

# Strategieformulierung und Strategieumsetzung anhand einer Balanced Scorecard (BSC)

Autoren: Dr. Boris Karcher und Dr. Nick Dimler

## I. Was man nicht messen kann, kann man nicht steuern

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Instrument zur Implementierung von Unternehmensstrategien und richtig eingesetzt, nach wie vor ein sehr gutes Steuerungstool.

Die BSC ermöglicht eine umsetzungsorientierte, an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Steuerung des Unternehmens. Somit spiegelt sich hierin die Unternehmensstrategie wieder, heruntergebrochen auf die wesentlichen und für die Steuerung besonders relevanten Aspekte.

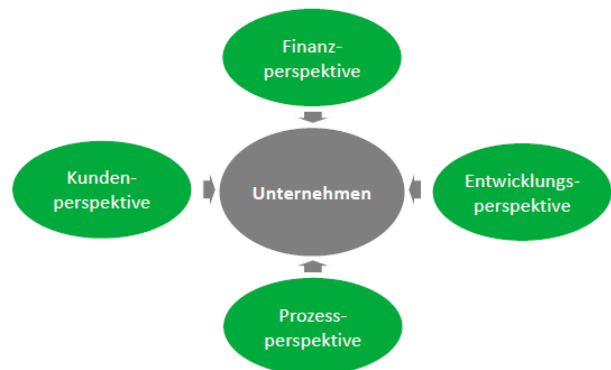
Hierbei kann die Entwicklung der besonders relevanten Kennzahlen im Vergleich zu den festgelegten Zielen (Benchmarks) beispielsweise über eine Ampellösung von Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sehr einfach und übersichtlich verfolgt werden.

Die klassische Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton umfasst neben der Betrachtung unterschiedlicher Perspektiven wie

- Finanzen,
- Prozesse,
- Kunden und
- Potenzial

auch die Nutzung von Zielformulierungen, Kennzahlen mit Zielwerten und operativen Maßnahmen zur Erreichung dieser Zielwerte.

Abbildung 1: Aufbau einer klassischen Balanced Scorecard (1)



Durch diese differenzierte Herangehensweise werden sowohl hard- als auch softfacts berücksichtigt, die wiederum eine gesamtheitliche Unternehmensbetrachtung und -steuerung ermöglichen. In der folgenden Grafik wird der praktische Aufbau der BSC beispielhaft verdeutlicht.

Abbildung 2: Praxisbeispiel einer BSC



Das Instrument der BSC wird inzwischen von Unternehmen verschiedenster Größenordnungen und Branchen verwendet. Sie ist damit nicht nur ein Instrument für Großunternehmen, wie häufig angenommen wird. Darüber hinaus ist sie sehr vielseitig und kann sowohl für die Strategieumsetzung, als

auch bei der Strategieentwicklung eingesetzt werden.

## II. Umsetzung der Strategie mit Hilfe der BSC

Die meisten Wettbewerber innerhalb eines Marktes verfolgen sehr ähnliche Strategien. Somit rückt die Umsetzung der jeweiligen Strategie immer stärker in den Vordergrund, was bei optimaler Ausführung zum Wettbewerbsvorteil werden kann.

Die inhaltliche Ausgestaltung in Bezug auf die einbezogenen Ziele, die gewählte Darstellungsform, die genutzten Perspektiven und die verwendeten Kennzahlen sind dabei so individuell wie die unterschiedlichen Unternehmensstrategien selbst.

Zweifelsohne gehen mit der Implementierung sowie der Anwendung der BSC nicht selten gewisse Problemstellungen einher. Problematisch ist häufig eine unzureichende Unterstützung durch die entsprechenden Führungskräfte. Hier kann allerdings mit einer offenen Kommunikation des Nutzens für das Unternehmen gegengesteuert werden, so dass letztlich alle Mitarbeiter, v.a. auch die Führungskräfte, dieses Tool verinnerlichen und im Hinblick auf die Verwirklichung der Unternehmensziele damit arbeiten.

Von evtl. auftretenden Problemen sollten sich Unternehmen aber nicht abschrecken lassen, der Aufwand lohnt sich. Denn Unternehmen sind erfolgreicher, wenn sie eine überzeugende und marktdäquate Strategie verfolgen und diese auch konsequent umsetzen.

Der Ursprung des Erfolges liegt dabei zunächst bei der Strategieentwicklung. Im nächsten Schritt ist dann die adäquate Umsetzung dieser Strategie relevant. Daher ist die BSC, durch ihre Einsetzbarkeit sowohl zur Strategieentwicklung wie auch -umsetzung, ein so wertvolles Instrument.

### Anwendungsbereiche der BSC und Einordnung im Unternehmen

Die BSC wird in der Praxis häufig zur Strategierealisierung eingesetzt, da das damit verbundene Vorgehen im Sinne der Konkretisierung entwickelter Ziele über Kennzahlen, Zielwerte und operative Maßnahmen die Strategieumsetzung deutlich besser kontrollieren und steuern lässt.

Diese Konkretisierung führt häufig auch zur Schärfung der Ziele und zu einer weiteren Schwerpunktsetzung im Rahmen der Strategie. Somit ist dieser Prozess durchaus noch der Phase der Strategieentwicklung zuzuordnen.

Folglich lässt sich die Erstellung der BSC der Strategieentwicklung zuordnen, die Anwendung der BSC hingegen zur Phase der Strategieumsetzung. Die BSC schließt somit die Lücke zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung und fungiert damit als Schnittstelle zwischen diesen beiden Phasen.

Dabei ist der Einsatz der BSC völlig unabhängig von der Unternehmensgröße und Branche möglich. So setzen sowohl produzierende wie dienstleistende, High-Tech- und Low-Tech-, öffentliche wie private Unternehmen dieses Instrument ein. Auch in Bezug auf die Unternehmensgröße zeigt sich immer wieder, dass die BSC keineswegs nur für größere Unternehmen geeignet ist.

Hauptansprechpartner für die BSC-Nutzung ist bei den meisten Unternehmen nach wie vor der Controller. In den letzten Jahren hat sich die Zuordnung allerdings kontinuierlich in Richtung des Bereichs Unternehmensentwicklung/Strategie verschoben.

Dies ist ein Hinweis darauf, dass die BSC zunehmend nicht mehr nur als Instrument zur Messung der Zielerreichung, sondern zunehmend als Bestandteil eines ganzheitlichen Strategieprozesses, verstanden wird. Die optimale Zuordnung zu einem Verantwortungsbereich sollte im Dialog mit dem jeweiligen Unternehmen gemeinsam erarbeitet werden.

### Zielgerichtete Umsetzung der Unternehmensstrategie als Wettbewerbsvorteil

Gemeinhin besteht die Meinung, dass sich Unternehmen durch klare Alleinstellungsmerkmale (USPs - Unique Selling Propositions) von ihren Wettbewerbern absetzen müssen. Unter USPs werden häufig z.B. innovative Produkte oder Dienstleistungen verstanden.

Derartige Alleinstellungsmerkmale sind jedoch meist nur temporäre Wettbewerbsvorteile, die nach kurzer Zeit von Wettbewerbern kopiert werden können. Insbesondere in Zeiten, in denen die Produktlebenszyklen immer kürzer werden, ist

auch die Werthaltigkeit von Produkten bzw. Dienstleistungen geringer.

Heutzutage gelingt es nur wenigen Unternehmen, eine Strategie zu verfolgen, die langfristig Wettbewerbsvorteile bietet und die sie daher grundlegend und langfristig von ihren Wettbewerbern unterscheidet. Die meisten Wettbewerber innerhalb eines Marktes verfolgen sehr ähnliche Strategien. Somit rückt die Umsetzung der jeweiligen Strategie in den Vordergrund, was bei optimaler Ausführung zum Wettbewerbsvorteil werden kann.

Für eine optimale Umsetzung der gewählten Strategie ist es notwendig, dass Ziele und Maßnahmen zur Umsetzung klar definiert werden, interne und externe Veränderungen früh genug erkannt werden und daraus die richtigen Schlussfolgerungen gezogen werden.

### Konzeption und Umsetzungstiefe der BSC

In der Praxis fällt immer wieder auf, dass die Balanced Scorecard von den Unternehmen sehr unterschiedlich angewendet wird.

Das klassische Vorgehen zur Erstellung einer BSC wird in folgender Grafik in sieben Schritten dargestellt.

Abbildung 3: Neun Schritte zur eigenen BSC



Einige Unternehmen nutzen die BSC allerdings in reduzierter Form, also ohne Zielformulierung und operativen Maßnahmenkatalog, als reines Kennzahlensystem. Andere verwenden die BSC zwar mit Zielformulierung, Kennzahlen und Zielvorgaben, aber ohne Integration eines Maßnahmenkataloges zur operativen Umsetzung der Strategie.

Zu empfehlen ist allerdings das "klassische Modell", das auch von den meisten Unternehmen genutzt wird. Hierdurch wird dem ganzheitlichen System der BSC voll und ganz Rechnung getragen und es kommen alle positiven Aspekte zur Entfaltung.

### III. Priorisierung der Ziele im Rahmen der Balanced Scorecard

Eine Strategie hat per Definition den Zweck, Schwerpunkte für die Unternehmensausrichtung zu setzen. Die Konzentration auf die gesetzten Schwerpunkte im Rahmen der Strategieformulierung muss sich im eingesetzten strategischen Steuerungsinstrument entsprechend wiederfinden.

Demnach macht es aus Praktikabilitätsgründen keinen Sinn, mehr als 20 Kennzahlen einzubeziehen. Immerhin ist das Ziel der BSC, eine übersichtliche und zielgerichtete Steuerung des Unternehmens zu ermöglichen. Die BSC soll demnach nicht das gesamte Zielsystem des Unternehmens abbilden, sondern lediglich die für das Unternehmen besonders relevanten Ziele.

### IV. Einsatz von Strategy Maps

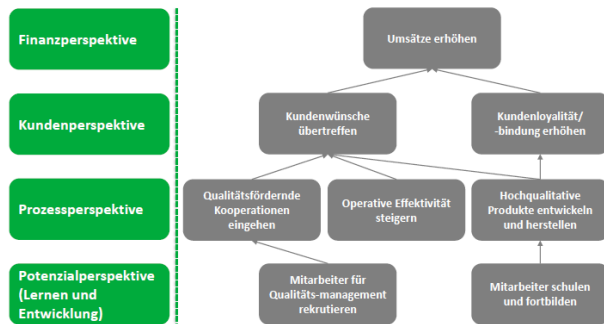
Strategy Maps dienen der grafischen Aufbereitung von Balanced Scorecards. Durch die Erstellung von Strategy Maps können die Zusammenhänge von Zielen und Kennzahlen besser nachvollzogen und auf Plausibilität überprüft werden. Diese Art der Darstellung ist daher gerade für die Kommunikation der Strategie besser geeignet als die reine Auflistung der strategischen Ziele in Tabellenform, wie es bei reinen Balanced Scorecards der Fall ist.

Der Begriff Strategy Map trifft es hierbei besser als die klassische Bezeichnung als Ursache-Wirkungskette. Eine Ursache-Wirkungskette betont eher die technische Komponente der Zielverbindungen, wohingegen eine Strategy Map (auch Strategische Landkarte oder Strategiebild) auf ein besseres Verständnis der Strategie abzielt.

Die Verwendung von Strategy Maps ist allerdings nicht zwangsläufig notwendig, wenn man mit der BSC arbeitet. So verzichten rund 40 % der Unternehmen auf diese Zusatzkomponente der BSC und verzichten auf die Vorteile bei der Strategiekommunikation.

Wir sind allerdings der Meinung, dass Strategy Maps das gemeinsame Verständnis der Strategie entscheidend unterstützen und empfehlen daher deren Verwendung. Eine derartige Visualisierung erhöht schlichtweg die Identifikation der Mitarbeiter mit der Balanced Scorecard.

Abbildung 4: Beispielhafter Ausschnitt aus einer Strategy Map



Bei der Ausgestaltung der Strategy Maps sollte man sich auf relevante Verknüpfungen zwischen den Zielen beschränken, da dies das Erklärungsmuster der Strategie transparent macht. Dadurch entstehen übersichtliche Kausalketten, die sehr gut zur Kommunikation an die Mitarbeiter genutzt werden können.

## V. Anzahl der Kennzahlen je Balanced Scorecard

Über die optimale Anzahl an Kennzahlen für die BSC wird seit Entwicklung des Konzeptes sehr intensiv diskutiert.

Ein kurzes Beispiel soll hierbei zur grundsätzlichen Veranschaulichung dienen:

- 4 Perspektiven (Finanzen, Prozesse, Kunden, Potenzial)
- 4 Ziele je Perspektive
- 2 Kennzahlen je Ziel

Das macht insgesamt 32 verschiedene Kennzahlen. Die meisten BSC-Nutzer bewegen sich in dieser Größenordnung. Die verbleibenden Anwender nutzen allerdings z.T. deutlich mehr Kennzahlen zur Steuerung. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass eine zu große Anzahl von Kennzahlen (>32) unübersichtlich wird und daher nicht empfehlenswert ist.

Über Zielbandbreiten, die jedes Unternehmen für sich definiert, können die Ziele über eine Ampellösung verfolgt und überwacht werden.

## VI. Vor- und Nachteile der BSC

### Probleme im Rahmen der Balanced Scorecard

Gerade die konzeptionelle Einfachheit des Instruments birgt auch die größten Stolpersteine. Denn die richtige Ausgestaltung und Integration in strategische Prozesse wird häufig unterschätzt. Häufigster Grund hierfür ist, dass die Anwendung der BSC fast bei jedem zweiten Unternehmen nicht konsequent genug umgesetzt wird.

Eine halbherzige Einführung bzw. Nutzung des Instruments führt allerdings nicht wie bei entsprechender Nutzung zu besserer Transparenz und einfacherer Steuerung des Unternehmens, sondern wird eher zu einem weiteren Ballast. Daher ist die Verinnerlichung des BSC-Konzeptes im Management ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg.

Konzeptionell können auch die folgenden Aspekte zu Problemen führen:

- mangelnde Unterstützung durch das Management
- mangelnde Messung weicher Kennzahlen
- mangelnde Integration der BSC in das Führungssystem
- mangelnde Kommunikation der Funktionsweise des Instruments an die Mitarbeiter
- Arbeit mit halbfertiger BSC

Eine zu hohe Komplexität kann der BSC allerdings nicht unterstellt werden.

### Vorteile der Balanced Scorecard

Die Implementierung der Balanced Scorecard ist durchaus anspruchsvoll. Es zeigt sich jedoch in der Praxis, dass sich der Aufwand für die Unternehmen lohnt. In der Regel werden bessere Unternehmensergebnisse — in Bezug auf Profitabilität und Umsatzwachstum — durch eine bessere Strategierealisierung erzielt. Auch auf Aspekte wie Kundenzufriedenheit, Qualität, Mitarbeiterzufriedenheit und Kostensenkung hat die Nutzung der BSC positive Effekte.

Häufig werden dabei ein gemeinsames Strategieverständnis sowie eine bessere Strategiekommunikation als Ursache hervorgehoben. Darüber hinaus hat die BSC positive Effekte auf die Strategierealisierung, auf die Verbindlichkeit der Zielvorgaben sowie den Zielvereinbarungsprozess. Empirische

Ergebnisse weisen auch darauf hin, dass durch eine verbesserte Strategierealisierung weitere, ergebnisrelevante Potenziale im Unternehmen gehoben werden können.

Daher ist die BSC, durch ihre Einsetzbarkeit sowohl zur Strategieentwicklung wie auch -umsetzung, ein so wertvolles Instrument.

Wenn Sie die strategische Positionierung Ihres Unternehmens verbessern wollen, stehen wir gern für einen unverbindlichen Gedankenaustausch zur Verfügung. Bei Interesse unterstützen wir Sie sowohl bei der Planung als auch bei der konkreten Umsetzung notwendiger Maßnahmen.

---

HLP Dimler und Karcher Unternehmensberatung PartG  
A Czeminskistr. 1a, 10829 Berlin | T +49 (0)30 78717570  
E [info@hlp-dimler-karcher.de](mailto:info@hlp-dimler-karcher.de) | W [www.hlp-dimler-karcher.de](http://www.hlp-dimler-karcher.de)

---