

# Balanced Scorecard

Alexander Bakhirev

Software Engineering for Business Information Systems (sebis)  
Proseminar: IT-Kennzahlen und Softwaremetriken 2010

Institut für Informatik I19  
Technische Universität München  
Boltzmannstr. 3  
D-85748 Garching  
bakhirev@in.tum.de

## Abstract:

„Controlling (engl.: to control für „steuern“, „regeln“) ist ein umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept zur Unterstützung der Geschäftsführung und der führungsverantwortlichen Stellen bei der zielgerichteten Beeinflussung bestehender betrieblicher Prozesse“ [Wi10a].

Kennzahlensysteme sind wichtige Werkzeuge, die das Controlling von Unternehmen unterstützen. Dieses Dokument beschreibt das Konzept „Balanced Scorecard“, welches Unternehmen dabei unterstützt ihre vorhandenen Strategien und Visionen in die Realität umzusetzen und dabei noch mehr bietet als ein klassisches Kennzahlensystem.

## 1 Definition und Grundlagen

Übersetzt aus dem Englischen bedeutet der Begriff *Balanced Scorecard* so viel wie „ausgewogener Berichtsbogen“.

*„Balanced Scorecard beschreibt ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie“ [Wi10b].*

Um das Konzept der *Balanced Scorecard* zu verstehen ist es wichtig zu wissen was eine Kennzahl und was ein Kennzahlensystem ist.

*Kennzahl:*

„Eine Kennzahl ist eine Maßzahl, die zur Quantifizierung dient, und der eine Vorschrift zur quantitativen reproduzierbaren Messung einer Größe oder eines Zustandes oder Vorgangs zugrunde liegt“ [Wi10c].

*Kennzahlensystem:*

„Ein Kennzahlensystem bezeichnet eine geordnete Menge von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die miteinander in Beziehung stehen“ [Wi10d].

### **3 Einführung und Motivation**

Im Unterschied zu klassischen Kennzahlensystemen betrachtet die *Balanced Scorecard* neben Finanzkennzahlen, als kritische Zusammenfassung von Management- und Geschäftsleistungen, zusätzlich wesentlich allgemeinere Kennzahlen, die Leistungen in Bezug auf Kunden, interne Prozesse und Angestellte mit langfristigem wirtschaftlichem Erfolg verbinden.

„Der Name weist bereits auf eine gewisse Ausgewogenheit – Balance – zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, monetären und nicht monetären Kennzahlen, zwischen Spätindikatoren und Frühindikatoren sowie zwischen externen und internen Performance-Perspektiven“ [KNH97].

Traditionelle Kennzahlensysteme, wie zum Beispiel „Du-Pont“, die während des Industriezeitalters entstanden, sind auf Grund ihrer mangelnden Zukunftsorientierung nicht mehr zeitgemäß. *Du-Pont* betrachtet lediglich Finanzkennziffern. Solche Kennziffern spiegeln jedoch nur das Resultat vergangener Handlungen in einem Unternehmen wieder. Denn wenn ein Unternehmen heute gute Zahlen schreibt, so bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass die Finanzen auch in Zukunft stimmen werden. Deswegen ist es essentiell sich als Unternehmen zu fragen: „*Was muss ich heute schon tun, damit meine Zahlen morgen auch noch positiv sind?*“

Sehr bedeutend sind daher die treibenden Faktoren solcher Finanzkennzahlen, die sogenannten Betriebskennzahlen. Denn erst diese quantifizieren betriebliche Aspekte machen sie damit messbar. Werden beispielsweise Mitarbeiter vermehrt weitergebildet und sich deren Qualifikation erhöht, so kann ein Unternehmen in Zukunft höchstwahrscheinlich finanziell davon profitieren. Weit verbreitete Betriebskennzahlen sind neben der Mitarbeiterqualifikation z.B. die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, die Kundenakquisition oder die Fluktuation von Mitarbeitern.

Ferner ist die Wettbewerbs- und Marktsituation im heutigen Informationszeitalter eine gänzlich andere. Die Technologien schreiten immer schneller voran und die Globalisierung trägt zur immer stärkeren internationalen Konkurrenz bei [KNH97]. Um mit dem technologischen Fortschritt mithalten und dem hohen Konkurrenzdruck standhalten zu können müssen Unternehmen heute deshalb vor allem innovativ und schnell in der Entwicklung neuer Produkte sein. Das ist der Grund dafür, dass immaterielle Werte in Unternehmen, wie zum Beispiel das Know-How der Mitarbeiter und entsprechende Investitionen eine immer größere Rolle spielen.

An dieser Stelle setzt die *Balanced Scorecard* an und verbindet finanzwirtschaftliche Kennziffern mit den oben genannten Betriebskennzahlen. Genau das macht sie in der heutigen Zeit besonders interessant.

#### **4 Entstehung und Entwicklung**

Die *Balanced Scorecard* wurde im Jahr 1992 von den beiden Harvard Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton mit der Veröffentlichung des Artikels „The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance“ [KN92] vorgestellt. Dort fassten sie die Ergebnisse des Forschungsprojektes „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ am Nolan Norton Institut im Jahr 1990 zusammen. Ziel dieses Projektes, an dem 12 US-amerikanische Unternehmen beteiligt waren, war es ein völlig neues Instrument zur Steuerung von Unternehmen zu entwickeln, welches über die bisherige, häufig lediglich vergangenheitsorientierte, Betrachtung von Unternehmen mit Hilfe finanzieller Kennzahlen hinausgehen würde. In den nachfolgenden Jahren erfreute sich die *Balanced Scorecard* immer steigender Beliebtheit, so dass sich Kaplan und Norton dazu entschieden ihre Idee weiterzuentwickeln. Zusammen verfassten sie bis zum Jahr 2006 vier weitere Bücher über die *Balanced Scorecard*, die jeweils in millionenfachen Auflagen erschienen und in 23 Sprachen übersetzt wurden.

So arbeiteten 2001 bereits 40% der DAX-100 Unternehmen mit einer *Balanced Scorecard* [UE01]. Abbildung 1 visualisiert zudem das Ergebnis einer weltweiten Befragung von Unternehmen durch Bain & Company. Im Jahr 2008 gaben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen an, eine *Balanced Scorecard* zu benutzen. Auch die generelle Zufriedenheit lag der Studie zufolge zwischen 1996 und 2008 stets bei knapp 4 von 5 Punkten.



Abb. 1: Nutzungs- und Zufriedenheitsgrad der *Balanced Scorecard* (nach [BC08])

## 5 Das Kernprinzip der *Balanced Scorecard*

Die Idee hinter der *Balanced Scorecard* ist es die momentane und voraussichtliche Situation eines Unternehmens, mit Hilfe weniger Kennzahlen, möglichst kompakt und übersichtlich zu erfassen und ihm dabei zu helfen seine Strategie und Vision umzusetzen. Dabei betrachtet man das Unternehmen aus verschiedenen Sichten, den sogenannten Perspektiven. Es wird versucht für jede dieser Perspektiven konkrete Ziele festzulegen und den Zielerreichungsgrad mit Hilfe geeigneter Kennzahlen zu überwachen. Wichtig dabei ist, dass keine Ziele isoliert auftreten dürfen, sondern in einer Ursache- und Wirkungsbeziehung zueinander stehen und somit sich gegenseitig beeinflussen müssen.

Abbildung 2 zeigt das Grundgerüst der klassischen *Balanced Scorecard* nach Kaplan und Norton. Nachfolgend werden die Perspektiven im Detail erklärt.

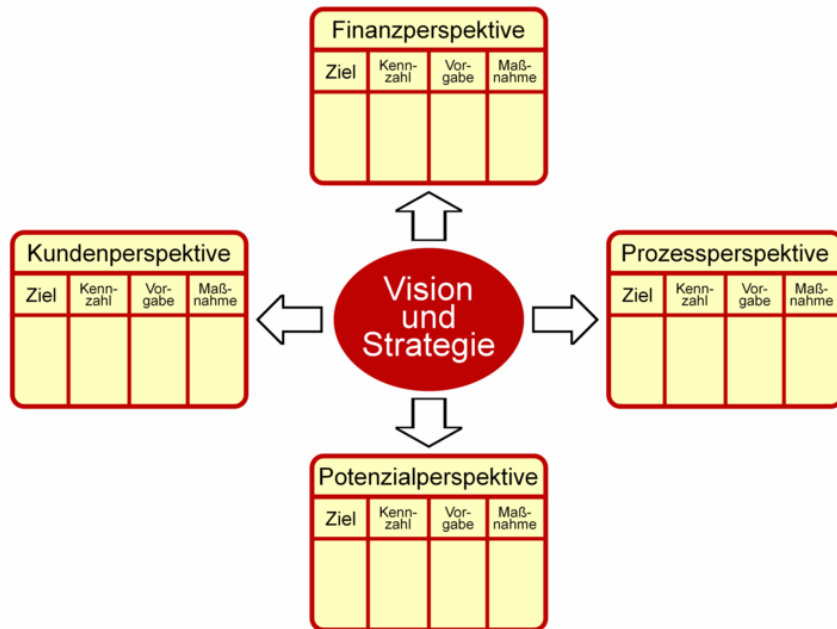


Abb. 2: Die Perspektiven und deren Bestandteile (nach [Wi10b])

### 5.1 Die Perspektiven und die Ziele

Die ursprüngliche *Balanced Scorecard* von Kaplan und Norton besteht aus vier Perspektiven, die sich in zwei Kategorien, die interne und die externe, einteilen lassen. Nachfolgend werden diese Perspektiven dargestellt und weit verbreitete zugehörige Ziele aufgezeigt.

In den externen Perspektiven, fragt man sich als Unternehmen wie man selber von Interessensvertretern (engl. Stakeholder) von außen wahrscheinlich wahrgenommen wird. Zu dieser Kategorie gehört zum einen die finanzielle Perspektive, in welcher ausschließlich finanzielle Kennzahlen eine Rolle spielen. Hier versuche ich als Unternehmer zu erfahren wie die Anteilseigner bzw. Aktionäre mein Unternehmen sehen und was sie sich von diesem versprechen. Das bedeutet, dass es in dieser Perspektive primär um die Finanzen geht. Typische Ziele sind hier die Steigerung des Gewinns und das Wachstum des Unternehmens, wobei Letzteres anhand des Unternehmenswerts gemessen werden kann und besonders für Aktionäre interessant ist.

Die zweite externe Perspektive ist die Kundenperspektive. Hier geht es darum wie das Unternehmen von den Kunden wahrgenommen wird und welche Ansprüche diese an das Unternehmen stellen. Die typischen Anliegen eines Kunden können in drei Kategorien erfasst werden. Die Zeit, die Qualität und der Preis. Zum einen möchte ein Kunde seine bestellte Ware natürlich möglichst schnell und qualitativ hochwertig erhalten. Und das alles zu einem vergleichsweise guten Preis. Typische Ziele in der Kundensicht sind daher die Steigerung der Qualität und damit der Kundenzufriedenheit sowie die Gewinnung von Neukunden.

In der zweiten Perspektivengruppe, den internen Perspektiven, versucht man sich als Unternehmen selber zu betrachten und seine interne Struktur dahingehend zu verbessern, so dass Ziele und Wünsche der Interessensvertreter, also der anderen beiden Perspektiven erreicht und befriedigt werden können und das Unternehmen in Folge von außen positiver wahrgenommen wird. Hierzu gehören die interne Betriebsperspektive und die Entwicklungs- und Lernperspektive. Die interne Betriebssicht deckt die gesamten Prozesse eines Unternehmens ab. Kaplan und Norton unterteilen diese in drei Unterprozesse. Im Innovationsprozess geht es um den Entwurf und die Entwicklung neuer, innovativer Produkte, welche von den Kunden gewünscht werden. Während des Betriebs- oder auch Fertigungsprozesses werden diese Produkte hergestellt und vertrieben. Schließlich geht es im Kundendienstprozess um Garantie- und Serviceleistungen, die das Unternehmen den Kunden nach dem Erwerb bietet. Häufige Ziele von Unternehmen in dieser Perspektive stellen die Kapazitätserhöhung und die Verbesserung des Kundendienstes dar. Beispielsweise kann ich meinen Kundendienst verbessern, indem ich die Reaktionszeit auf Anfragen verringere. Dabei fällt Ersteres in den Bereich der Fertigungsprozesse, während Letzteres verständlicherweise zum Kundendienstprozess gehört.

Die letzte interne Perspektive ist die Entwicklungs- und Lernperspektive. Hier geht es in erster Linie darum die Basis für die anderen Perspektiven und deren Ziele zu schaffen. Dabei dreht sich fast alles um die Mitarbeiter, also das intellektuelle Kapital eines Unternehmens. Mögliche Ziele können z.B. die Erhöhung der Treue bzw. der Zufriedenheit von Mitarbeitern sein. Um die Treue zu messen kann man beispielsweise die Fluktuationsquote errechnen um zu erfahren ob Mitarbeiter vermehrt das Unternehmen verlassen. Überdies kann man versuchen den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber durch Umfragen zu erfassen. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch auch die ständige Weiterbildung von Mitarbeitern, welche besonders im heutigen Zeitalter des schnellen technologischen Fortschritts unabdingbar ist.

## **5.2 Kann es auch alternative Perspektiven geben?**

Kaplan und Norton verstehen ihre Erfindung grundsätzlich nicht als ein starres Konzept. „Die vier Perspektiven der *Balanced Scorecard* haben sich in vielen Firmen und Branchen als nützlich und stabil erwiesen“ [KNH97]. Die vier vorgeschlagenen Perspektiven sollen nämlich lediglich als Grundgerüst dienen. Das bedeutet, dass Unternehmen je nach ihrer strategischen Ausrichtung durchaus zusätzliche Perspektiven in ihre *Balanced Scorecard* aufnehmen können. Die Streichung einer der vier Perspektiven hingegen stellen Kaplan und Norton in Frage [KNH97]. Eine wichtige Grundregel des Konzepts ist es jedoch, dass nur Perspektiven aufgenommen werden sollen, die Teil der Unternehmensstrategie sind und die dem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen [KNH97].

So kann es für ein großes Versicherungsunternehmen beispielsweise sinnvoll sein eine Öffentlichkeitsperspektive mit einzubeziehen, da dessen Aktionen u.U. eine hohe gesellschaftliche Resonanz hervorrufen. So ein Unternehmen steht im öffentlichen Rampenlicht und kann es sich nicht leisten die Interessen der Gesellschaft zu ignorieren. Genauso ist es für ein Chemieunternehmen wahrscheinlich wichtig eine zusätzliche Perspektive anzufügen, da bei der Strategieumsetzung für dieses Unternehmen mit Sicherheit umweltspezifische Ziele eine große Rolle spielen. In diesem Fall könnten die vier klassischen Perspektiven um eine Umweltperspektive ergänzt werden.

## **5.3 Das Zusammenspiel der Elemente**

Eines der Grundprinzipien der *Balanced Scorecard* ist die gegenseitige Beeinflussung der Ziele und der Perspektiven. Abbildung 3 illustriert eine beispielhafte Ursache-Wirkungskette.

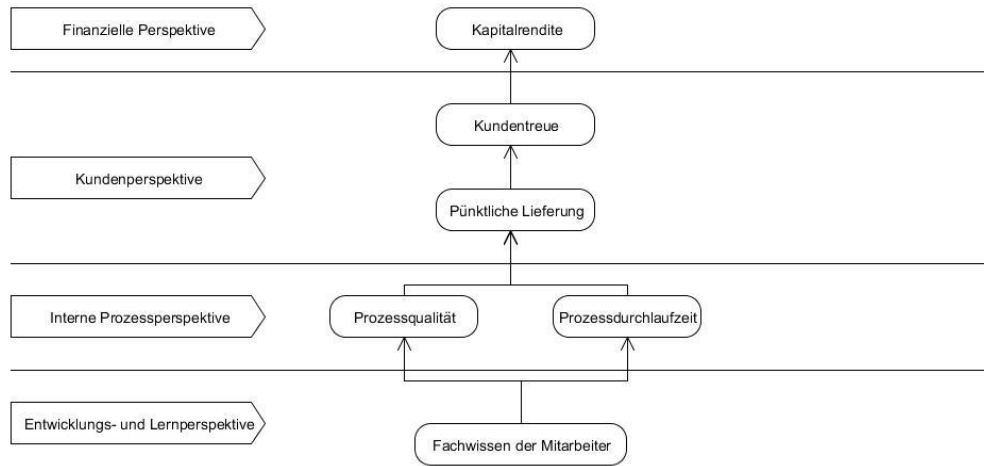


Abb. 3: Beispiel einer Ursachen- und Wirkungskette (in Anlehnung an [KNH97])

In diesem Beispiel wird zunächst davon ausgegangen, dass ein höheres Fachwissen der Mitarbeiter zu einer höheren Prozessqualität und zu kürzeren Durchlaufzeiten führt. Hier wird schon deutlich wie sich die Entwicklungsperspektive auf die Prozessperspektive auswirkt. Im nächsten Schritt wirken sich die bessere Qualität und die kürzeren Zeiten direkt auf die Pünktlichkeit der Lieferungen und damit auf die Kundentreue bzw. Kundenzufriedenheit aus, womit wir uns bereits innerhalb der Kundenperspektive befinden. Diese Erfolge aus Kundensicht tragen unmittelbar zur Erzielung besserer finanzieller Ergebnisse bei, welche ja bekanntlich Teil der Finanzperspektive sind.

Die abgebildete Hierarchie muss stets eingehalten werden. Somit bildet die Entwicklungsperspektive immer die Grundlage zur Erreichung der anderen Ziele und die Finanzperspektive stets die Spitze, die in ihren wirtschaftlichen Kennzahlen die Erfolge bzw. Misserfolge in den ihr untergeordneten Perspektiven widerspiegelt.

## 6 Erstellung einer Balanced Scorecard

1. Um mit der Erstellung einer *Balanced Scorecard* zu beginnen ist es für ein Unternehmen notwendig seine strategische Zielausrichtung bzw. Vision zu erfassen.
2. Danach müssen die für das Unternehmen relevanten Perspektiven bestimmt werden (siehe Kapitel 5.2).
3. Nun folgt die Formulierung von konkreten strategischen Zielen für jede einzelne Perspektive.



4. Nun folgt die Festlegung der Kennzahlen zum Zwecke der Messung des Zielerreichungsgrades der jeweiligen Ziele.
5. Im nächsten Schritt findet die Ermittlung der Ist-Werte statt. Das bedeutet, das Unternehmen misst anhand der Kennzahlen den momentanen Zielerreichungsgrad.
6. Nun müssen die formulierten Ziele quantifiziert und somit konkrete Werte (Vorgaben) benannt werden auf die das Unternehmen hinsteuern soll.
7. Schlussendlich ist es notwendig entsprechende Maßnahmen zu ergreifen um die Vorgaben zu erfüllen.

Zur Veranschaulichung des Prozesses kann Abbildung 2 auf Seite 4 herangezogen werden.

Nach der Erstellung darf die *Balanced Scorecard* nicht aus den Augen verloren werden. Einer der häufigsten Fehler ist hierbei, dass die sie fälschlicherweise für ein Projekt gehalten wird. Die *Balanced Scorecard* ist aber ein kontinuierlicher Lernprozess, der im Gegensatz zu einem Projekt, das zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen ist, ständig weiterentwickelt werden muss. Bei der Erstellung der *Balanced Scorecard* trifft man Annahmen über bestimmte Zusammenhänge im eigenen Unternehmen. Durch den Einsatz der *Balanced Scorecard* können sich diese jedoch als falsch herausstellen. In diesem Fall ist eine Anpassung der Ziele bzw. der Strategie und damit der Scorecard selbst notwendig. Somit gibt die *Balanced Scorecard* Feedback und kann deswegen auch als ein Lern- und Kontrollsystem gesehen werden.

## 7 Schlusswort

Heute gibt es bereits viele internationale Beratungsunternehmen, die Hilfestellungen für Unternehmen bei der Implementierung und dem Einsatz der *Balanced Scorecard* bieten<sup>1</sup>. Besonders hervorzuheben ist auch das amerikanische *Balanced Scorecard Institute*, welches sich mit der Verbreitung der Idee der *Balanced Scorecard* in der Welt beschäftigt und entsprechende Kurse, Seminare und Zertifikate für Unternehmen anbietet. Daneben bieten auch große Softwarehäuser wie SAP oder Oracle eigenständige *Balanced Scorecard* Lösungen an.

Diese Fakten und weiter oben angebrachte Statistiken (siehe Kapitel 2 und Abbildung 1) zur Verbreitung des Konzepts, lassen auf eine hervorragende Zukunft für das Instrument *Balanced Scorecard* schließen. Immer mehr Unternehmen verabschieden sich von finanzorientierten Kennzahlensystemen und finden ihren Weg zu der Erfindung von Dr. Kaplan und Dr. Norton.

---

<sup>1</sup> Ein Auszug ist unter <http://balanced-scorecard.de/intern/pics/allgemein/Beratung.htm> (Stand 25.07.10) zu finden

## Literaturverzeichnis

- [BC08] Bain & Company  
*Weltweite Studie zur Benutzung der Balanced Scorecard*  
2008
- [GK09] Griga, M.; Krauleidis, R.  
*Balanced Scorecard für Dummies: Das Taschenbuch*  
Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KgaA, Weinheim, 2009
- [KN92] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.  
*The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance.*  
Harvard Business Review, 70, S. 71-79, Boston, 1992.
- [KNH97] Kaplan, R. S.; Norton, D. P.; Horvath P. (Übersetzer)  
*Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*  
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997
- [UE01] Universität Eichstätt  
*Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis*  
2001
- [Wi10a] Wikipedia [<http://de.wikipedia.org/wiki/Controlling>] Stand 25.07.10  
*Controlling*  
2010
- [Wi10b] Wikipedia [[http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard)] Stand 25.07.10  
*Balanced Scorecard*  
2010
- [Wi10c] Wikipedia [<http://de.wikipedia.org/wiki/Kennzahl>] Stand 25.07.10  
*Kennzahl*  
2010
- [Wi10d] Wikipedia [<http://de.wikipedia.org/wiki/Kennzahlensystem>] Stand 25.07.10  
*Kennzahlensystem*  
2010

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Nutzungs- und Zufriedenheitsgrad der *Balanced Scorecard* .....- 4 -
- Abb. 2: Die Perspektiven und deren Bestandteile .....- 5 -
- Abb. 3: Beispiel einer Ursachen- und Wirkungskette .....- 8 -