



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

DIE BALANCED SCORECARD

Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA, BA

AUSGABE #51 | MAI 2024



DIE BALANCED SCORECARD

MIT DEM KENNZAHLEN COCKPIT WIRKSAM STEUERN

Die **Balanced Scorecard (BSC)** ist eine effektive Methodik im strategischen Management. Entwickelt von Robert S. Kaplan und David P. Norton, vereint die BSC finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. Sie hilft Unternehmen klare Ziele zu setzen, zu kommunizieren und zu überwachen. Vor allem aber ist die BSC ein Werkzeug, um anspruchsvolle Programme und Strategien umzusetzen. Dies kann Marktdurchdringung und Produktentwicklung genauso betreffen wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI).

Von Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA und Giuseppe Sorrentino, MA, BA

I. KONZEPT UND PERSPEKTIVEN DER BSC

Die Balanced Scorecard (BSC) identifiziert die strategisch bedeutsamen Ziele eines Unternehmens und stellt damit ein Cockpit für die Unternehmensführung dar¹. Sie ist die strategische Landkarte des Unternehmens, die dabei unterstützt, Strategie, Mission und Vision zu konkretisieren, zu visualisieren und umzusetzen. Da unterschiedliche Ziele aus verschiedenen Bereichen oft gleichwertig und miteinander verbunden sind, unterteilt die BSC diese in vier Perspektiven, welche sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen beinhalten. Gleichzeitig werden diese Messgrößen verwendet, um die festgelegten Ziele zu überwachen und einen umfassenden Überblick zu bekommen. Dadurch wird es möglich, die Wechselwirkung verschiedener Einflussfaktoren quantifizierbar und steuerbar zu machen. Die BSC ist deshalb vergleichbar mit einem Management-Cockpit.

Die BSC ist ein Cockpit und Navigationssystem für das Management.

Wie der Pilot im Cockpit alle entscheidenden Instrumente im Blick hat, ermöglicht die BSC Unternehmen, ihre wichtigsten Ziele und Steuerungskennzahlen im Auge zu behalten. Die verschiedenen Perspektiven der BSC entsprechen den Instrumenten, die dem Piloten helfen, den Kurs zu halten. Der Pilot fokussiert nicht nur den Höhenmesser, sondern behält auch Geschwindigkeitsmesser, Variometer oder die Kabinendruckanzeige im Auge. So muss auch das Unternehmen alle relevanten Steuerungsgrößen simultan im Blick haben und eventuell gegensteuern. Durch die klare Anordnung behält das Unternehmen die Gesamtsituation im Griff und kann bei Bedarf strategische Anpassungen vornehmen.

Die BSC zeigt die Ziele und Leistungen aus vier unterschiedlichen Perspektiven (vgl. Abb. 1): Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen bzw. Entwicklung². Dadurch

¹ Kaplan, R. / Norton, D., Putting the Balanced Scorecard to work, in: Harvard Business Review, 1993 Sept.-Oct., S. 134 ff.

² Weber, J. / Schäffer, U., Balanced Scorecard und Controlling, Berlin 2013, S. 175 ff.



verwandelt sie die Strategie eines Unternehmens in klar definierte und messbare Kennzahlen. Diese werden verständlich für Mitarbeitende und Führungskräfte dargestellt, wodurch sie umfassend informiert werden und die Zusammenhänge nachvollziehen können. Die BSC ist im Kern nichts anderes als ein Umsetzungskatalysator.

Das Ziel lautet „Translating Strategy into Action.“

Die BSC verspricht Übersicht und Steuerung in einem komplexen Umfeld. Es soll eine ausgewogene und ausbalancierte Darstellung ermöglicht werden, ohne eine Perspektive zu vernachlässigen. Wird jeder Perspektive eine konkrete Kennzahl mit einem Zielwert zugeordnet, entsteht ein zentriertes Kennzahlen-Dashboard. Damit lassen sich Maßnahmen für die Strategieaktivierung auf operativer Ebene umsetzen und gleichzeitig überwachen. Jede Perspektive integriert also Ziele, Kennzahlen, Vorgaben, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten. Um ein Missverständnis auszuräumen, muss betont werden, dass die BSC kein Instrument zur Erarbeitung einer Strategie ist. Sie dient ausschließlich der Realisierung definierter strategischer Ziele.



Finanzperspektive: Wie schaffen wir nachhaltigen, finanziellen Erfolg bzw. Mehrwert für die Anteilseigner (Kapitalgeber) und wie können wir unsere finanziellen Ziele erreichen? Kurz: Wie zufrieden sind die Kapitalgeber und Investoren bzw. wie finanziell gesund ist das Unternehmen?

Kundenperspektive: Wie sehen uns unsere Kunden und wie können wir ihre Zufriedenheit und Bedürfnisse besser erfüllen, um langfristigen Erfolg zu gewährleisten? Kurz: Wie erfolgreich ist das Unternehmen am Markt und wo liegen die echten Wettbewerbsvorteile?

Prozessperspektive: Welche internen Prozesse müssen wir verbessern, um effizienter und agiler zu werden, damit wir die Erwartungen unserer Kunden erfüllen und finanzielle Ziele erreichen können? Kurz: Wie effizient sind die internen Prozesse?

Lern-/Entwicklungsperspektive: Wie können wir sicherstellen, dass unsere Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten besitzen, um Veränderungen zu bewältigen und langfristige Ziele zu unterstützen? Kurz: Wie werden die eigenen Kompetenzen zielgerichtet eingesetzt und weiterentwickelt?



2. DIE UMSETZUNG DER BSC

Basierend auf der Unternehmensstrategie und den Zielen müssen relevante Kennzahlen definiert bzw. entwickelt werden (vgl. Abb. 2). Diese Kennzahlen sind keineswegs für alle Branchen und Strategien immer identisch. Auch können sich Kennzahlen über die Zeit verändern und müssen ergänzt werden. So fand man mit Aufschwung der Social Media Ära in der Praxis auch vermehrt Kennzahlen wie Click-Through-Rate, Engagement-Rate oder Share of Voice in der BSC. Auch sollte die Anzahl der Kennzahlen überschaubar bleiben, um die BSC nicht zu überfrachten und „Reporting-Bürokratie“ zu vermeiden. Eine Auswahl von häufig verwendeten Kennzahlen findet sich in folgender Abbildung.

Abb. 2: Auswahl von Kennzahlen einer BSC

Kennzahlen Finanzen	Kennzahlen Kunden
Umsatz	Kundenzufriedenheitsscore
Deckungsbeitrag	Weiterempfehlungsrate
Operatives Ergebnis	Retentionsrate Stammkunden
Working Capital	Anteil Neukunden
Return on Investment	Reklamationen
Kennzahlen Prozesse	Kennzahlen Lernen / Entwicklung
Fehlerquote Produktion	Mitarbeiterfluktuation
Durchlaufzeit	Anzahl Weiterbildungs-Trainings
Auslastung	Mitarbeiterzufriedenheit
Rüstzeiten	Anzahl Verbesserungsvorschläge
Digitalisierungsgrad Prozesse	Innovationsakzeptanzrate

Die BSC ist keineswegs trivial und erfordert eine sorgfältige Planung und Professionalität bei der Implementierung im Unternehmen³. So muss am Beginn die Strategie klar und verständlich sein, weil nur so eine BSC mit den vier Perspektiven entwickelt werden kann. Bei der Auswahl der Kennzahlen ist sicherzustellen, dass diese die strategischen Ziele widerspiegeln und mit vertretbarem Aufwand messbar sind. Gerade hier kann auch die bewährte SMART-Methodik verwendet werden, um Ziele zu operationalisieren (spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert). Sollte sich im Umfeld (Markt, Politik...) etwas verändern, ist die BSC natürlich anzupassen. Generell empfiehlt es sich, die BSC mit den entsprechenden Fachpersonen und verantwortlichen Führungskräften zu entwickeln. Gerade das hat auch einen Impuls für die Unternehmenskultur, weil mit der BSC eine Strategie spürbar wird und «in Bewegung» kommt.

Die BSC stellt kompromisslos die Strategie in den Fokus. Die Stärken liegen im ganzheitlichen Ansatz einer 360-Grad-Perspektive, in der Visualisierung der wichtigsten Kennzahlen und dem Zusammenwirken von finanziellen und nicht-finanziellen Perspek-

³ Stöger, R., Balanced Scorecard: Eine Bilanz. OrganisationsEntwicklung Nr. 4/2007, S. 27 und 29.



tiven. In der Praxis ergeben sich aber auch Risiken, die in der Umsetzung beachtet werden müssen. So sind die Kennzahlen immer bzgl. ihrer Validität und Messbarkeit zu prüfen. Zudem ist auch zu fragen, ob das System Akzeptanz bei Mitarbeitenden und Führungskräften hat und nicht zu einer Überlastung des Zahlenwerks führt.

***Für die BSC gilt: "If you can't measure it, you can't manage it."
(Peter Drucker)***

3. DIE VERBINDUNGEN DER BSC

Messbarkeit schafft Steuerbarkeit und Steuerbarkeit schafft Optimierbarkeit. Die BSC ist daher ein Verbundsystem und bietet die Möglichkeit einer Verknüpfung. Ein Beispiel: Ein Unternehmen möchte eine neue, vegane Produktlinie einführen, um den wachsenden Bedarf an gesunden und umweltfreundlichen Produkten zu decken. Die Marktforschung hat ergeben, dass insbesondere ein Bedarf bei der jungen Zielgruppe (Generation Z) besteht. Analysen zeigen eine gewisse Preisbereitschaft und dass Wettbewerber bereits erste Produkte entwickeln.

Die BSC ist ein sich selbst verstärkendes System.

Die Einführung neuer Produkte (Kundenperspektive) zielt darauf ab, neue Kundengruppen anzusprechen, um Marktanteile zu sichern und Umsätze zu generieren. Die Optimierung von Produktionsprozessen (Prozessperspektive) trägt nicht nur dazu bei, die Kosten zu senken, sondern ermöglicht auch eine schnellere Markteinführung neuer Produkte, was zu Umsatzsteigerung führt (Finanzperspektive). Die Verbesserung der Produktqualität und des Kundenservice (Kundenperspektive) bewirken eine höhere Kundenzufriedenheit bzw. eine erhöhte Weiterempfehlung. Dies verbessert wiederum die finanzielle Performance des Unternehmens (Finanzperspektive). Investitionen in Schulungsprogramme und die Förderung einer Innovationskultur (Lern- und Entwicklungsperspektive) optimieren nicht nur die Produktqualität (Prozessperspektive), sondern können auch zu Ideen für Produkte führen, die neue Kundengruppen ansprechen (Kundenperspektive). Dieses Beispiel zeigt auf, dass der unternehmerische Vorteil der BSC eben nicht in der isolierten Kennzahlenbetrachtung liegt, sondern im gegenseitigen Vernetzen und Verstärken.

4. FAZIT

Die BSC ermöglicht es, die Strategie mittels einfacher Darstellung zu operationalisieren und zu kommunizieren (vgl. das Werkzeug in Abb. 3). Durch die Integration von Ursachen- und Wirkungsindikatoren bietet sie ein ausgewogenes Bild, was eine effektive Steuerung des Geschäftsmodells fördert. Sie dient als Bindeglied zwischen verschiedenen Controllinginstrumenten und ermöglicht die Verknüpfung von Nutzen- und Risikofaktoren. Die BSC deckt Defizite auf, identifiziert wichtige Aufgaben und



verdeutlicht die Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmenszielen. Dennoch kann die BSC überladen werden und zu einer einseitigen Fokussierung auf Vergangenheitskennzahlen führen, was die strategische Ausrichtung beeinträchtigt. Eine unreflektierte Anwendung führt zu Fehlern, was eine stetige Evaluierung notwendig macht. Die BSC ist als flexibles Instrument zu verstehen: So können beispielsweise auch Nachhaltigkeits-Ziele innerhalb der vier Perspektiven eingebaut oder als eigene, fünfte Perspektive definiert werden. Gerade dieser Pragmatismus macht aus der BSC ein Schlüsselwerkzeug für die Unternehmensführung.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Einfaches 360-Grad Kennzahlen-Cockpit für das Management
2. Visualisierung und Fokussierung auf die wesentlichen Steuerungshebel
3. Flexible Anwendung in Breite bzw. Tiefe und gegenseitige Verstärkung der einzelnen Perspektiven
4. Positiver Kultureffekt durch Einbezug von Mitarbeitern und Führungskräften in den gemeinsamen BSC-Entwicklungsprozess



Weitere improve-Ausgaben:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo

PORTRAIT AUTOREN

Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm

>> Studiengangsleiter Bachelor Unternehmensführung, Master Unternehmensrestrukturierung & -sanierung, Master Corporate Transformation Management

Kontakt: mario.situm@fh-kufstein.ac.at

Guiseppe Sorrentino, MA, BA

>> Akademischer Produktentwickler, Junior-Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre & datenbasierte Unternehmensführung

Kontakt: guiseppe.sorrentino@fh-kufstein.ac.at



Abb. 3: Balanced Scorecard (BSC): Werkzeug und Beispiel (Industrie)

Hintergrund: Ein Industrieunternehmen im Lebensmittelsektor führt die BSC ein. Maßgabe ist es, mit maximal 3-5 Kennzahlen pro Perspektive zu arbeiten und Schlüsselmaßnahmen abzuleiten.

1. Finanzperspektive

<i>Ziel</i>	<i>Kennzahl</i>	<i>Vorgabe - Soll</i>	<i>Aktuell - Ist</i>	<i>Maßnahmen</i>
Umsatz erhöhen	Umsatz mit neuen Produkten	10% vom Gesamt-Umsatz	5%	<ul style="list-style-type: none"> Einführung neue Produkte Neue Preisstrategien
Kosten reduzieren	Durchschnittliche variablen Kosten pro Stück	15 EUR	17,50 EUR	<ul style="list-style-type: none"> Lieferantenmanagement Optimierung strategischer Einkauf
Deckungsbeitrag erhöhen	Umsatz – Kosten; Deckungsbeitrag / Umsatz * 100	<ul style="list-style-type: none"> ...

2. Kundenperspektive

<i>Ziel</i>	<i>Kennzahl</i>	<i>Vorgabe - Soll</i>	<i>Aktuell - Ist</i>	<i>Maßnahmen</i>
Kundenbindung verstärken	Kunden-Abwanderungs-Rate	<15%	18%	<ul style="list-style-type: none"> Kundenfeedback Treueprogramme Effektiver Kundensupport
Weiterempfehlung erhöhen	Net Promoter Score	40	32%	<ul style="list-style-type: none"> Kundenerlebnis verbessern Personalisierte Ansprache
Bekanntheit in der jüngeren Zielgruppe erhöhen	Bekanntheitsgrad in sozialen Medien (Follower, Likes...)	<ul style="list-style-type: none"> Content Marketing optimieren Influencer aktivieren SEO/ SEA

3. Prozessperspektive

<i>Ziel</i>	<i>Kennzahl</i>	<i>Vorgabe - Soll</i>	<i>Aktuell - Ist</i>	<i>Maßnahmen</i>
Prozess-optimierung forcieren	Durchlaufzeit für die Produktion pro Einheit	1 Minute	1,20 Minute	<ul style="list-style-type: none"> Lean Management Rüstzeiten optimieren
Fehlerquoten reduzieren	Relative Anzahl fehlerhafter Einheiten	2%	4%	<ul style="list-style-type: none"> Root-Cause-Analyse Feedbackschleifen KVP einführen
Digitale Bestandverwaltung einführen	Relative Anzahl automatisierter Bestandsbewegungen	<ul style="list-style-type: none"> Automatisierung Materialflüsse Echtzeit-Lokalisierungs-Systeme

4. Lern- und Entwicklungsperspektive

<i>Ziel</i>	<i>Kennzahl</i>	<i>Vorgabe - Soll</i>	<i>Aktuell - Ist</i>	<i>Maßnahmen</i>
Trainings intensivieren	Anzahl Trainings pro Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ...
...	...			<ul style="list-style-type: none"> •