreifen.

Womit verbringt Ihre Führungsmannschaft die Zeit während der monatlichen oder vierteljährlichen Besprechungen? In den meisten Organisationen wird diese Zeit dafür genutzt, die finanziellen Ergebnisse zu analysieren und nach Auswegen dafür zu suchen, wenn die Budgetvorgaben nicht erfüllt sind. Eine Fokussierung auf strategische Probleme verlangt jedoch ein Hinausgehen über diese Mängelliste und ein tieferes Verständnis der

dem Ganzen zugrunde liegenden Mechanismen, die zu einem Anwachsen oder zu einer Vernichtung der Werte im Unternehmen führen können.

## **Das System der Balanced Scorecard**

Wie wir bereits gesehen haben, müssen Organisationen mit zahlreichen Schwierigkeiten fertig werden, um Performance-Measurement-Systeme zu entwickeln, welche die wirklich wesentlichen Dinge messen. Was benötigt wird, ist ein System, das einen Ausgleich zwischen dem historischen Anspruch auf exakte Finanzdaten mit den Treibern zukünftiger Performance schafft. Zugleich muss es den Organisationen dabei helfen, die immateriellen Vermögenswerte bestmöglich auszuschöpfen und ihre Differenzierungsstrategien zu implementieren. Die Balanced Scorecard ist das geeignete Werkzeug, um diese Herausforderungen anzugehen. Der Rest dieses Kapitels wird sich daher eingehender mit ihr auseinandersetzen, indem wir ihren Ursprüngen nachgehen, ihren konzeptionellen Ansatz untersuchen und uns überlegen, was die Balanced Scorecard eigentlich grundlegend von anderen Ansätzen dieser Art unterscheidet.

## **Die Ursprünge der Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard wurde von zwei Management-Denkern entwickelt. Der eine war Robert Kaplan, Professor an der renommierten Harvard University, der andere David Norton, ein Unternehmensberater, der ebenfalls im Großraum Boston arbeitete. Beide zusammen leiteten ein Forschungsteam, das neue Methoden des Performance-Measurements für etwa ein Dutzend Unternehmen untersuchte. Ausgangspunkt ihrer Arbeit war die sich immer mehr verstärkende Überzeugung, dass allein die Erfassung von Finanzdaten im modernen Wirtschaftsleben nicht mehr ausreichen würde. Die untersuchten Firmen stimmten mit Kaplan und Norton darin überein, dass die ausschließliche Erfassung der finanziellen Performance ihre Fähigkeit Wertschöpfung aufzubauen einschränken würde. Die Arbeitsgruppe befasste sich mit einer ganzen Reihe alternativer Ansatzmöglichkeiten, einigte sich aber schließlich auf die Idee einer Scorecard. Diese sollte die unterschiedlichsten Aspekte des Performance-Measurements innerhalb der Unternehmen erfassen – von den Fragen der Kundenbeziehungen, über interne Geschäftsabläufe, besondere Aktivitäten der Mitarbeiter bis natür-



lich hin zu den Belangen der Shareholder. Kaplan und Norton nannten das so neu entwickelte Tool »Balanced Scorecard« und fassten danach das Konzept im Ersten von insgesamt drei Aufsätzen für die *Harvard Business Review* zusammen. Er erschien unter dem Titel »The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance«.<sup>21</sup>

In den nächsten vier Jahren übernahm eine Reihe von Organisationen dieses Konzept und erzielte damit unmittelbare Erfolge. Kaplan und Norton entdeckten dabei, dass dort, wo die Balanced Scorecard angewandt wurde, um gegenwärtige Finanzdaten mit den Treibern für die zukünftige Performance zu verknüpfen, mit der gleichen Methode auch ihre Organisationsstrategie vermittelt werden konnte. Als die Balanced Scorecard konsequenterweise weltweit als Management-Tool bekannt wurde, das auch zur Implementierung einer Strategie dient, fassten die Entdecker ihr Konzept und die Erfahrungen, die seitdem gemacht worden waren, in ihrem Buch *Balanced Scorecard* zusammen.<sup>22</sup>

Seither ist das Balanced-Scorecard-Konzept nahezu von der Hälfte aller *Fortune-1000*-Unternehmen übernommen worden – und diese Zahl wächst ständig. Nachdem es zunächst ausschließlich für gewinnorientierte Unternehmen zu gelten schien, haben es inzwischen auch Organisationen im Non-Profit-Bereich und im öffentlichen Sektor übernommen. Sie haben verstanden, dass sie bei nur geringfügigen Anpassungen der Rahmenbedingungen ebenfalls in der Lage sind, ihren Ansprechpartnern den Wertzuwachs und die notwendigen Schritte zur Erfüllung ihrer Aufgaben zu vermitteln.

Die weltweite Anerkennung der Balanced Scorecard hat die *Harvard Business Review* kürzlich dazu veranlasst, die Balanced Scorecard als eine der 75 prägendsten Ideen des 20. Jahrhunderts zu bezeichnen. Beschäftigen wir uns also jetzt mit dem Management-Tool selbst und untersuchen, was das ganz Besondere der Balanced Scorecard ist.

### **Was genau ist die Balanced Scorecard?**

Man kann die Balanced Scorecard als einen sorgfältig ausgewählten Baukasten von Bemessungskriterien definieren, die sich aus der Strategie einer Organisation ergeben. Diese Maßstäbe, welche die Balanced Scorecard erst ausmachen, sind ein Werkzeug in den Händen der Geschäftsführung, um sowohl den Mitarbeitern als auch externen Stakeholdern die Ergebnisse, aber auch die Leistungstreiber zu kommunizieren, durch welche die Organi-

sationsziele und die strategischen Vorgaben erreicht werden sollen. Eine schlichte Definition kann uns jedoch nicht alles über die Balanced Scorecard sagen. Durch meine praktische Mitarbeit in zahlreichen Organisationen und meine Forschungstätigkeit auf diesem Feld habe ich die Balanced Scorecard als ein dreifach wirksames Tool erfahren: als System zum Performance-Measurement, als strategisches Managementinstrument und als Möglichkeit zur Kommunikation (siehe Abbildung 1.3). Betrachten wir nun diese einzelnen Aspekte der Balanced Scorecard.

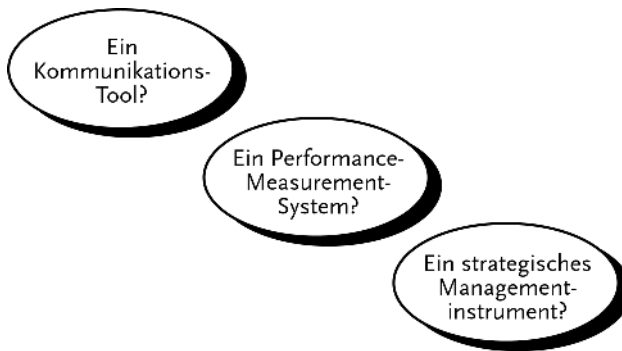


Abb. 1.3 Was ist die Balanced Scorecard?

### Die Perspektiven der Balanced Scorecard

Der Begriff »Perspektive« leitet sich ab von dem lateinischen Wort *perspectus*, »etwas durchschauen« oder »klar erkennen«. Genau dies wollen wir mit der Balanced Scorecard erreichen: Wir wollen die Strategie untersuchen und sie durch die Linsen unterschiedlicher Standpunkte klarer verdeutlichen. Jede effektive Strategie muss vier Dinge beschreiben, nämlich die finanziellen Ziele, die belieferten Märkte, die Prozesse, die es zu beherrschen gilt, sowie selbstverständlich die Menschen, die das Unternehmen konsequent und geschickt zum Erfolg führen werden. Es wäre daher wenig sinnvoll, sich bei der Messung des Erfolgs nur auf einen dieser Aspekte der Strategie zu beschränken. Schon Leonardo da Vinci erinnerte daran, dass alle Dinge miteinander verbunden sind.<sup>23</sup> Ein exaktes Abbild der Strategie-Implementierung muss daher die gesamte Palette der Perspektiven umfassen, aus denen die Strategie zusammengesetzt ist. Bei der Entwicklung der Balanced Scorecard berücksichtigen wir die folgenden vier Perspektiven:

Kunden, interne Prozesse, Lern- und Wachstumsprozesse sowie die Bilanzdaten.

Wenn Sie dann so weit sind, Ihre Balanced Scorecard auszuarbeiten, oder auch wenn Sie sie bereits eingerichtet haben, geschieht es vielleicht, dass Sie aus Versehen von den vier »Quadranten« oder »Bereichen« sprechen. So unbedeutend dieser kleine »Versprecher« erscheinen mag, so glaube ich dennoch, dass er ernsthafte Auswirkungen haben kann. Betrachten Sie beispielsweise den Begriff »Quadrant«. Einschlägige Wörterbücher definieren dieses Wort als ein Viertel des Kreisumfangs. Damit wird der Schwerpunkt zu stark auf die Zahl vier gelegt und der flexible Ansatz der Scorecard wird von vornherein eingeengt. Schließlich ist es durchaus möglich, dass Sie mit fünf oder nur drei Perspektiven arbeiten wollen. Der Begriff »Perspektive« mit seiner Betonung der Möglichkeit, die Leistung von verschiedenen Standpunkten aus zu betrachten, ist der Sache dagegen wesentlich angemessener. Ich bitte Sie daher, in jedem Fall bei diesem Begriff zu bleiben. Und nun sehen wir uns die vier oben genannten Perspektiven der Reihe nach an.

### **Die Kundenperspektive**

Bei der Festlegung von Messdaten beziehungsweise Kennzahlen für die Kundenaspekte auf der Scorecard müssen wir uns als Organisation zwei entscheidenden Fragen stellen: Wie sieht unsere Zielgruppe aus? Und welche für sie wertvollen Angebote machen wir? Das klingt sehr einfach, doch beide Fragen beinhalten eine ganze Reihe von Herausforderungen. Zwar würden die meisten Organisationen spontan behaupten, dass sie durchaus eine fest umrissene Zielgruppe haben, aber in ihrem praktischen Geschäftsgedaren handeln sie eher nach der »Alles-für-alle«-Strategie. Wie wir jedoch schon an früherer Stelle von Michael Porter erfahren haben, bedeutet eine fehlende Fokussierung, dass wir uns nicht wirklich von unseren Mitbewerbern abgrenzen können. Das Definieren eines konkreten Angebotes mit einem besonderen Wert für unsere Zielgruppe bedeutet daher eine nur schwer zu erfüllende Aufgabe für die meisten Unternehmen. Viele versuchen deshalb eine der drei Vorgaben von Treacy und Wiersema aus deren Buch *Marktführerschaft. Wege zur Spitze*<sup>24</sup> zu erfüllen:

- *Betriebliche Spitzenleistungen:* Firmen, die dieses Ziel anstreben, fokussieren sich auf Niedrigpreis-Angebote, Zweckmäßigkeit und meist auch den Verzicht auf zusätzliche Extras. Die Handelskette Wal-Mart

repräsentiert beispielhaft eine derartiges betriebliches Spitzenunternehmen.

- *Produktführerschaft*: Schwerpunkt dieser Unternehmen ist die eindeutige Festlegung auf allerhöchste Produktqualität. Um die Nummer eins auf dem Markt zu bleiben, bemüht man sich um eine konstante innovative Verbesserung des Angebotes. Nike ist hierfür ein gutes Beispiel auf dem Gebiet der Sportschuhe.
- *Sehr enge Kundenbindung*: Firmen mit dieser Strategie unternehmen alles, um die ganz speziellen Kundenwünsche zu erfüllen. Ihnen geht es nicht um einmalige Geschäftsabschlüsse, sondern um eine langfristige Kundenbindung auf der Basis genauer Kenntnisse der Kundenbedürfnisse. Im Marktsegment Einzelhandel erfüllt Nordstrom optimal diese Bedingungen.

Unabhängig davon, welcher Vorgabe man folgt, bedeutet diese Kundenperspektive das Anwenden von heutzutage weit verbreiteten Maßnahmen, wie etwa die Befriedigung der Kundenwünsche, Loyalität zum Kunden, aktive Beeinflussung des Marktes sowie ein ständiges Akquirieren neuer Zielgruppen. Genauso wichtig ist jedoch die Entwicklung jener Performance-Treiber, welche die Lücken (»lags«) im Kundenbereich schließen können. In Kapitel 4 und 5 werden wir uns eingehender mit der Kundenperspektive befassen und darlegen, mit welchen spezifischen Schritten Organisationen Zielvorgaben und Leistungskennzahlen in diesem Bereich entwickeln können.

### **Die interne Prozessperspektive**

Hierunter verstehen wir jene Vorgänge, die ein Unternehmen mit äußerster Sorgfalt durchführen muss, um wachsende Wertschöpfungsraten für seine Kunden – und letztlich damit auch für seine Aktionäre – zu erzielen. Jede der bereits beschriebenen Maßnahmen ermöglicht wirksame Schritte zu einer Neuorganisation der internen Ablaufprozesse, die wiederum Voraussetzung für ein gutes Kundenmanagement und die Durchsetzung des Wertschöpfungsprozesses sind. Unsere Aufgabe besteht darin, die notwendigen Abläufe zu erkennen und dann alle Maßnahmen zur Erreichung unserer Ziele zu ergreifen. Um die Erwartungen der Kunden wie auch der Anteilseigner zu erfüllen, kann es nötig sein, völlig neue Ablaufprozesse innerhalb des Unternehmens einzuführen, statt sich nur mit der Reparatur bereits existierender Prozesse abzugeben. Fragen der Produktentwicklung,

die eigentlichen Herstellungsprozesse sowie Fragen des Vertriebs und des Kundenservices können hiervon betroffen sein.

Viele Organisationen verlassen sich in erster Linie auf ihre Zulieferbeziehungen und andere drittrangige Arrangements, um ihren Kundenstamm zu pflegen. In diesen Fällen kann man die Fortentwicklung der internen Ablaufprozesse ins Auge fassen, um wesentlichen Elemente derartiger Beziehungen darin einzubinden.

### **Die Lern- und Entwicklungsperspektive**

Falls Sie ehrgeizige Ziele in den Bereichen innerbetriebliche Arbeitsabläufe, Kundenbeziehungen und Erfüllung der Erwartungen ihrer Shareholder anstreben – wo lassen sich diese umsetzen? Die Vorgaben der Lern- und Entwicklungsperspektive (genauer: der Perspektive der Mitarbeiterförderung und -entwicklung) sind die eigentlichen Grundvoraussetzungen für alle anderen Perspektiven. Sie sind das wahre Fundament, auf dem das gesamte Gebäude der Balanced Scorecard erbaut ist.

Wenn Sie beispielsweise Maßnahmen und Initiativen auf dem Feld der Kundenbetreuung oder der betrieblichen Abläufe ergreifen, werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit entdecken, dass sich einige Lücken zwischen der gegenwärtigen Infrastruktur Ihrer Organisation (den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter, den Informationsvorgaben) und dem angestrebten Level Ihrer Bemühungen auftun. Die Maßnahmen, die Sie nun auf dem Gebiet dieser vierten Perspektive entwickeln, können diese Lücken schließen und zukünftige Erfolge garantieren.

Wie bei den anderen drei Perspektiven der Balanced Scorecard kann man auch hier einen Mix aus ergebnis- und verlaufsorientierten Kennzahlen erwarten. Dazu würden etwa die Fähigkeiten der Mitarbeiter, ihre Identifikation mit der Arbeit, der Zugriff auf notwendige Informationen und eine zielgerichtete Orientierung gehören. Viele Organisationen tun sich schwer bei der Entwicklung dieser Lern- und Wachstumsperspektive. Normalerweise wird sie am Schluss aller Balanced-Scorecard-Maßnahmen entwickelt und die daran beteiligten Teams sind oft schon durch die vorhergehenden Schritte geistig ausgelaugt oder betrachten diesen Schritt als »soft stuff«, den man am Besten den »Weicheiern« überlässt. Wie sehr das im Einzelfall auch stimmen mag, man darf diese Perspektive dennoch nicht aus dem Gesamtprozess ausgliedern. Denn, wie schon gesagt, die Maßstäbe, die unter der Perspektive der Mitarbeiterförderung und -entwicklung entwickelt werden, sind die Voraussetzungen für alle anderen Kriterien, welche die Balanced

Scorecard ausmachen. Sie sollten sie deshalb als Wurzelwerk eines Baumes ansehen, das den ganzen Stamm bis in die einzelnen Zweige (Kundenbindung) und Blätter (Gewinnerwartung) hinein versorgt.

### **Die finanzwirtschaftliche Perspektive**

Wesentliche Komponenten der Balanced Scorecard sind Kennzahlen, die mit den finanziellen Aspekten einer Organisation – zumindest, wenn sie gewinnorientiert ist – zu tun haben. Sie zeigen uns deutlich, ob unsere Strategie, die durch die anderen Perspektiven festgelegt wurde, auch tatsächlich in solide, greifbare Ergebnisse mündet. Auch wenn wir all unsere Anstrengungen und Ressourcen auf die Verbesserung der Kundenzufriedenheit, der Produktqualität, der OTD oder anderer wesentlicher Dinge fokussieren, sind sie nur von sehr beschränktem Wert, wenn sie sich nicht in bare Münze für das Unternehmen umsetzen lassen. Lücken, die auf Fehler bei den anderen Indikatoren hinweisen, spiegeln sich meist auch in der Ertragslage einer Organisation wider. Beispiele dafür sind die Rentabilität, das Ertragswachstum und die Ausnutzung der Vermögenswerte. Ebenso wie die übrigen drei Perspektiven werden wir auch die finanziellen Ziele und deren Maßstäbe in den Kapiteln 4 und 5 ausführlicher betrachten.

### **Die Balanced Scorecard als Kommunikations-Tool: Strategy Maps**

Weiter vorne wurde bereits erwähnt, dass die Balanced Scorecard von der Zeitschrift *Harvard Business Review* als eine der 75 einflussreichsten wirtschaftlichen Ideen des 20. Jahrhunderts bezeichnet wurde. Wie erlangt ein Management-Tool derart hohes Ansehen, wo doch Hunderte anderer Ideen nur kurzzeitig populär sind und gleich wieder in der Versenkung verschwinden? Nun, zuallererst hat die Balanced Scorecard tausendfach in privaten, öffentlichen und auch in nicht gewinnorientierten Organisationen bewiesen, dass sie tatsächlich Ergebnisse erbringt. Diese Effektivität scheint mir die erste Voraussetzung für die Aufnahme in das Pantheon der Managementsysteme zu sein. Sieht man etwas genauer hin, entdeckt man jedoch noch einen weiteren, ebenso zwingenden Grund dafür, dass die Balanced Scorecard laufend an Bedeutung gewinnt: ihr anhaltendes Wachstum – oder vielleicht wäre »Evolution« der passendere Ausdruck. Kaplan und Norton erdachten die Balanced Scorecard ursprünglich als Methode, um die außer Kontrolle geratene Macht der Finanzkennzahlen wieder in angemessene

Bahnen zu lenken, doch sie entwickelte sich weiter zu einem System, das in der Lage ist, mithilfe von Prozessen wie Budgetplanung, Vergütung und Zielvorgabe kurzfristige Führungshandlungen mit einer langfristigen Strategie in Beziehung zu setzen. Diese Entdeckung bildete den Beginn eines neuen Lebensabschnitts der Balanced Scorecard und brachte Tausende von Organisationen dazu, ihrem Ruf zu folgen. Doch den wohl größten Evolutionssprung legte die Scorecard zurück, als sie sich im Zuge der Einführung der Strategiekarte von einem reinen Kennzahlen-Messsystem zu einem strategischen Managementsystem und damit zu einem Tool entwickelte, mit dessen Hilfe sich die Strategie eines Unternehmens überzeugend kommunizieren lässt.

Der Untertitel des ersten Buches über die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton lautet *Strategien erfolgreich umsetzen*, und genau das erreichen Sie, wenn Sie ein effektives Performance-Measurement für die Durchführung Ihres speziellen Erfolgsplans einrichten. Indikatoren, die als echtes Strategie- und Leistungsbarometer dienen können, erhält man allerdings nur durch harte Arbeit. Stellen Sie sich vor, wie Sie den Inhalt der 50 Seiten in Ihrem Strategieordner in ein zusammenhängendes Paket von Maßnahmen übersetzen, die Ihnen anzeigen, ob Sie tatsächlich über den sprichwörtlichen Berg sind. Und selbst wenn Ihr Strategiedokument nur zwei Seiten umfasst, handelt es sich immer noch um eine ehrfurchteinflößende Aufgabe, weil sogar die ausgeklügeltsten und am besten formulierten Strategien dehnbare Begriffe wie »Kundendienst« und »Produktentwicklung« enthalten. Die ersten Anwender der Balanced Scorecard versuchten angesichts dieser Herausforderung instinktiv, den Abgrund zwischen der Strategie und ihren entsprechenden Indikatoren dadurch zu überbrücken, dass sie Ziele entwickelten – dass sie also darüber diskutierten, was zu tun war, damit die Strategie in ihrem Kern richtig umgesetzt werden konnte. Sie setzten somit nicht unmittelbar bei der Frage an, wie sich die Strategie messen ließ, sondern überlegten zunächst: »Worin müssen wir gut sein, damit wir die Strategie umsetzen können?« Indem sie die Aufgabe auf diese Weise in kleinere Häppchen zerlegten, verliehen sie der Strategie die nötige Anschaulichkeit, sodass es letztlich wesentlich leichter wurde, die entsprechenden Indikatoren und Kennzahlen zu entwickeln. Wenn also beispielsweise die Strategie einen Abschnitt zur Entwicklung neuer Produkte umfasste und die Notwendigkeit betonte, die eigenen Produkte schneller auf den Markt zu bringen als die Konkurrenz, wurde dies in das einfache Ziel übersetzt, »die Entwicklung neuer Produkte zu beschleunigen«. Dieses Ziel lässt sich exakt messen, und zwar an der Dauer der Produktentwicklungszyklen.

Wie jedes spezielle Tool in der Wirtschaft besitzt auch die Balanced Scorecard eine eigene Terminologie. Gerade im vorhergehenden Absatz unterscheide ich genau zwischen den beiden Schlüsselbegriffen »Ziel« und »Indikator«. Diese Unterscheidung ist wichtig, und Sie müssen sie verinnerlichen, wenn Sie eine Scorecard entwickeln wollen, die Ihre Strategie genau beschreibt und für diejenigen Personen zum Leben erweckt, die für ihre tägliche Umsetzung verantwortlich sind: Ihre Angestellten. Ein Ziel ist eine klare Aussage, die in der Regel ein Verb enthält und beschreibt, was in jeder der vier Perspektiven erledigt werden muss, damit der Schlachtplan in die Tat umgesetzt werden kann. Es gibt viele unterschiedliche Beispiele wie: »Wir erhöhen die Gewinnspanne«, »Wir verkürzen die Lieferzeit«, »Wir reduzieren die Emissionen« oder »Wir erwerben alle notwendigen Fähigkeiten«. Strategische Landkarten bestehen ausschließlich aus solchen Zielen. Ob und wie schnell wir uns diesen Zielen annähern, messen wir dagegen anhand der richtigen Indikatoren. Dabei handelt es sich in der Regel um quantitative Größen, mit denen sich der Fortschritt überwachen lässt.

Für all diejenigen, die ein Problem am besten verstehen, wenn sie es zunächst einmal definiert haben, zeigen wir hier eine beispielhafte Strategy Map: eine grafische Darstellung aller Punkte in jeder der vier Perspektiven, die erfüllt werden müssen, damit die Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Eine strategische Landkarte ist nicht der Ort für Messdaten, hier werden keine Ergebnisse ausgewertet. Es geht einzig und allein darum, allen Zielgruppen, ob intern oder extern, mitzuteilen, was geschehen muss, damit die Endziele erreicht werden können. Aus diesem Grund betrachte ich Strategy Maps als äußerst wirkungsvolles Kommunikationswerkzeug, das allen Mitarbeitern im Unternehmen zu verstehen gibt, was sie tun müssen, um die scheinbar überwältigenden Unwägbarkeiten der Strategieumsetzung zu überwinden. Weshalb verwenden wir also den Begriff »strategische Landkarte« und nicht einen etwas moderneren Namen wie »Strategieposter« oder »To-Do-Liste«? Nun, wenn wir auf Reisen sind, weist uns eine Landkarte den Weg. Sie zeigt uns, auf welchen Strecken wir von Punkt A nach B kommen, und führt uns sicher zum gewünschten Ziel. Genauso ist es mit einer strategischen Landkarte: Wir definieren kausale Wege, die sich durch die vier Perspektiven schlängeln und uns zur Implementierung unserer Strategie führen werden. In Kapitel 4 kehren wir zu dieser aufregenden Welt der Strategy Maps zurück, denn dort erfahren Sie, wie Sie ein Dokument erstellen, das Ihre Strategie mit strahlender Klarheit zum Leben erweckt und es Ihnen erlaubt, Ihre kreativen Fähigkeiten spielen zu



lassen, wie man es in der Unternehmenswelt sonst selten beobachtet. Ein Beispiel für eine strategische Landkarte ist in Abbildung 1.4 dargestellt.

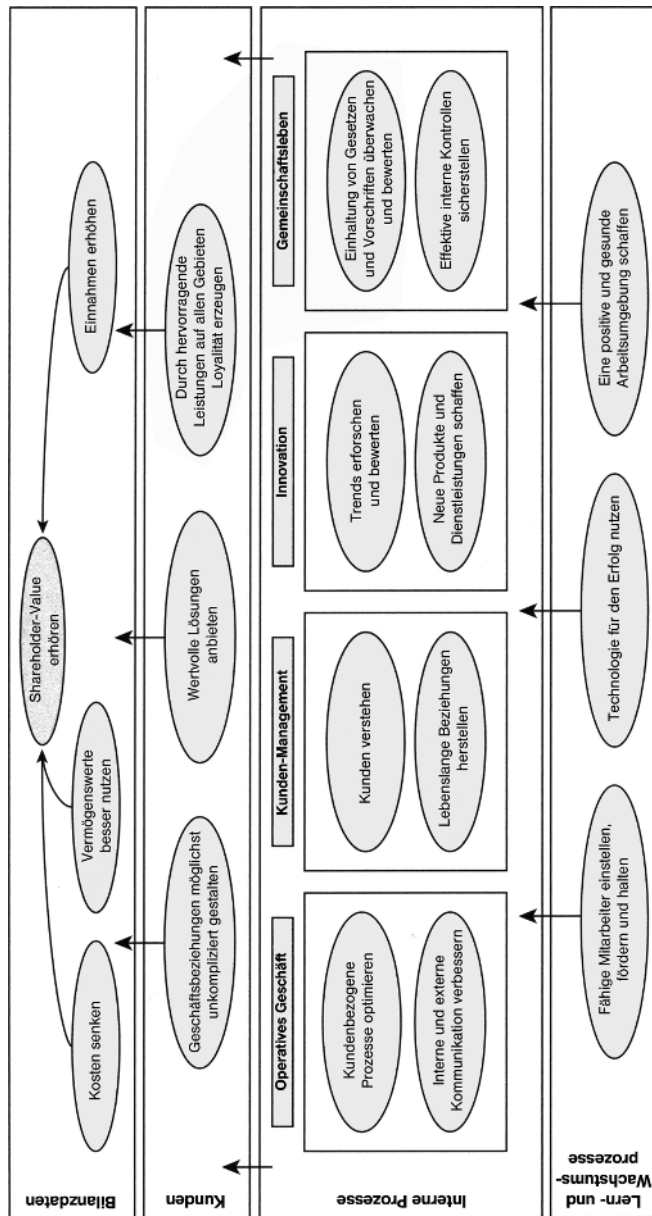


Abb. 1.4 Strategy Map

## Die Balanced Scorecard als Measurement-System

Kaplan und Norton hatten mit der Balanced Scorecard ursprünglich im Sinn, ein Messungsproblem zu lösen: Wie können wir die Bedeutung finanzieller Messdaten für die Entscheidungsfindung und den Geschäftserfolg aufrechterhalten und gleichzeitig aber auch die weniger greifbaren Aktivposten und ihre entscheidende Bedeutung für das Gesamterfolgsrezept der Unternehmen anerkennen? Als Antwort auf diese Zwickmühle entwickelten sie Bewertungskriterien für die vier Perspektiven der Performance, von denen zwar jede einzeln betrachtet wird, die aber dennoch eng miteinander verbunden sind: Finanzdaten, Kunden, Interne Prozesse sowie Lern- und Wachstumsprozesse. Kaplan und Norton gingen ganz richtig davon aus, dass finanzielle Indikatoren immer eine wichtige Rolle spielen werden, wenn es darum geht, sich ein genaues Bild von der Performance eines Unternehmens zu verschaffen. Sie müssen jedoch durch weitere Indikatoren ausgeglichen werden, die zeigen, wie sich die finanziellen Messlatten weiter strecken lassen.

Die Indikatoren für die Balanced Scorecard werden aus den in der Strategy Map genannten Zielen entwickelt, denn die Karte dient als direkte Verdeutlichung der Unternehmensstrategie. Diese beiden Glieder der Erfolgskette erinnern mich an das alte Lied »Love and Marriage« (»Liebe und Ehe«): Man kann das eine nicht ohne das andere haben. Selbst wenn Sie eine noch so inspirierende Strategiekarte ausgearbeitet haben, ist sie nicht viel wert, solange Sie nicht gleichzeitig Kriterien festlegen, die erstens dazu führen, dass sich alle Mitarbeiter des Unternehmens auf die richtigen Maßnahmen konzentrieren und mit denen sich zweitens Fortschritte verbindlich messen lassen. Umgekehrt dienen Performance-Messwerte zwar als wirkungsvolle Überwachungsmittel, aber ohne eine klare und richtungsweisende Strategiekarte geht ein großer Teil ihres Wertes verloren. Die Feststellung, dass Messungen den Kern der Balanced Scorecard bilden, ist sicherlich nicht übertrieben: Seit ihrer Entstehung im Jahr 1990 sind sie fest in ihrer Natur verankert. Strategische Landkarten vermitteln, welche Ziele mit der Strategie letztendlich angestrebt werden, und die Performance-Messdaten innerhalb der Balanced Scorecard überwachen den Kurs. Sie stellen sicher, dass wir nicht vom Weg abkommen. In Kapitel 5 werden wir uns erneut mit dem wichtigen Konzept der Messungen befassen.

## **Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem**

Für zahlreiche Organisationen hat sich die Balanced Scorecard von einem Messwerkzeug zu einem strategischen Managementsystem, wie es so auch von Kaplan und Norton beschrieben wurde,<sup>25</sup> weiterentwickelt. Ursprünglich war es die Absicht, mit Hilfe der Scorecard einen Ausgleich zwischen den Finanzdaten und den zukünftigen Werttreibern für das Unternehmen zu finden. Doch je mehr Unternehmen mit der Balanced Scorecard arbeiteten, desto häufiger stellten sie fest, dass sie mit ihr ein entscheidendes Werkzeug gewonnen hatten, um kurzfristige Aktivitäten in ihre Gesamtstrategie einzubinden. Und so federt die Scorecard viele der schon angesprochenen Probleme ab, die mit der Implementierung einer effektiven Organisationsstrategie verbunden sind. Betrachten wir nun diese Hindernisse einmal genauer und sehen, wie die Balanced Scorecard sie aus dem Weg räumen kann.

### **Hindernisse, die der Vision im Wege stehen, werden durch die Übersetzung der Strategie beseitigt**

Die Balanced Scorecard ist im Idealfall gekennzeichnet durch ein von allen geteiltes Verständnis und die Umsetzung der gemeinsamen Strategie einer Organisation hinsichtlich ihrer Absichten, Messkriterien, Ziele und Initiativen. Und das bei allen vier Perspektiven, welche die Scorecard eröffnet. Die Verdeutlichung der Vision und Strategie zwingt das Führungsteam zu einer klaren Definition der oft nur undeutlich und nebulös definierten Begriffe, etwa »Marktführer«, »überlegene Dienstleistung«, »angestrebte Zielgruppen«. Während der Entwicklungsphase der Balanced Scorecard kann beispielsweise eine Führungsgruppe herausfinden, dass »überlegener Service« die zu 95 Prozent termingerechte Auslieferung der Ware an die Kunden bedeutet. Alle Mitarbeiter werden nun ihre Energien und Tagesaktivitäten darauf fokussieren, dieses eindeutige Ziel zu erreichen, statt sich weiter in eine Diskussion über die Definition zu verzetteln. Organisationen, die die Balanced Scorecard als Rahmen zur Verdeutlichung ihrer Strategie benutzen, schaffen sich so eine gemeinsame Sprache, die alle Mitarbeiteraktivitäten in die gewünschte Richtung lenkt.

Außerdem dient die Balanced Scorecard auch als Unterstützung für ein anderes wichtiges Thema, das in den letzten Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewonnen hat: Die Frage nach Corporate Governance. In Kapitel 9 werden wir uns näher mit diesem wichtigen Thema beschäftigen.

### **Betriebsinterne Hindernisse werden nach der Durchsetzung der Balanced Scorecard auf allen Ebenen beseitigt.**

Um eine Strategie erfolgreich zu implementieren, muss sie auf allen Ebenen eines Unternehmens verstanden und durchgeführt werden. Die Balanced Scorecard vollständig einzuführen bedeutet also, sie bis in den letzten Winkel der Organisation durchzusetzen – zu »kaskadieren« – und den Mitarbeitern die Chance zu geben, den Beweis anzutreten, dass sie die Tagesgeschäfte im Einklang mit der Firmenstrategie ausüben. Auf allen Ebenen Ihrer Organisation werden so unterschiedliche Wertschöpfungsprozesse durch die Entwicklung von Scorecards in Gang gesetzt, die wiederum mit den hochgesteckten Zielen des Unternehmens in Einklang stehen. Diese Durchdringung von oben nach unten schafft andererseits auch einen gemeinsamen Blickwinkel von dem Arbeitsplatz auf unterster Ebene bis hin zum Topmanagement. Einige Unternehmen sind sogar so weit gegangen, dass sie die Entwicklung individueller Scorecards zuließen, die den Beitrag des Einzelnen zu der Erreichung der Gesamtziele innerhalb des Arbeitsteams feststellten. Das siebte Kapitel wird sich eingehender mit diesem Thema beschäftigen. Die Manager erhalten nun die Möglichkeit, Leistungsanreize und Belohnungen nicht mehr mit der Erreichung kurzfristiger Ziele zu verbinden, sondern die Anstrengungen ihres Teams, ihrer Abteilung oder ihres Unternehmensbereichs direkt mit den Gebieten zu verknüpfen, auf denen sie tatsächlich etwas bewirken können. Alle Mitarbeiter können sich nun auf die Leistungstreiber konzentrieren, die zukünftigen wirtschaftlichen Wert schaffen. Ihre Entscheidungen und Aktionen richten sich dann auf das, was notwendig ist, um diese Ergebnisse zu erreichen. Strategien zur Verknüpfung von Balanced Scorecard Ergebnissen mit der Vergütung werden in Kapitel 9 behandelt.

### **Eine strategische Ressourcenallokation beseitigt mögliche Engpässe.**

Wie bereits erwähnt, fällt ins Auge, dass viele Unternehmen die Budgetierung und die strategische Ausrichtung ihrer Organisationen als unterschiedliche Prozesse betrachten. Mit der Entwicklung der Balanced Scorecard erhalten wir jedoch ein großartiges Mittel an die Hand, um diese beiden wichtigen Aspekte miteinander zu verknüpfen. Mit ihrer Hilfe denken wir nicht nur über Ziele, Kennzahlen und unsere Absichten bezüglich der vier Perspektiven nach, sondern auch über die einzelnen Initiativen und geplanten Aktivitäten, um die Vorgaben der Balanced Scorecard zu erfüllen.

Wenn wir beispielsweise sehr langfristig angelegte Zielvorgaben ansteuern, können wir so die notwendigen Steigerungsraten auf dem Weg dahin planen.

Personal- und Finanzressourcen, die zur Erreichung unserer Scorecard-Ziele nötig sind, sollten die Basis unserer jährlichen Budgetplanungen sein. Dann werden einzelne Abteilungen und Geschäftseinheiten auch nicht mehr einfach nur Budgetanforderungen in der Höhe des vergangenen Jahres (plus einer obligatorischen fünfprozentigen Steigerungsrate) abliefern. Im Gegenteil – sie werden nun die notwendigen Kosten (und Gewinnerwartungen) deutlicher als bisher in ihren an den Balanced-Scorecard-Zielvorgaben orientierten Budgetwünschen artikulieren. Dies fördert wiederum den Lernprozess des Managements bezüglich der Firmenstrategie, weil sie nun als Team gefordert sind – vorausgesetzt, die Finanzressourcen sind nicht unbegrenzt –, auch unbequeme Entscheidungen darüber zu treffen, welche Initiativen zu unterstützen sind und welche nicht.

Die Installierung der Balanced Scorecard erlaubt es Ihnen auch, die unzähligen Initiativen kritisch zu durchforsten, die gegenwärtig in Ihrer Organisation unternommen werden. Als Unternehmensberater höre ich oft bei meinem ersten Kundenbesuch von den führenden Managern: »Um Himmels Willen nein – bloß nicht noch eine neue Initiative!« Viele von ihnen haben ihre Lieblingsprojekte und Programme, mit denen sie Furore machen wollen – oftmals ohne sich bewusst zu machen, welche strategische Bedeutung diesen eigentlich innewohnt. Doch weit bedrohlicher sind widersprüchliche Initiativen aus den verschiedenen Ecken eines Unternehmens. So kann es zum Beispiel sein, dass die Marketingabteilung aggressiv die Strategie verfolgt, neue Absatzmärkte zu gewinnen, während die Human-Resource-Abteilung gleichzeitig eine Initiative gestartet hat, das Verkaufspersonal mit Leistungsanreizen auf die Pflege des bestehenden Kundenstamms einzuschwören. Welchem dieser beiden Ansätze sollte man nun den Vorrang geben? Initiativen sollten auf allen Ebenen der Organisation und auf jedem Geschäftsfeld allein einer einzigen Vorgabe folgen: den übergeordneten strategischen Zielen der Firma.

Die Balanced Scorecard gibt Ihnen das notwendige Tool in die Hand, um die richtige Entscheidung zu treffen. Wenn Sie erst einmal die Scorecard installiert haben, sollten Sie alle Initiativen, die gegenwärtig in Ihrem Unternehmen durchgeführt werden, unter die Lupe nehmen und dann entscheiden, welche wirklich für die Durchsetzung Ihrer Firmenstrategie wichtig sind. Alle anderen verbrauchen nur wertvolle und anderweitig benötigte Ressourcen. Dieses »Energiesparprogramm« macht sich bezahlt – und dar-

über hinaus vermittelt es allen Mitarbeitern des Unternehmens das Gefühl für die entscheidenden Erfolgsfaktoren und die Schritte, die dafür nötig sind. Kapitel 8 beschäftigt sich näher mit diesem Thema und zeigt sinnvolle Verknüpfungen von Budgets und Strategie auf.

### **Strategisches Lernen überwindet die Managementschranke**

In einer sich rasch ändernden Geschäftswelt machen die meisten von uns die Erfahrung, dass wir mehr als nur eine Analyse der aktuell gültigen Budgetzahlen oder ihrer möglichen Varianten brauchen, um strategische Entscheidungen treffen zu können. Unglücklicherweise verplempern zahlreiche Managementteams jedoch ihre kostbare Zeit damit, diese Varianten hin und her zu diskutieren und mögliche Lücken zu schließen. Die Balanced Scorecard gibt uns hier die Möglichkeit, einen entscheidenden Schritt weiter zu gehen und die Ergebnisse der Scorecard als Ausgangspunkt zu begreifen, um unsere Strategie zu überdenken, zu hinterfragen und neu von ihr zu lernen.

Beginnen Sie jedes Strategie-Meeting mit einer Agenda, die die Ergebnisse der Balanced Scorecard widerspiegelt. Vorbei sind die Zeiten, in denen Wellen von Kritik und Schuldzuweisungen als Antwort auf die Präsentation der schlechten Ergebnisse vor den Augen der immerzu nickenden Teilnehmer vorbeizogen. Sobald die Strategie in den Mittelpunkt der Vorstellung rückt, werden diese durch innovativen Lern- und Entdeckergeist ersetzt. In diesen Meetings werden Kommentare, die sich nur um Probleme drehen, durch den Wunsch, tiefer in das Thema einsteigen, mehr intellektuelle Energie investieren und Ergebnisse hinterfragen zu können, abgelöst, da sich all das auf die strategische Reise bezieht, vor der die Organisation steht. Dieser Prozess wird in beachtlichem Maße durch Software-Anwendungen unterstützt, die alle möglichen Berechnungen, Tabellen und Diagramme mit nur einem Mausklick ausspucken. Sicherlich sehr schick, sind gerade diese Instrumente unerlässlich, wenn es darum geht, Diskussionen zu leiten und wichtige Analysen vorzustellen, wie wir in Kapitel 10 sehen werden.

### **Die Strategie als Kette von Ursachen und Wirkungen**

Der größte Vorteil einer zweiten Auflage dieses Buches liegt vielleicht darin, dass sie mir die Möglichkeit bietet, einige meiner Ansichten über das Modell auf der Grundlage neuester Forschungsergebnisse, Best Practices

und natürlich auch meiner Erfahrungen aus zahlreichen praktischen Beratungsaufträgen in aktualisierter Form darzulegen. Dem Prinzip der Verknüpfung von Ursache und Wirkung in der Balanced Scorecard habe ich in den letzten Jahren sehr viel meiner geistigen Energie gewidmet. Meine heutige Meinung dazu weicht ein wenig von der Darstellung in der ersten Auflage dieses Buches ab. Im Jahr 2001 schrieb ich: »Was die Balanced Scorecard wirklich von anderen Management-Systemen zur Leistungsbewertung unterscheidet, ist die Kenntnis von Ursache und Wirkung.« Ich halte es weiterhin für sehr wichtig, bei der Festlegung der Strategiekarte und der entsprechenden Leistungskennzahlen auf der zugehörigen Balanced Scorecard auf Ursachen und Wirkungen zu achten. Doch wie bei den meisten Dingen gibt es auch hier große Unterschiede in der praktischen Umsetzung dieser Vorgabe. Sie sollten sich auf jeden Fall der Vorteile dieser Idee ebenso bewusst sein wie ihrer Grenzen. Bereiten wir der Idee zunächst den Boden mit einer grundlegenden Darstellung des Konzepts von Ursache und Wirkung. Die so gewonnenen Erkenntnisse übertragen wir anschließend auf Organisationen und untersuchen, was dort passiert, wenn die Balanced Scorecard eingeführt wird.

### **Die Bedeutung von Ursache und Wirkung**

Eine Hypothese, die wir entwickelt haben, scheint uns einen optimalen Ansatz zu bieten. Sie beinhaltet den bestmöglichen Ansatz zum Handeln unter Einbeziehung aller Kenntnisse über das Umfeld, die Kompetenzen, die Wettbewerbsbedingungen und ähnlichen Informationen. Gebraucht wird nun eine Methode, um die grundsätzlichen Annahmen der Strategie zu dokumentieren und zu erproben. Genau das erlaubt uns die Balanced Scorecard. Eine gut entworfene Scorecard sollte durch die gewählten Ziele und Kennzahlen eine genaue Beschreibung der strategischen Vorgaben ermöglichen. Diese Daten sollten in einer Ursache-Wirkungs-Kette von den Leistungstreibern in der Lern- und Entwicklungsperspektive bis hin zur finanziellen Performance der Finanzperspektive aufeinander abgestimmt sein. Wir gehen davon aus, unsere strategischen Ansätze durch Kennzahlen zu dokumentieren und so die Beziehung zwischen ihnen deutlich werden zu lassen, damit sie überprüft, gewichtet und bewertet werden können.

Hier nun ein typisches Beispiel für das Prinzip von Ursache und Wirkung: Gehen wir einmal davon aus, unsere Organisation habe sich für eine Wachstumsstrategie entschieden. Deshalb sollen nun die Einnahmen auf

dem Finanzsektor der Scorecard erfasst werden. Sie gehen dabei davon aus, dass eine treue Kundschaft wiederholt bei ihnen kauft und so für steigende Einnahmen sorgt. Also geben Sie eine höhere Kundenloyalität in dieser Perspektive der Balanced Scorecard vor. Wie aber erreichen Sie diese Steigerung? Sie müssen sich jetzt also fragen, welche internen Prozesse innerhalb Ihres Unternehmens angekurbelt werden müssen, damit Sie einen Anstieg der Kundenloyalität – und damit letztlich auch des Umsatzes – erreichen. Sie glauben, dass dies durch Ihre Fähigkeit zur kontinuierlichen Innovation erzielbar ist, also durch die Entwicklung neuer Produkte am Markt. Also messen Sie in der Perspektive Innere Prozesse die Zeit, die ihr Unternehmen braucht, um zyklisch neue Produkte herauszubringen. Die Investitionen, die zur Erreichung dieses Zieles in die Mitarbeiterschulung gesteckt werden müssen, werden wiederum im Sektor Lernen und Entwicklung der Balanced Scorecard erfasst.

Diese Verknüpfung von Kennzahlen im System der Balanced Scorecard ist also durch eine ganze Reihe von »Wenn-dann«-Aussagen gekennzeichnet (»Wenn wir dies machen, dann geschieht jenes, usw.«). Betrachten wir nun eingehender die Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen, dann sollten wir auch die Faktoren Zeit und Ausmaß der Abhängigkeit von einander betrachten. Zum Beispiel: Erwarten wir eine Verdoppelung der Kundenloyalität im ersten Jahr als Folge der Beschleunigung der Entwicklungszyklen neuer Produkte? Indem wir derartige Annahmen fest in unser Gerüst der Kennzahlen einbauen, erhalten wir mit der Balanced Scorecard ein optimales Werkzeug, um strategische Lernprozesse einzuleiten.

### **Die Praxis von Ursache und Wirkung**

In der Theorie ist die Idee von Ursache und Wirkung sehr verführerisch, denn sie ist leicht verständlich und verspricht eine hohe Belohnung in Form von tief schürfenden strategischen Einsichten, wenn sie sorgfältig angewandt wird. Doch machen Organisationen beim Einsatz der Balanced Scorecard in der Praxis von ihr Gebrauch? Anscheinend nicht, wie eine kürzlich durchgeführte Studie über die Praxis des Performance-Measurements nahelegt. Die Autoren stellten fest, dass nur 23 der 157 untersuchten Unternehmen regelmäßig kausale Modelle erstellten und überprüften<sup>26</sup> – und das trotz der Tatsache, dass in diesen 23 Organisationen die Vermögenswertrendite und die Eigenkapitalrendite um 2,95 Prozent beziehungsweise 5,14 Prozent höher lagen als in den Unternehmen ohne kausales Modell.



Weshalb Unternehmen keine Zeit in die Erstellung von Ursache-Wirkungs-Modellen investieren, wurde noch nicht wissenschaftlich erforscht, doch es gibt eine mögliche Erklärung. Viele Experten, vor allem Statistiker, wären wohl der Meinung, dass es schwierig, wenn nicht gar unmöglich ist, eine eindeutige kausale Beziehung zwischen zwei Leistungskennzahlen herzustellen. Möglicherweise lässt sich eine Korrelation nachweisen – eine gemeinsame Bewegung zweier Faktoren in eine positive oder negative Richtung –, aber eine reine Ursache-Wirkungs-Beziehung, bei der klar feststellbar ist, dass der eine Faktor den anderen antreibt, sehr wahrscheinlich nicht. Nehmen wir beispielsweise an, Sie stellen die Hypothese auf, dass zwischen dem Faktor Mitarbeiterschulung in der Perspektive »Lern- und Wachstumsprozesse« und der Zahl der Fertigungsfehler in der Perspektive »Interne Prozesse« ein kausaler Zusammenhang besteht. Dieser Zusammenhang erscheint logisch sinnvoll, denn gut geschulte Mitarbeiter sollten in der Lage sein, Produktionsfehler auf ein Minimum zu beschränken. In der Praxis können diese Fehler jedoch viele verschiedene Ursachen haben, beispielsweise Defekte an den Maschinen, Qualitätsmängel bei den Zulieferern oder Computerfehler. Dieser Mangel an wissenschaftlicher Überprüfbarkeit könnte allein schon viele Unternehmen davon abhalten, ihre Balanced Scorecard auf einem reinen Ursache-Wirkungs-Modell aufzubauen.

### **Auf die gute Geschichte kommt es an<sup>27</sup>**

Robert McKee kennt sich mit dem Geschichtenerzählen aus. Vielleicht sagt Ihnen sein Name gar nichts, aber ich bin sicher, dass Ihnen die Namen der Werke von einigen seiner Studenten bekannt vorkommen werden: *Forrest Gump*, *Die Farbe Lila* und *Erin Brokovich*, um nur einige zu nennen. Viele halten McKee für den besten Dozenten für angehende Drehbuchautoren, und die 18 Oscars, 109 Emmys und 19 Writers Guild Awards, die seine Schüler bisher gewonnen haben, dienen als eindrucksvolle Bestätigung dieser Meinung. In einem Interview betonte McKee vor kurzem, wie wichtig es auch im Wirtschaftsleben sei, die Kunst des Geschichtenerzählens zu beherrschen. Er drückte es so aus: *»Ein CEO hat die wichtige Aufgabe, Menschen zur Erreichung bestimmter Ziele zu motivieren. Dazu muss er Gefühle in ihnen erwecken, und der Schlüssel zum Herzen der Menschen ist eine gute Geschichte .... Wenn es Ihnen gelingt, die Fantasie anzuregen und die Prinzipien einer gut erzählten Geschichte zu beherrschen, wird niemand gähnen und Sie ignorieren. Die Leute werden aufstehen und Ihnen begeistert applaudieren.«<sup>28</sup>*

Die Ziele und Kennzahlen in Ihrer strategischen Landkarte beziehungsweise in der Balanced Scorecard erzählen Ihre *strategische Geschichte*. Damit haben Sie alle Elemente an der Hand, die Sie brauchen, um eine spannende und dramatische Geschichte zu erzählen: Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen. Ihre Aufgabe ist es, die Ziele kreativ zu verknüpfen, sodass daraus eine atemberaubende Geschichte entsteht, die Ihnen darüber hinaus noch neue Erkenntnisse über Ihr Unternehmen liefert. Dazu brauchen Sie keine komplizierten Ursache-Wirkungs-Modelle, sondern nur so viel Kreativität und Scharfsinn, dass Sie eine Geschichte erfinden können, die auf zwei Ebenen wirkt: Unterhaltung und wirtschaftliche Logik.

Betrachten Sie nun kurz zwei mögliche Szenarien, wie die Ziele des Unternehmens der Mitarbeiterbasis vorgestellt werden könnten. Im ersten Szenario stellt sich der CEO vor seine Mitarbeiter, lenkt ihre Aufmerksamkeit auf eine Reihe von PowerPoint-Folien und geht jede einzelne Folie sorgfältig und in allen Einzelheiten durch. Bei dieser Beschreibung muss selbst ich das Gesicht verziehen. Demgegenüber steht die Vorstellung, dass der CEO seinen Mitarbeitern die Geschichte des Unternehmens erzählt: das strategische Ziel des finanziellen Erfolgs, die Beziehungen zu den Kunden, die diesen Erfolg ermöglichen werden, die wichtigsten Prozesse, die dafür sorgen, dass die Beziehungen zu den Kunden besser werden, sowie die nötige Infrastruktur, die für alles die Grundlage bildet. Die Verknüpfungen zwischen den Perspektiven erwecken die Geschichte zum Leben. Sie zeigen, dass Ihr Unternehmen keineswegs eine Ansammlung unzusammenhängender Elemente ist, sondern ein mächtiges und in sich stimmiges System, das für den Erfolg geschaffen ist, wenn alle Teile gut zusammenarbeiten.

Ich selbst habe schon viele Formen von Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung erlebt. In manchen Organisationen werden zwischen fast allen in der Strategiekarte verzeichneten Zielen Verknüpfungen gezogen. Diese grafischen Alpträume bezeichne ich als »Spaghettidiagramme«. Auf der anderen Seite gibt es auch Karten ohne jegliche kausale Beziehungen. Wenn Sie Ihrer Meinung nach etwa in der Mitte dieses Spektrums liegen und relativ einfache Ursache-Wirkungs-Modelle zeichnen, die die Beziehungen zwischen den Perspektiven betonen, dann können Sie ganz beruhigt sein. Einfache Modelle schließen große Erfolge mit der Balanced Scorecard ganz sicher nicht aus. Viele führende Scorecard-Anwender legen nur sehr wenige kausale Beziehungen zwischen ihren Zielen fest und können damit dennoch ihre Fokussierung, Ausrichtung und auch ihre Entscheidungen über die Ressourcenverteilung im Unternehmen bedeutend verbessern. Meiner Meinung nach sollten Sie sowohl auf der Karte als auch auf der

Scorecard hauptsächlich die entscheidenden Verbindungen zwischen den internen Prozessen und den Kunden genau zum Ausdruck bringen. Die Ziele in der Perspektive »Lern- und Wachstumsprozesse« dienen der Erreichung aller anderen Ziele auf vielerlei Weise. Aus diesem Grund lassen sie sich oft nicht eins zu eins mit anderen Bereichen der Karte verbinden. Der Zusammenhang zwischen den Prozessen und den Kunden ist dagegen entscheidend, denn hier werden zwei wichtige Übergänge signalisiert: vom internen Bereich (Mitarbeiter, Klima, Prozesse) zum externen Bereich (Kunden) und vom Immateriellen (Fähigkeiten, Wissen usw.) zum Materiellen (Kundenergebnisse und finanzieller Lohn). Die Ergebnisse für die Kunden stellen das »Was« der Strategie-Implementierung dar und die internen Prozesse beschreiben das »Wie«. Jede Organisation sollte sich bemühen, diese Gleichung explizit zu dokumentieren und genau auszuformulieren, wie die eigenen speziellen Fähigkeiten und die Infrastruktur in Einnahmen steigende Ergebnisse umgesetzt werden sollen.

## **Zusammenfassung**

Die Balanced Scorecard hilft Organisationen bei der Überwindung von drei grundsätzlichen Problemen: die effektive Ermittlung der notwendigen Daten über die Performance des Unternehmens, die Verfolgung und Ausnutzung der immateriellen Vermögenswerte und die erfolgreiche Implementierung einer Organisationsstrategie.

In der Vergangenheit wurde der Erfolg meist anhand der finanziellen Kennzahlen festgemacht. Die Abhängigkeit von derartigen Kennzahlen ist jedoch in den letzten Jahren stark unter Beschuss gekommen. Die Kritiker bemängeln, dass Bilanzdaten nicht mehr die ganze Wirklichkeit des heutigen Geschäftslebens widerspiegeln, weil sie zukünftige Entwicklungen nicht berücksichtigen, uns zu einem Schubladen-Denken zwingen, langfristige Perspektiven unberücksichtigt lassen und auf vielen Ebenen unserer Organisation überhaupt nicht anwendbar sind.

Etwa 75 Prozent der Wertschöpfung eines Unternehmens basieren auf immateriellen Vermögenswerten, den Intangible Assets. Mithilfe der Balanced Scorecard lassen sich diese entscheidenden Erfolgsfaktoren hervorragend überwachen, bewerten und bestmöglich ausnutzen.

Die erfolversprechende Implementierung einer Betriebsstrategie ist ein weiterer Schlüsselfaktor, dem wir uns stellen müssen. Vier Hindernisse stel-

len sich meist dieser Aufgabe in den Weg: Barrieren bei Vision, Mitarbeitern, Ressourcen und dem Management.

Die Balanced Scorecard verbindet nun die historische Exaktheit und Integrität finanzieller Kennzahlen mit den Antriebskräften zukünftiger Erfolge. Innerhalb dieses Rahmens müssen die mit ihrem Aufbau befassten Manager ihre strategischen Vorgaben sorgfältig in Absichten, Kennzahlen, Unternehmensziele und zu ergreifende Initiativen umsetzen. Das geschieht innerhalb von vier ausbalancierten Perspektiven: den Kunden, internen Prozessen, Lern- und Entwicklungsprozessen und Budgetierungsmaßnahmen.

In einer Strategy Map wird auf einer Seite grafisch dargestellt, was die Organisation in jeder Perspektive leisten muss, wenn sie ihre Strategie umsetzen will. Strategiekarten bestehen aus lauter Zielen und dienen als überzeugendes Kommunikations-Tool für alle Stakeholder des Unternehmens.

Ursprünglich wurde die Balanced Scorecard 1990 als Kennzahlen-Messsystem entwickelt; sie hat sich aber seitdem zu einem strategischen Managementsystem und überzeugenden Kommunikations-Tool für alle Organisationen entwickelt, welche von diesen vielseitigen Möglichkeiten Gebrauch machen. Verbindet man die Balanced Scorecard mit den Kernprozessen des Managens wie der Budgeterstellung, Vergütung und Zielvorgabe kann sie Hindernisse auf dem Weg zur Erstellung einer Betriebsstrategie aus dem Weg räumen.

Eine effektive Balanced Scorecard ist weit mehr als nur eine zufällige Aneinanderreihung finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen. Eine wirklich gut durchdachte Balanced Scorecard erzählt uns vielmehr die Geschichte der Organisationsstrategie in der Folge von Ursache-Wirkungs-Abläufen. Diese Beziehungen werden durch eine Reihe von »Wenn-dann«-Aussagen gekennzeichnet und demonstrieren die Beziehungen zwischen Zielen und Kennzahlen über die vier Perspektiven hinweg. Komplexe Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind keine Voraussetzung, um die vielen Vorteile der Balanced Scorecard ausnutzen zu können.