

1.1 Die Balanced Scorecard

1.1.1 Balanced Scorecard – ein Überblick

Kaum ein betriebswirtschaftliches Konzept hat in den letzten Jahren so viel Aufmerksamkeit erhalten wie die Balanced Scorecard. Weltweit beschäftigen sich Unternehmen aller Größenklassen und Branchen mit der Implementierung dieses Ansatzes. Zum Thema wird zahlreich publiziert und in vielen verschiedenen Arbeitskreisen debattiert.

Grundsätzlich ist die Balanced Scorecard eine spezielle Art der Konkretisierung, Darstellung und Verfolgung von Strategien. Sie dient dazu, die Umsetzungswahrscheinlichkeit beabsichtigter Strategien zu erhöhen und das Wertschaffungspotenzial eines Unternehmens adäquat beurteilen zu können (vgl. *Gaiser/Greiner*, 2002, S. 199). Entwickelt wurde das Konzept Anfang der neunziger Jahre durch ein Forschungsteam rund um den Harvard Professor Robert S. Kaplan. Kaplan und sein Team nannten das Konzept „Balanced Scorecard“, um zum Ausdruck zu bringen, dass es sich dabei um ein ausgewogenes („Balanced“) System handelt, welches einen klaren Bezug zur Messung („Scorecard“) besitzt (vgl. *Kaplan/Norton*, 1996, Vorwort).

Ausgangspunkt war die Kritik an der starken finanziellen Ausrichtung US-amerikanischer Managementsysteme, bspw. bei der Planung oder dem Berichtswesen. Um die gesamte Wertschaffung eines Unternehmens adäquat beurteilen zu können, sollte diese einseitige monetäre Orientierung relativiert und um ein „ausgewogenes“ Set an finanziellen und nicht finanziellen Messgrößen erweitert werden. Dem Konzept lag der Gedanke zugrunde, dass zur Leistungsbewertung (dem „Performance Measurement“) die unterschiedlich relevanten Geschäftsinhalte, wie z.B. Finanzen, Kunden oder Prozesse, in ihrer Gesamtheit berücksichtigt werden müssen.

Doch schon bald zeigte sich, dass die Balanced Scorecard mehr kann: Bei entsprechender Auswahl der Ziele und Messgrößen verdeutlicht sie die strategische Stoßrichtung der Organisation und macht diese zugleich einer Messung zugänglich. Dabei kann sich die Balanced Scorecard den durch die Motivationstheorie belegten Zusammenhang zunutze machen, dass Ziele Verhalten beeinflussen. Bei richtiger Auswahl und Operationalisierung der Ziele kann die Haltung der Organisationsmitglieder mit den strategischen Anforderungen in Einklang gebracht werden. Dadurch erhöht sich deren Realisierungswahrscheinlichkeit.

Durch die Erkenntnis, dass die Balanced Scorecard das Verhalten in Richtung Strategieumsetzung beeinflussen kann, erfuhr das ursprüngliche Konzept eine wichtige

Schwerpunktverlagerung: Statt einer strukturierten Liste von Messgrößen standen nunmehr die strategischen Ziele und ihre Darstellung im Mittelpunkt des Interesses.

Strategische Ziele leiten sich aus der Vision und der Strategie ab – sie gelten damit als die entscheidenden und erfolgskritischen Ziele des Unternehmens. Um die Zielerreichung planen und verfolgen zu können, werden diesen Zielen entsprechende finanzielle und nicht finanzielle Messgrößen sowie die Soll- und Ist-Werte dieser Messgrößen gegenübergestellt. Strategische Aktionen zu den einzelnen Zielen sollen die Zielerreichung sicherstellen. Jede strategische Aktion erhält Termin- und Budgetvorgaben sowie klar benannte Verantwortliche. Aufgrund der Stringenz des Konzepts bei der Überführung der Vision und der Strategie in strategische Aktionen untertitelten Kaplan und Norton die Balanced Scorecard folgerichtig mit dem Leitsatz „Translating Strategy to Action!“

Den Balanced Scorecard-Ansatz zeichnet aus, dass Ziele, Messgrößen und strategische Aktionen jeweils einer konkreten Betrachtungsweise, der sog. Perspektive, zugeordnet werden. Die Zuordnung zu den Perspektiven soll einseitiges Denken bei der Ableitung und Verfolgung der Ziele verhindern. Stattdessen werden durch das Denken in und das Verknüpfen von Perspektiven die wesentlichen Zusammenhänge hinsichtlich der Strategieumsetzung dokumentiert.

Auf der Grundlage empirischer Erfahrungen schlagen die Begründer der Balanced Scorecard zunächst vier wesentliche Perspektiven vor: Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum. Diese Perspektiven können allerdings branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden. Wir bezeichnen z.B. die „Lernen und Wachstum“-Perspektive gerne auch als „Potential“-Perspektive, da sie die Potentiale für eine erfolgreiche Zukunft benennt. Die gleichgewichtige Berücksichtigung der Perspektiven bei der Ableitung der strategischen Ziele führt zu einem *ausgewogenen Zielsystem* – eben einer „Balanced Scorecard“ (vgl. Abbildung 1.1):

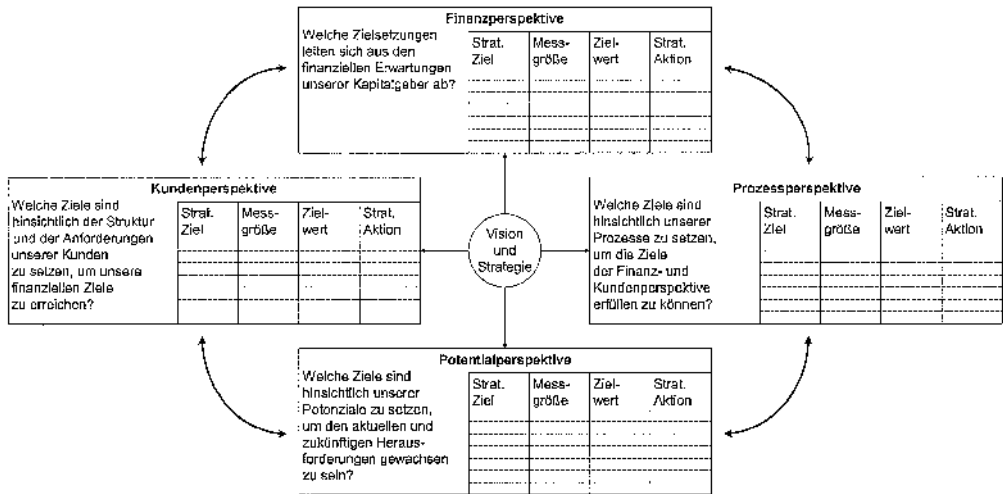


Abb. 1.1: Die Balanced Scorecard (in Anlehnung an Kaplan/ Norton, 1997, S.9)

Wir zeigen im Verlauf dieses Buchs, wie strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen für eine Balanced Scorecard auszuwählen sind, um eine erfolgreiche Strategieimplementierung umfassend unterstützen zu können. Dabei werden wir schrittweise eine beispielhafte Balanced Scorecard für die Prints GmbH aufbauen. Die Prints GmbH ist ein fiktives Unternehmen, welches sich mit der Entwicklung, der Herstellung und dem Vertrieb von Kopiergeräten beschäftigt. Abbildung 1.2 zeigt auszugswise das Ergebnis dieses Prozesses.

Strategische Ziele sowie deren Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen stehen nicht losgelöst nebeneinander. Vielmehr sind sie im Rahmen so genannter „Strategy Maps“ durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen eng miteinander verknüpft. Als Strategy Map wird von Kaplan und Norton die Abbildung von Ursache-Wirkungs-Ketten zwischen den Einzelbestandteilen der Strategie einer Organisation bezeichnet (vgl. Kaplan/Norton 2004, siehe auch Kapitel 5.3 und 4.4.1). Sie bringen graphisch die Logik der Strategie zum Ausdruck indem sie zeigen, wie die Umsetzung eines strategischen Ziels die Erreichung von anderen Zielen des ausgewogenen Zielsystems fördert. Die Identifikation und Darstellung der strategisch relevanten Beziehungen ist eine wesentliche Leistung des Balanced Scorecard Ansatzes. Erst die Verknüpfung der Ziele beschreibt die Strategie vollständig. Abbildung 1.3 zeigt die Strategy Map für das erwähnte Prints-Beispiel.

Auszug aus einer Balanced Scorecard

Finanzielle Perspektive:

Was für Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?

Kundenperspektive:

Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?

Prozessperspektive:

Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?

Potenzialperspektive:

Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potenziale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

| Strategische Ziele | Messgrößen | Zielwerte 2003 | Strategische Aktionen |
|--|--|-----------------------|---|
| GFROI deutlich steigern | CFROI | 18% | In den folgenden Perspektiven definiert |
| Konkurrenzfähige Kostenstruktur aufbauen | % Gesamtkosten vom Umsatz | 80% | In den folgenden Perspektiven definiert |
| Internationales Wachstum vorantreiben | % Vertriebs- und Verwaltungskosten Gesamtumsatz | 7 % 2 Mrd. DM | Marktstudie „Mittel-Ost Europa“ Task Force „Pacific“ |
| Affordable but good: Einfachtgeräde am Markt positionieren | % Umsatz nicht EU/ nicht USA | 900 Millionen DM | |
| Exzellenz in copying im Hochpreissegment | Marktanteil im Massensegment Bewertungsindex Händler | 12% 75 Indexpunkte | Marketingoffensive Einrichtung Händlerforum |
| Funktionsicherheit erhöhen | Marktanteil im Hochpreissegment Imagewerte Zielkunden | 16% 88 Indexpunkte | Designstudie Überarbeitung Marketingmaterial |
| Kundenbetreuung aktiver gestalten | Anzahl Störfälle | 45 % | Technikumstellung RCP Projektgruppe „No excuses“ |
| Produkte standardisieren | Wiederverkaufsquote Besuche/Zielkunde | 75% 2.p.a. | Key Account Management Ausrichtung Vertriebsmeeting |
| Synergien nutzen | Gleichkosten in Relation zu den gesamten Materialkosten | 65% | Benchmarking mit Hylo Baukastenanalyse |
| Fertigungsliefe an Kernkompetenz anpassen | Personalkosten in % vom Umsatz Kerntechnologiequote | 8,5% Kein Zielwert | Synergieflächen erarbeiten Synergieziel initiieren |
| Interne Kundenorientierung erhöhen | Schnittstellenbeurteilung | 80 % | Definition der Kernkompetenzen Anpassung Fertigungslayout |
| Entwicklungscompetenz steigern | Schnittstellenbeurteilung | 75 Indexpunkte | Synergieziel initiieren (w.o.) Einführung Prozessmanagement |
| Neue Medien nutzen | Assessmentswerte (durch F&E, Vertrieb, Produktion, Management) | 80 Indexpunkte | Rekrutierungsoffensive Partnerschaft mit Uhi Stuttgart |
| Mitarbeitermotivation erhöhen | Bestellvorgänge über Internet Austritte von Key Employees | + 125 % 3% | Neugestaltung Homepage Web Auftritt offensiv bewerben |
| | Mitarbeiterbefragungswerte | 85 % Indexpunkte | Einführung Mitarbeiterbefragung Feedbacksysteme überarbeiten |

Abb. 1.2: Auszüge einer Balanced Scorecard

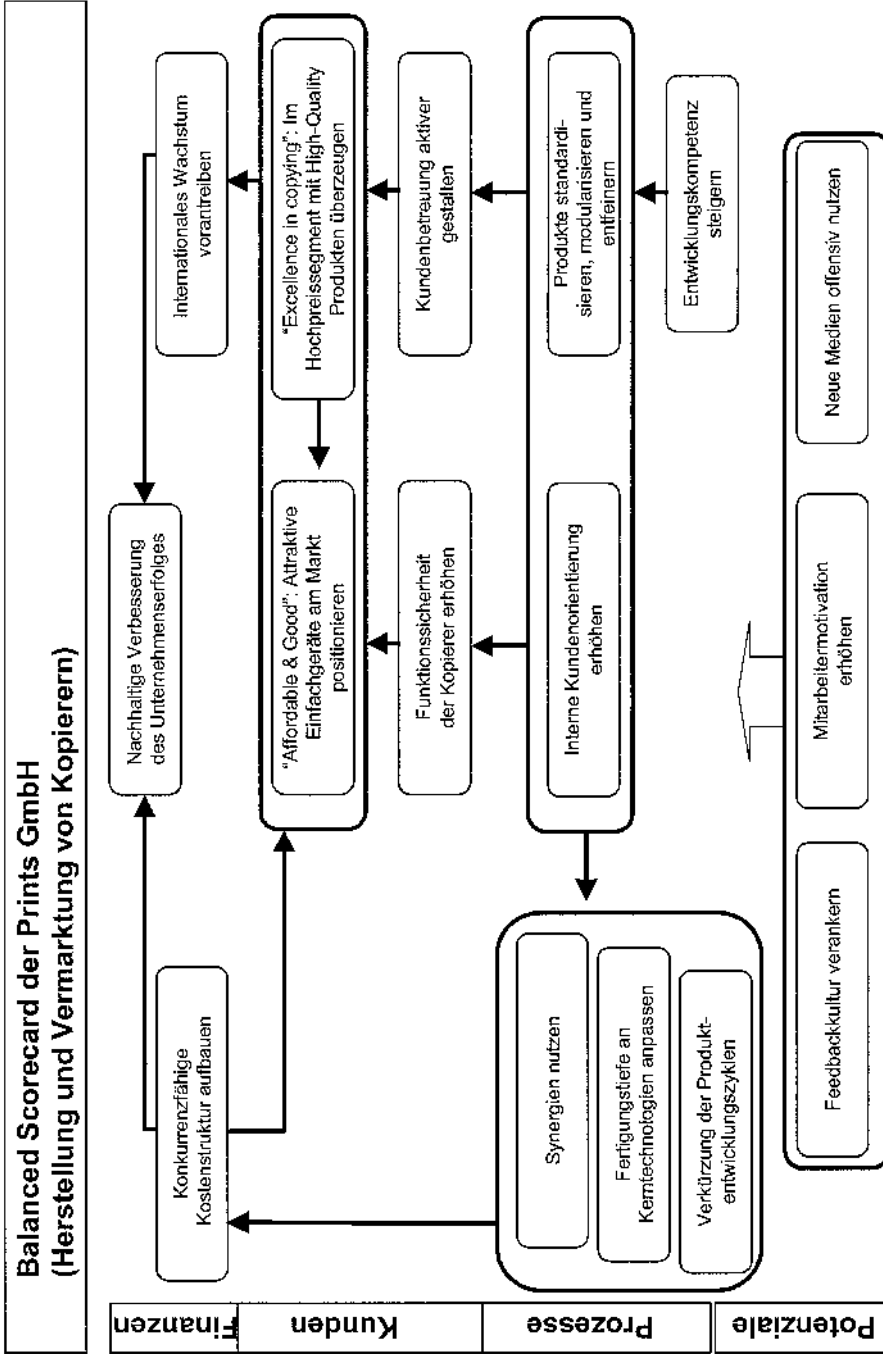


Abb. 1.3: Darstellung einer „Strategy Map“

Im Rahmen ihrer neuesten Veröffentlichung beschreiben Kaplan und Norton als „Balanced Scorecard“ lediglich die Messgrößen und Zielwerte. Diese trennen sie konzeptionell von den (verbal formulierten) strategischen Zielen sowie der zugehörigen Strategy Map und den strategischen Aktionen (vgl. Abbildung 1.4). Aus unserer Sicht wird durch diese Darstellung ein stärkerer Fokus auf die den Kennzahlen vorgelagerten strategischen Ziele bzw. die Strategy Map sowie die zur Strategierealisierung notwendigen strategischen Aktionen gelegt. Beim Aufbau des vorliegenden Buchs haben wir uns jedoch an die bisherige Sichtweise angelehnt, in der als „Balanced Scorecard“ ein integratives System aus strategischen Zielen, Strategy Map bzw. Ursache-Wirkungs-Beziehungen, Messgrößen und Zielwerten sowie strategischen Aktionen verstanden wird.

| Balanced Scorecard i.e.S. | | | | | | |
|---------------------------|------------|---|--|--|---|---|
| Strategy Map | | Balanced Scorecard i.e.S. | | Action Plan | | |
| Process | Operations | Strategic Goals | Measurement | Targets | Initiatives | Budgets |
| Financials | | <ul style="list-style-type: none"> Profitability Grow revenues Fewer planes | <ul style="list-style-type: none"> Market value Seat revenue Plane lease cost | <ul style="list-style-type: none"> 30% CAGR 20% CAGR 5% CAGR | | |
| Customer Market | | <ul style="list-style-type: none"> Attract and retain more customers Flight is on time Lowest prices | <ul style="list-style-type: none"> # repeat customers # customers FAA on-time arrival rating Customer rating | <ul style="list-style-type: none"> 70% Increase 12% ann. #1 #1 | <ul style="list-style-type: none"> Implement CRM system Quality management Customer loyalty program | <ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX |
| Internal Processes | | <ul style="list-style-type: none"> Fast ground turnaround | <ul style="list-style-type: none"> On-ground time | <ul style="list-style-type: none"> 30 minutes 90% | <ul style="list-style-type: none"> Cycle-line optimization | <ul style="list-style-type: none"> \$XXX |
| Potentials | | <ul style="list-style-type: none"> Develop the necessary skills Develop the support system Ground crew aligned with strategy | <ul style="list-style-type: none"> Strategic job readiness Info system availability Strategic awareness % ground crew stockholders | <ul style="list-style-type: none"> Yr. 1-70% Yr. 3-90% Yr. 5-100% 100% 100% 100% | <ul style="list-style-type: none"> Ground crew training Crew sched. syst. rollout Communications program Employee Stock Ownership Plan | <ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX |
| Total Budget | | | | | | \$XXX |

Abb. 1.4: Balanced Scorecard mit Messgrößen und Zielwerten (in Anlehnung an Kaplan/Norton, 2004)

Um die mittlerweile oft diskutierte „strategiefokussierte Organisation“ zu verwirklichen, kann die Balanced Scorecard zum Grundpfeiler des modernen strategischen Managementsystems ausgebaut werden. Denn die Balanced Scorecard ermöglicht dem Unternehmen und seinen Organisationseinheiten eine ganzheitliche Ausrichtung.

Gedanklich lassen sich dabei vier Stufen trennen. Die erste Stufe, „Übersetzen der Vision“, soll dem Management helfen, die richtige Strategie zu identifizieren und diese in ein umsetzungsorientiertes Modell – eben in eine Balanced Scorecard – zu überführen. Auf der zweiten Stufe, „Strategie kommunizieren und weiter konkretisieren“, wird die

Strategie an die hierarchisch nachfolgenden Ebenen kommuniziert und dort weiter ausgestaltet. Dabei können bereichsspezifische und individuelle Ziele mit der Strategie abgestimmt werden, um so das Verständnis und die Identifikation aller Beteiligten hinsichtlich der langfristigen Zielsetzungen sicherzustellen. Im Rahmen der dritten Stufe, „Geschäftspläne aufstellen“, ermöglicht die Balanced Scorecard eine an der Strategie des Unternehmens orientierte Verteilung der Ressourcen. Die vierte und letzte Stufe, „Lernen und Anpassen“, dient der Analyse und dem Hinterfragen der erreichten Ergebnisse. Damit wird strategisches Lernen, weit über rein finanzielle Zielsetzungen und Messgrößen hinaus, ermöglicht (vgl. Abbildung 1.5).

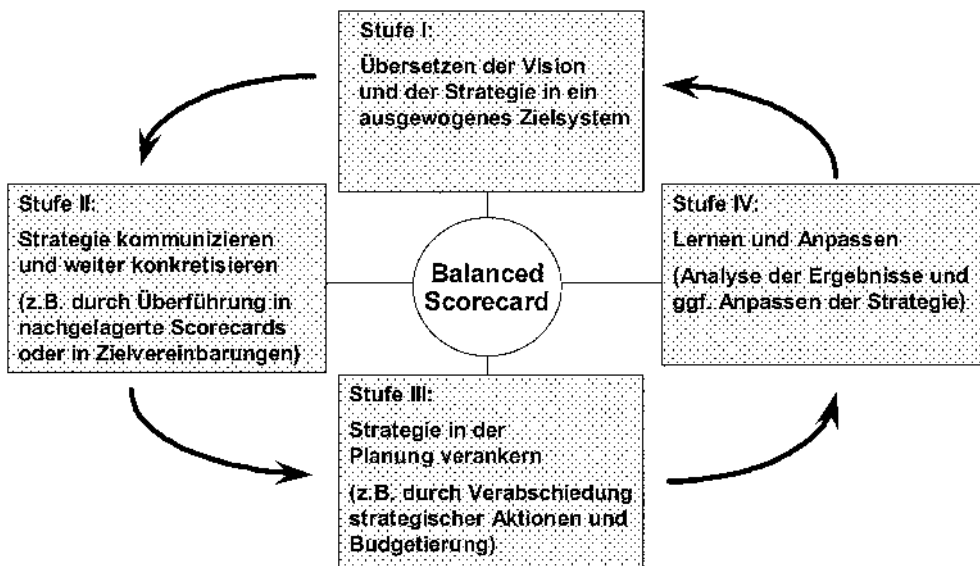


Abb. 1.5: *Balanced Scorecard – Ein strategisches Managementsystem*
(in Anlehnung an Kaplan/Norton, 1997, S. 9)



Praxisbeispiel

Balanced Scorecard einer Versicherung

Die vorangegangenen Ausführungen zu den Kernelementen einer Balanced Scorecard lassen sich exemplarisch an der Balanced Scorecard für den Außendienst einer Versicherungsgesellschaft – hier Insurance Europe genannt – darstellen.

Die Versicherungswirtschaft ist europaweit konfrontiert mit großen Konzentrations-tendenzen und einer Veränderung des Kundenverhaltens. Die Versicherungsunternehmen reagieren auf diesen Wandel mit dem Ausbau neuer Vertriebswege. Des Weiteren werden die Prozesse der Schadensbearbeitung, der Abwicklung und des Kundenservices optimiert und neu ausgerichtet. Die Unternehmen begreifen Service zunehmend als Produktbestandteil und als Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Die Versicherungsunternehmen kreieren mit erhöhter Geschwindigkeit vielfältige neue Produkte. Im Allfinanzbereich geschieht dies durch „Productbundling“, daneben entstehen auch risikoreiche Produkte und ebenso Produkte für das Internet.

Die Insurance Europe hat diese Trends erkannt und sieht es für überlebensnotwendig an, ihre tradierten traditionellen Strategien und Strukturen zu verändern. In diesem Zusammenhang setzt das Topmanagement ein Balanced Scorecard-Projekt auf, mit dem Auftrag, insbesondere den Außendienst neu auszurichten. Dem Außendienst kommt eine besonders große strategische Bedeutung zu, weil sich an der Schnittstelle zum Kunden entscheidet, wie die neuen Produkte und Dienstleistungen angenommen werden. Der Außendienst verursacht derzeit sehr hohe Vertriebskosten bei einem nur mäßigen Servicegrad. Die Vorgabe für den Außendienst ist klar: deutliche Erhöhung des Servicegrades und Entwicklung hin zum Allfinanzberater. Damit sollen serviceorientiertere Kunden gewonnen werden, die bereit sind, für mehr Service einen höheren Preis zu akzeptieren.

Als strategische Herausforderungen werden für die Insurance Europe folgende Themen gesehen (vgl. Abbildung 1.6).

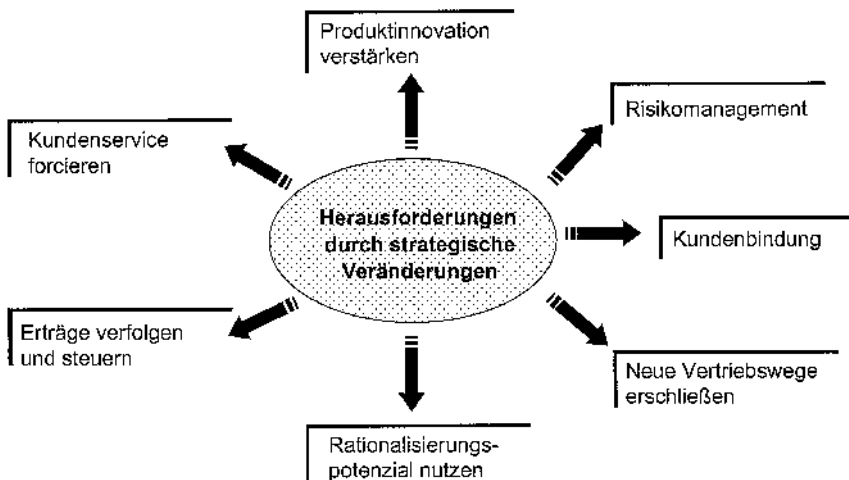


Abb. 1.6: Herausforderungen der Insurance Europe

Im Rahmen der Projektarbeiten werden für die Insurance Europe strategische Stoßrichtungen formuliert, die der Außendienst anschließend konkretisiert (vgl. Abbildung 1.7).

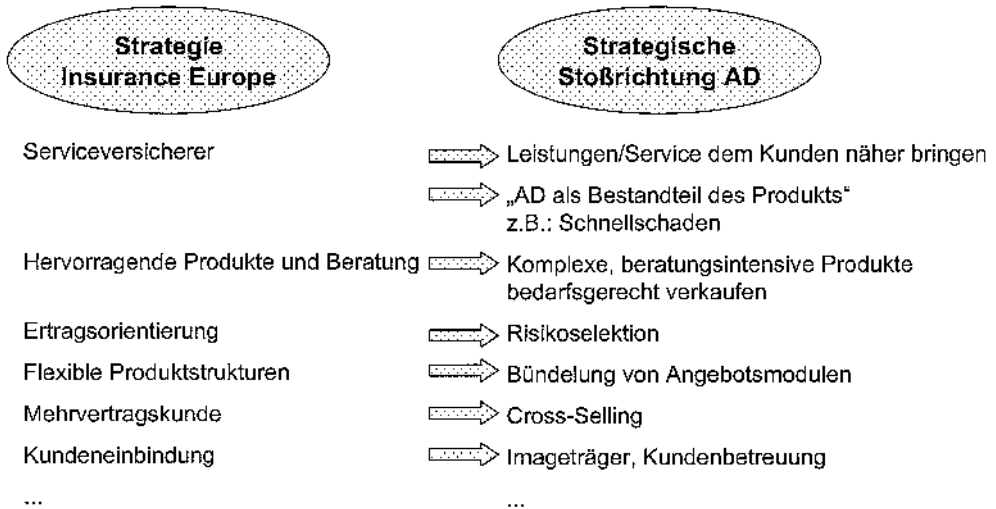


Abb. 1.7: Strategische Stoßrichtungen der Insurance Europe und daraus abgeleitet des Außendienstes

Die Servicequalität bei Beratung und Betreuung besitzt Verbesserungspotenzial. Momentan wird der überwiegende Teil der Kunden von nur wenigen Ausschließlichkeitsvermittlern betreut. Eine echte Kundenbeziehung ist daher kaum möglich (Großbestandsinhaber). Bei neuen Mitarbeitern entsteht wegen geringer Geschäftsmöglichkeiten eine hohe Fluktuation (Fluktuationsrate ist größer als 40% pro Jahr.). Auch die Voraussetzungen für die Durchführung einer Mehrvertragskundenstrategie müssen noch optimiert werden. Heute agieren die Außendienstmitarbeiter je nach Ausbildung und persönlichen Schwerpunktsetzungen sehr „spartenverliebt“ am Markt.

Ausgehend von einer Vielzahl strategischer Analysen und Überlegungen zur strategischen Positionierung präsentiert sich folgende Balanced Scorecard für den Außendienst. Die Ursache-/Wirkungsbeziehungsdarstellung veranschaulicht die Strategie im Zusammenhang (vgl. Abbildung 1.8).

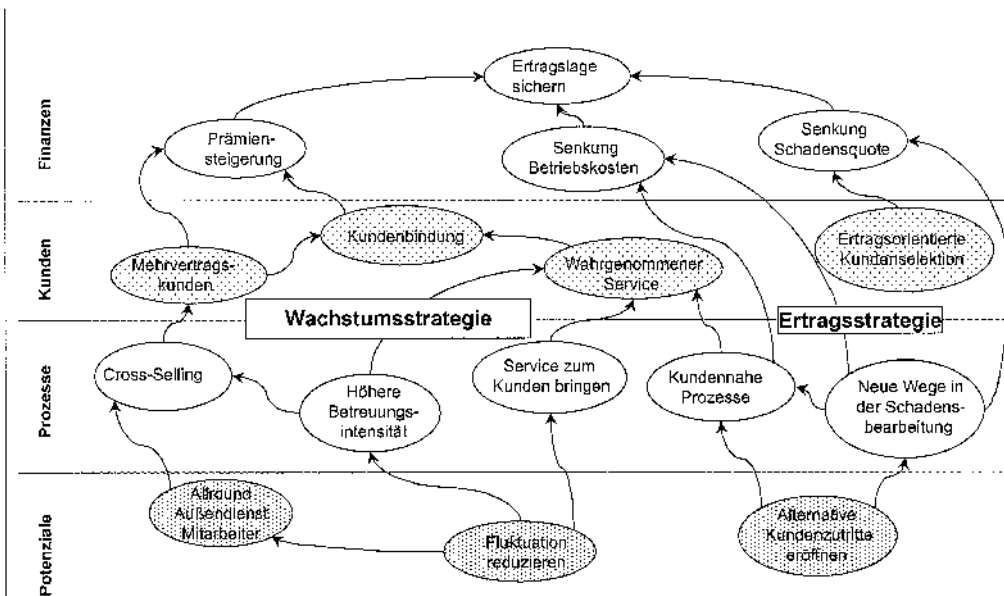


Abb. 1.8: Ursache-/Wirkungsbeziehungen der Balanced Scorecard von Insurance Europe, Außendienst

Wie man an der Darstellung erkennt, verfolgt der Außendienst im Wesentlichen zwei strategische Stoßrichtungen:

- Zum einen strebt man ein qualitatives Wachstum mit Hilfe von Mehrvertragskunden und Cross Selling an. Dazu soll die Qualität des Außendienstes verbessert und das Serviceangebot erweitert werden. Insurance Europe will die Kunden längerfristig an das Unternehmen binden und über Prämiensteigerungen einen positiven Beitrag zum ROI (Return on Investment) schaffen.
- Zum anderen besteht das Ziel einer Ertragssteigerung auf Basis bestehender Kundenbeziehungen. Dies will man durch alternative Kundenzutritte wie beispielsweise via Internet, durch verbesserte Wege der Schadensbearbeitung und durch kundennahe Prozesse erreichen. Eine ertragsorientierte Kundenselektion soll daneben einen Beitrag zur Senkung der Schadensquote leisten (vgl. Abbildung 1.9).

Zu jedem Ziel werden entsprechende Messgrößen ermittelt, Zielwerte festgelegt und strategische Aktionen verabschiedet.

| | Strategische Ziele | Messgröße | Zielwert | Strategische Aktionen (Auszug) |
|----------|------------------------------------|------------------------------|-----------|---|
| Finanzen | Ertragslage sichern | ROE | 15 % | |
| | Prämien steigern | Prämienwachstum | 12 % p.a. | |
| | Betriebskosten senken | Kostenquote | 15% | |
| | Schadensquote reduzieren | Schadensquote | 60 % | |
| Kunden | Kundenbindung verankern | Stornoquote | 2,5 % | neues Rabattsystem (Mehrjahresrabatt) |
| | Mehrvertragskunden gewinnen | Ø Anzahl Risiken/ Kunde | 2 | neues Rabattsystem (Mehrvertragsrabatt) |
| | Servicewahrnehmung intensivieren | Index aus Kundenbefragung | 1,2 | Marketing Assistance |
| | Ertragsorientierte Kundenselektion | Deckungsbeitrag/ Kunde | AS 6.000 | DV-unterstütztes Scoring-Modell |

| | Strategische Ziele | Messgröße | Zielwert | Strategische Aktionen (Auszug) |
|------------|---|--|----------------|--|
| Prozesse | Cross Selling leben | Prämienzuwachs bei bestehende Kunden | + 20 % | Vertriebswettbewerb |
| | Höhere Betreuungsintensität | Besuche/Kunde | 2 FKG 1 PKG | Vertriebswettbewerb |
| | Service zum Kunden bringen | Index Mystery Shopping | 1,8 | Ausbildung Telefonpersonal und Außendienst |
| | Kundennahe Prozesse gestalten | Erledigungen in einem Schritt/Gesamtanzahl | 60 % | Neue Außendienst Software, Call Center Einführung |
| Potenziale | Neue Wege in der Schadensbearbeitung wagen | Ø Dauer der Scha- densbearbeitung | 24 Stunden | Call Center, aktive Schadens- bearbeitung, neue Medien |
| | Allround Mitarbeiter einsetzen | in Hauptsparten aus- gebildete MA/ Gesamt MA | 70 % | Ausbildung der Mitarbeiter in den Hauptsparten (Ausbildungs- führerschein) |
| | Fluktuation reduzieren | Anzahl Kündigungen/ Mitarbeiter | 3 % | Gezieltes Personalentwicklungs- programm, Schaffung selbständiger Unternehmenseinheiten im AD |
| | Alternative Kundenzutritte eröffnen | Nutzung alternativer Zutritte durch Kunden | 30 % | Aufbau neuer Medien (z.B. Internet), Call Center, Marketingprogramm für neue Kundenvertriebswege |

Abb. 1.9: Balanced Scorecard für den Außendienst von Insurance Europe