

Andrea Wesenauer

# **Von der Balanced Scorecard zum Erfolgsplan<sup>®</sup>**

Erfolgreiche Strategien  
systemisch entwickeln und umsetzen

2008

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
www.systemische-forschung.de

Carl-Auer im Internet: www.carl-auer.de  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Häusserstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2008

Erste Auflage, 2008  
ISBN 978-3-89670-909-7  
© 2008 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der Dissertation „Strategische Ausrichtung von Organisationen mit der Balanced Scorecard am Beispiel der OÖ Gebietskrankenkasse“ zur Erlangung des akademischen Grades Doktorin der Philosophie an der Fakultät für Kulturwissenschaften (Studium der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung) der Universität Klagenfurt, 2004

Veröffentlicht mit Unterstützung der Druckkostenförderung für Dissertationen des Forschungsrats der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei der Autorin.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

### 3.1 DIE BALANCED SCORECARD

Der Balanced-Scorecard-Ansatz nach Kaplan und Norton (vgl. Kaplan/Norton 1997) stellt den Vorschlag eines Managementsystems dar, mit dem die Unzulänglichkeit klassischer Kennzahlensysteme beseitigt werden sollte. Das neue System zielt darauf ab, eine umsetzungsorientierte und an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Steuerung möglich zu machen. Die Balanced Scorecard ergänzt vergangenheitsorientierte Finanzkennzahlen mit Kennzahlen von **Treibern** zukünftiger Ergebnisse.

Die Grundidee besteht darin, dass finanzielle Zielsetzungen mit den Leistungsperspektiven hinsichtlich der KundInnen, der internen Prozesse sowie des Lernens strategie- und visionsfokussiert verbunden werden. Die Leistung einer Organisation im Ganzen wird damit als Gleichgewicht („Balance“) zwischen vier Perspektiven (Finanzen, KundInnen, Prozesse, Lernen), aus denen das Unternehmen betrachtet wird, auf einer übersichtlichen Anzeigetafel („Scorecard“) abgebildet – daher der Name „Balanced Scorecard“ (vgl. Kaplan/Norton 1997, S8ff und Horváth/Lutz, 1998, S 39f).

Entsprechend den Überlegungen, ein Unternehmen aus den strategisch relevanten Blickwinkeln zu betrachten, wird die BSC in der Grundkonzeption in vier Perspektiven unterteilt (vgl. Kaplan/Norton 1997, S 23ff):

- Finanzwirtschaftliche Perspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Perspektiven sollen jeweils Antwort auf folgende zentrale Fragestellung geben:

Perspektive	Zentrale Fragestellung
Finanzwirtschaftliche Perspektive	Wie sollen wir uns gegenüber unseren KapitalgeberInnen positionieren?
Kundenperspektive	Welche Leistungen sollen wir gegenüber unseren KundInnen erbringen?
Interne Prozessperspektive	Bei welchen Prozessen müssen wir hervorragend sein?
Lern- und Entwicklungsperspektive	Wie werden wir unsere Fähigkeit zum Wandel und zur Verbesserung aufrechterhalten?

Durch die Berücksichtigung der vier Perspektiven soll eine ganzheitliche Sichtweise erreicht werden. Kaplan und Norton weisen bereits darauf hin, dass die Perspektiven branchen- und unternehmensspezifisch angepasst werden können (vgl. Kaplan/Norton 1997, S 33f).

Ausgehend von der Unternehmens- oder Bereichsstrategie werden für die einzelnen Perspektiven strategische Ziele abgeleitet, deren Zielerreichungsgrad über Kennzahlen gemessen wird. Diese Kennzahlen übernehmen die Funktion von Früh- und Spätindikatoren. Die Interdependenzen, die im Rahmen der Definition strategischer Ziele aufgestellt werden, können mittels Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen strategischen Zielen über die Perspektiven hinweg verknüpft werden. Die Umsetzung eines strategischen Ziels fördert somit die Erreichung von anderen Zielen des ausgewogenen Zielsystems. Erst die Verknüpfung der Ziele beschreibt die Strategie vollständig (vgl. Kaplan/ Norton 1997, S 28f und Böhlich/Krennhuber, 2002b, S 4).

Die BSC ist damit ein Hypothesensystem zur Darstellung der Unternehmensziele und deren Beziehung untereinander. Die vermuteten Zielbeziehungen werden in der Realität getestet und bilden den Gegenstand von Lernprozessen.

Strategische Aktionen zu den jeweiligen strategischen Zielen sollen die Zielerreichung sicherstellen. Jede strategische Aktion wiederum wird mit Termin- und Budgetvorgaben versehen und ein Verantwortlicher wird festgelegt.

Den BSC-Ansatz zeichnet aus, dass Ziele, Messzahlen und strategische Aktionen jeweils einer konkreten Betrachtungsweise (Perspektive) zugeordnet werden, wodurch ein einseitiges Denken bei der Ableitung und Verfolgung der Ziele verhindert werden soll (Horváth & Partner, 2000, S 10).

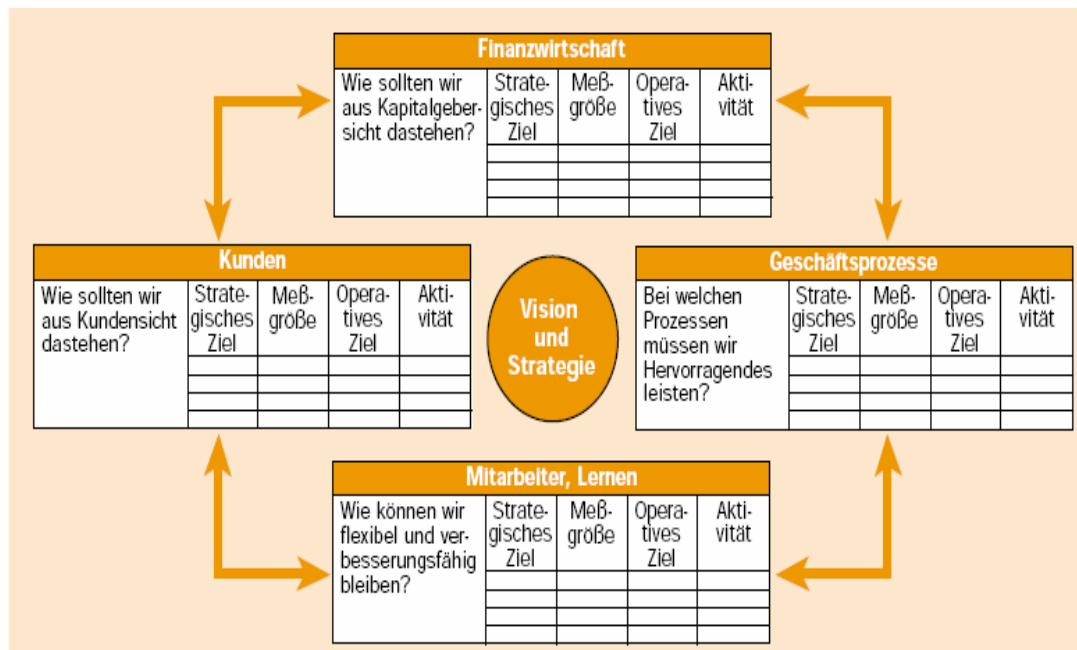


Abb.1: Die Perspektiven der BSC (Kaplan/Norton, 1997, S 9)

Die Ausgewogenheit (Balance) der Scorecard (Berichtsbogen) ist eine mehrfache (Böhnisch/Krennhuber, 2002b, S 5):

- zwischen monetären und nicht-monetären Messgrößen („hard- und soft-facts“);
- zwischen strategischer und operativer Sicht;
- zwischen Vergangenheit (lag indicators = Ergebniskennzahlen) und Zukunft (lead indicators = Leistungstreiber);
- zwischen interner und externer Sicht.

Diese angestrebte Ausgewogenheit ist das eigentlich Neue am ersten Ansatz der BSC.