

**Ziel:** Erreichen von strategischen Zielen.

**Weg:** Es werden für die vier wesentlichen Perspektiven eines Unternehmens messbare Zielgrößen festgelegt. Dabei werden die Wechselbeziehungen zwischen den Perspektiven berücksichtigt.

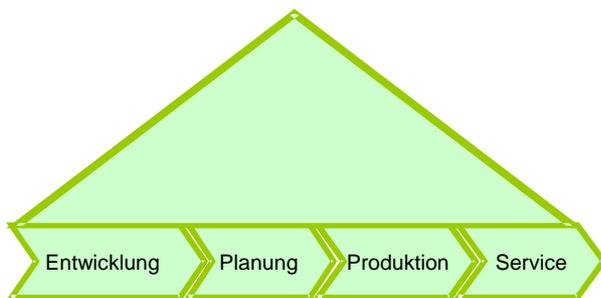
**Vorteile/Chancen**

- Umfassende Darstellung des Unternehmens
- Schwerpunkt auf Zukunftsorientierung
- Anwendbarkeit sowohl auf das gesamte Unternehmen als auch auf Teilbereiche
- Geschäftsprozesse werden in den Mittelpunkt gerückt
- Berücksichtigung und Operationalisierung der sog. weichen Erfolgsfaktoren

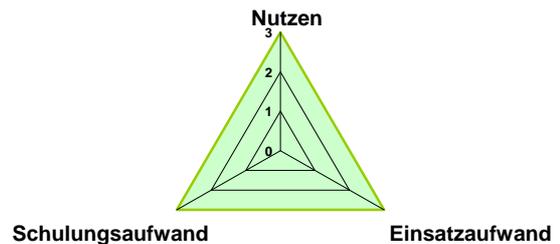
**Nachteile/Risiken**

- Hoher zeitlicher Aufwand
- Umfangreiche Vorarbeiten notwendig
- Umfassende Marktkenntnisse notwendig
- Hohe Motivationsanforderung an Mitarbeiter
- Konsequente Verfolgung der Kennzahlen erforderlich

**Wirkungsfelder über die Prozesskette**



**Aufwand/Nutzen**



**Einsatzgebiete**

Arbeitsgestaltung	Führung/Motivation	PPS
Auftragsabwicklung	Gesundheits-, Arbeits- und Umweltschutz	Qualität
Controlling	Kontinuierliche Verbesserung	Robuste Prozesse
Datenermittlung	Logistik	Standards
Entgeltgestaltung	Personalentwicklung	Teamarbeit
Fabrik-/Prozessplanung	Produktentwicklung	Visuelles Management

**Quantitative Ergebnisse**

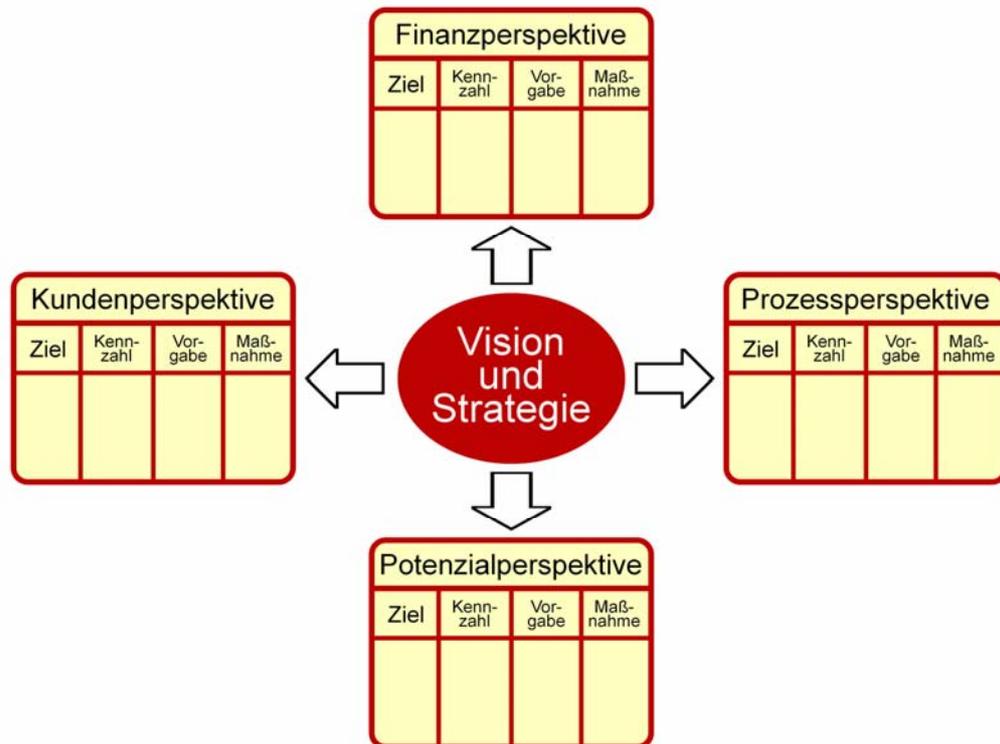
- Zielgrößen für finanzielle Ergebnisse
- Zielgrößen für Prozessergebnisse
- Zielgrößen für Kundenperspektive
- Zielgrößen für Potenzialentwicklung

**Qualitative Ergebnisse**

- Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele

**Prinzip:** Erweiterung von traditionellen finanziell orientierten Kennzahlen, um weitere Perspektiven zur Abbildung und Steuerung von Kundenbeziehungen, internen Prozessen sowie Lern- und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter und des Unternehmens.

**Vorgehensweise:**



**Schritt 1** Unternehmensvision  
 Die Balanced Scorecard beruht auf einer Unternehmensvision. Aus dieser Unternehmensvision werden Strategien und aus ihnen wiederum konkrete operative Ziele abgeleitet. Diese Ziele müssen sich immer an den wesentlichen strategischen Erfolgspositionen des Unternehmens orientieren; sonst lassen sich die wirklichen Probleme nicht bearbeiten.  
 Eine Balanced Scorecard übernimmt die erarbeitete Strategie und betrachtet sie aus mehreren Perspektiven. In jeder Perspektive sind folgende Punkte zu erarbeiten:

- Strategische Ziele bezogen auf die Perspektive,
- Messgrößen zur Messung der strategischen Zielerreichung,
- Werte als Sollvorgaben für jede Messgröße,
- Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele und Erreichung der Zielwerte.

**Schritt 2** Zielperspektive: Finanzen  
 Die finanzielle Perspektive zeigt, ob die Verfolgung einer Strategie zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses beiträgt. Typische Kennzahlen sind hier z.B. die Eigenkapitalrendite oder die Steigerung des Unternehmenswerts. Finanzielle Kennzahlen definieren dabei die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird. Darüber hinaus dienen sie auch als Endziele der anderen Perspektiven der Balanced Scorecard. Die anderen Perspektiven sind also der finanziellen Perspektive untergeordnet, die entsprechenden Kennzahlen müssen durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sein.

<b>Schritt 3</b>	<b>Zielperspektive: Kunden</b> Die Kundenperspektive bildet die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente ab. Für jedes Kunden- oder Marktsegment, auf dem das Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit ausbauen will, müssen Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwickelt werden.
<b>Schritt 4</b>	<b>Zielperspektive: Interne Geschäftsprozesse und Organisation</b> Hier werden die Prozesse abgebildet bzw. entwickelt, die benötigt werden, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen.
<b>Schritt 5</b>	<b>Zielperspektive: Lernen und Entwicklung</b> Die Kennzahlen dieses Zielfeldes beschreiben die Lern- und Entwicklungsprozesse, die benötigt werden, um die Ziele der anderen drei Zielfelder zu erreichen. Kaplan / Norton betonen dabei besonders die Notwendigkeit von Investitionen in die Zukunft, insbesondere bei der Qualifizierung von Mitarbeitern, Erhöhung der Leistungsfähigkeit des innerbetrieblichen Informationssystems sowie Steigerung der Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter.

**Hilfsmittel (Werkzeuge):****Ergänzende Methoden:**

- Portfolio-Analyse
- Lebenszyklus-Kurve

**Demonstrationsbeispiel:**

Ziele	Messgrößen	Maßnahmen	Zeitbezug
<b>Finanzperspektive:</b>			
Umsatz stärker erhöhen als Mitbewerber	Umsatzwachstum gegenüber Mitbewerber	Unternehmenstransparenz; Forecasting im Berichtswesen	Nov 06
<b>Kundenperspektive:</b>			
Kunden belohnen	in Euro	Gutscheine, Rabatte, Treue-Punkt-System; Branchenspezialisierung des Vertriebs	Jun 04
Neukunden gewinnen	Neukunden pro Monat		Aug 04
<b>Prozessperspektive:</b>			
Optimierung der Fertigung	Durchlaufzeit / €	Wertanalysen	Aug 04
Innovationsanalyse	nicht messbar	Kreativteam	Dez 05
<b>Entwicklungsperspektive:</b>			
Verbesserung der Weiterbildung	in Euro	Servicebereich, Lern- und Arbeitstechniken	Aug 04
Verbesserung des innerbetrieblichen Vorschlagswesens	Anzahl der Verbesserungsvorschläge	neues Anreizsystem; Motivationssteigerung	Dez 04

Quelle : <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Balanced-Scorecard.html>  
 aufgerufen : 9.7.2008

**Gesetzliche Rahmenbedingungen:**

**Tarifliche Rahmenbedingungen:**

**Schulungsanbieter (Beispiele):**

- REFA Bundesverband e.V., Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt; Tel.: 06151/88 01-0; e-Mail: [refa@refa.de](mailto:refa@refa.de); Internet: [www.refa.de](http://www.refa.de);
- VDI Verein Deutscher Ingenieure, Postfach 101139, 40002 Düsseldorf, Tel.: 0211/62 14-201, e-Mail: [wissenforum@vdi.de](mailto:wissenforum@vdi.de), Internet: [www.vdi-wissensforum.de](http://www.vdi-wissensforum.de)
- TÜV-Akademie Rheinland GmbH, Am Grauen Stein, 51105 Köln, Tel.: 0221/80 63 00 0 e-Mail: [tar-seminare@de.tuv.com](mailto:tar-seminare@de.tuv.com), Internet: [www.tuev-akademie.de](http://www.tuev-akademie.de)
- Technische Akademie Esslingen e.V. (TAE), An der Akademie 5, 73760 Ostfildern Tel: 0711/34 00 8-0, e-mail: [info@tae.de](mailto:info@tae.de), [www.tae.de](http://www.tae.de)

**Literatur:**

- Kaplan, Robert S.; Norton, David P.: Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997
- Binner, Hartmut F.: Auf dem Weg zur Spitzenleistung. Darmstadt: Hanser, 2005
- Schneider, Dietram: Unternehmensführung und strategisches Controlling. Darmstadt: Hanser, 2007
- Abel, Jörg; Campagna, Sebastian (Hrsg.): Herausforderung Reorganisation. Düsseldorf: VDI, 2008
- Nau, Hans-Rainer: Controlling-Instrumente. Planegg/München: Rudolf Haufe, 2007
- Campus Management, Band 1. Frankfurt/Main: Campus, 2003
- Links  
<http://www.controllerspielwiese.de>  
[http://www.exinfm.com/free\\_spreadsheets.html](http://www.exinfm.com/free_spreadsheets.html)  
<http://www.balanced-scorecard.de>  
<http://www.innovations-wissen.de>

**Für Ihre Notizen:**