

Diplomarbeit

zur Erlangung des Grades eines
Magisters der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

über das Thema

Balanced Scorecard zur Umsetzung des Leitbildes der Nachhaltigkeit

**mit einer Untersuchung der Anwendungsmöglichkeiten
in Grazer ÖKOPROFIT® - Unternehmen**

eingereicht bei
o. Univ.-Prof. Dr. Stefan P. Schleicher

von
Roland Nußbaumer

Graz, Oktober 2002

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfaßt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Sofern ich in meiner Arbeit die männliche Schreibform gewählt habe, stelle ich fest, dass ich dies aus Gründen der Lesbarkeit und Vereinfachung gemacht habe und selbstverständlich auch weibliche Vertreterinnen der angeführten Gruppen gemeint sind.

Graz, 16. Oktober 2002

***“Denn die eigentliche Kraft der Balanced Scorecard liegt in ihrer Nachhaltigkeit. In ihrer Fähigkeit, uns einen Handlungsrahmen zu geben, Veränderungen dauerhaft zu gestalten - wenn wir es denn wollen!”
Friedag/Schmidt (2000), S. 434.***

Danksagung

Für die Ermöglichung und Betreuung dieser Diplomarbeit möchte ich mich bei Herrn Dr. Karl Niederl, Leiter des Grazer Umweltamtes, und Frau Ing. Margit Baumhakil, Leiterin des Referats für betriebliche Umweltvorsorge im Grazer Umweltamt, sehr herzlich bedanken. Ebenso danken möchte ich jenen Personen, die mir in einem Interview Einblick in „ihre“ Balanced Scorecard gegeben haben. Nicht zuletzt gilt mein Dank auch allen die mich bei der Erstellung meiner Arbeit unterstützt haben!

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Unternehmen und Nachhaltigkeit – Notwendigkeit für Veränderungen.....	5
Abb. 2: Die sechs Kriterien unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	8
Abb. 3: Spezifischer Wärmeverbrauch der Marienhütte	10
Abb. 4: Optionen zum integrierten vorsorgenden Umweltschutz.....	15
Abb. 5: Ursache - Wirkungskette in der Balanced Scorecard	22
Abb. 6: Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen	25
Abb. 7: Die Überführung in Aktionen konkretisiert die Strategie	26
Abb. 8: Referenzmodell des Strategieprozesses	29
Abb. 9: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen.....	30
Abb. 10: Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard	32
Abb. 11: Heuristik zur Klassifizierung der Ausgangslage für die Einführung einer Balanced Scorecard	33
Abb. 12: Die 5 Phasen des Horváth & Partner – Modells zur Implementierung einer Balanced Scorecard	35
Abb. 13: Erstellung einer Balanced Scorecard für eine Einheit.....	41
Abb. 14: Modell zur strategischen Analyse.....	46
Abb. 15: Auswahl der strategischen Ziele: Fokussierung - eine herausfordernde Aufgabe	50
Abb. 16: Der Horváth&Partner Filter zur Ableitung strategischer Ziele	51
Abb. 17: Die richtige “Flughöhe” einstellen.....	53
Abb. 18: Beispiel für Wirkungsketten in der Balanced Scorecard.....	56
Abb. 19: Relativität von Spät- und Frühindikatoren.....	61
Abb. 20: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive	63
Abb. 21: Das Wertangebot für den Kunden.....	64
Abb. 22: Die allgemeine Wertkette einer Organisation.....	66
Abb. 23: Die Beschreibung der Strategie: Balanced Scorecard Strategy Map.....	67
Abb. 24: Horváth&Partner Matrix zur Priorisierung von strategischen Aktionen....	70
Abb. 25: Entscheidungskriterien zur Auswahl der Methoden des Roll-out.....	71
Abb. 26: Der Einsatz verschiedener Medien zur Kommunikation der neuen Strategie.....	75

Abb. 27: Die Lösung - die Strategie als kontinuierlicher Prozess	79
Abb. 28: Konzept einer „Ecologically Balanced Scorecard“	84
Abb. 29: „Ohne Risiko neue Wege beschreiten“	85
Abb. 30: „Balanced Scorecard“ zur Umsetzung von Ecodesign	86
Abb. 31: Balanced Scorecard als Informationssystem	87
Abb. 32: Grundstruktur der SBS - Matrix	89
Abb. 33: Beispiel einer Sustainability Balanced Scorecard	96
Abb. 34: Vorgehen zur Formulierung einer SBSC.....	98
Abb. 35: Sustainability Balanced Scorecard der „Textil AG“ als Strategy Map ...	101
Abb. 36: Vier Varianten der Integration einer SBSC in die BSC.....	102

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Finanzperspektive	91
Tab. 2: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Kundenperspektive	92
Tab. 3: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Prozessperspektive	93
Tab. 4: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Entwicklungsperspektive	94
Tab. 5: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Gesellschaftsperspektive	95
Tab. 6: Umweltexponiertheit der „Textil AG“	99
Tab. 7: Sozialexponiertheit der „Textil AG“	99

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Die Ausgangssituation	4
2.1 Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung	4
2.2 Das ÖKOPROFIT® - Projekt der Stadt Graz	14
3 Balanced Scorecard (BSC)	19
3.1 Allgemeiner Überblick	19
3.1.1 Entwicklungsprozeß.....	19
3.1.1.1 Das Ausgangsproblem	19
3.1.1.2 Der „Denkrahmen“	21
3.1.1.3 Vom Kennzahlen zum Managementsystem	26
3.1.2 Wann und wozu braucht ein Unternehmen eine Balanced Scorecard	31
3.2 Implementierung der Balanced Scorecard.....	33
3.2.1 Organisatorische Voraussetzungen schaffen.....	35
3.2.1.1 Aufbau der Balanced Scorecard.....	36
3.2.1.2 Projektorganisation	37
3.2.1.2.1 Der Projektleiter	37
3.2.1.2.2 Die Rolle externer Berater	38
3.2.1.2.3 Das Projektteam	39
3.2.1.2.4 Die Rolle der Unternehmensführung ..	39
3.2.1.3 Den Projektablauf gestalten.....	40
3.2.1.4 Information, Kommunikation und Partizipation sicherstellen.....	41
3.2.1.5 Die Rolle der EDV.....	42

3.2.1.6	Die Methode und Inhalte standardisieren und kommunizieren.....	43
3.2.1.7	Die Auswahl der Perspektiven.....	43
3.2.2	Die strategischen Grundlagen klären	45
3.2.3	Eine Balanced Scorecard entwickeln	47
3.2.3.1	Ableitung strategischer Ziele	48
3.2.3.1.1	Entwicklung.....	48
3.2.3.1.2	Auswahl.....	49
3.2.3.1.3	Dokumentation.....	53
3.2.3.2	Ursache-Wirkungsbeziehungen aufbauen.....	54
3.2.3.2.1	Darstellung	55
3.2.3.2.2	Fokussierung auf die strategisch beabsichtigten Beziehungen.....	56
3.2.3.2.3	Dokumentation, "Strategy Maps" und Formulierung der "Story of Strategy" ..	57
3.2.3.3	Kennzahlen ableiten.....	58
3.2.3.3.1	Vorschläge erarbeiten.....	59
3.2.3.3.2	Auswahl von Messgrößen.....	60
3.2.3.4	Balanced Scorecard aus Sicht der Prozessperspektive	61
3.2.3.5	Festlegung der Zielwerte	68
3.2.3.6	Bestimmung der strategischen Aktionen.....	68
3.2.4	Unternehmensweite Einführung der Balanced Scorecard	70
3.3	Die Balanced Scorecard als Managementsystem	73
3.3.1	Strategieausrichtung der Mitarbeiter	73
3.3.1.1	Kommunikationsprozess	74
3.3.1.2	Zielvereinbarungssysteme.....	75
3.3.1.3	Anreizsysteme	76
3.3.2	Integration in das Planungssystem	77
3.3.3	Strategisches Feedback und Lernen.....	77
3.4	Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten bei der Implementierung	80
3.4.1	Die kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigen	80
3.4.2	Offene methodische Fragestellungen.....	82
4	Nachhaltigkeit in der Balanced Scorecard	83

4.1	Konzept einer „Ecologically Balanced Scorecard“	83
4.2	Balanced Scorecard zur Umsetzung der Ergebnisse eines „Ecodesign - Workshops“	85
4.3	Die Balanced Scorecard im Rahmen des STABIS („Von der Stoffstromanalyse zum integrierten Bewertungs- und Informationssystem“) - Modells	86
4.4	„Sustainable Balanced Scorecard (SBS)“ für Klein- und Mittelunternehmen	88
4.5	„Sustainability Balanced Scorecard“ (SBSC)	89
4.5.1	Allgemeines	89
4.5.2	Beispiel: Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard für die „Textil AG“	98
4.5.3	Integrationsvarianten der Sustainability Balanced Scorecard in die allgemeine Balanced Scorecard	101
4.6	Kritische Betrachtung der dargestellten Ansätze	103
5	Unternehmensbefragung	106
5.1	Allgemeines	106
5.2	Befragungsergebnisse	107
6	Diskussion und Ergebnisse	125
7	Zusammenfassung	135
8	Literaturverzeichnis	136

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Nachhaltige Entwicklung ist ein Leitbild das im 21. Jahrhundert ein bestimmendes Thema einer zukunftsfähigen Politik und Gesellschaft ist. Dass sich dem auch die Wirtschaft nicht entziehen kann, wird allein durch die Übernutzung von erneuerbaren Ressourcen und die beginnende Klimaveränderung deutlich. Unternehmen sind daher heute mehr denn je gefordert, negative Auswirkungen, die durch ihre Tätigkeit auf die Umwelt entstehen, in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen.

Das vom Grazer Umweltamt initiierte Netzwerk der Grazer ÖKOPROFIT® - Unternehmen, das mittlerweile von mehr als 50 Unternehmen mit zirka 30.000 Mitarbeitern zum aktiven Erfahrungsaustausch und für Kooperationen genutzt wird, bietet eine ideale Plattform für die Unterstützung der Teilnehmer bei der Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung.

Können die Unternehmen zu Beginn der Projektteilnahme durch „Cleaner Production“ noch erhebliche Kosten- und Ressourceneinsparungen realisieren, so sinkt mit zunehmendem Umweltengagement, das sich auf dieses Konzept stützt, der Erfolg für Unternehmen und Umwelt. In den Workshops des ÖKOPROFIT® Klubprogramms werden daher auch andere Ansätze zur Verbesserung der unternehmerischen Nachhaltigkeit behandelt. Gerade die Umsetzung dieser Konzepte bereitet den Umweltverantwortlichen aber vielfach große Probleme.

Für die Umsetzung der Vision einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung müssen daher weitere innovative Wege gesucht und beschritten werden.

Da in Literatur und Praxis erste Ansätze einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Balanced Scorecard existieren, soll im folgenden untersucht werden, ob dieses neue strategische Managementsystem, dass der Umsetzung von Vision und Strategie im Unternehmen dient, Grazer ÖKOPROFIT® - Unternehmen einen Schritt weiter in Richtung nachhaltige Entwicklung bringen kann.

1.2 Ziel der Arbeit

Zumal mit dem Thema „Balanced Scorecard“ in klassische Bereiche der Geschäftsführung und des Controlling vorgedrungen wird, ist eine fundierte Darstellung dieses Managementsystems in dieser Arbeit unerlässlich, um das hohe Qualitätsniveau des ÖKOPROFIT® Projektes nicht zu gefährden. Im Rahmen dieser Untersuchung wird daher auch die Absicht verfolgt, mehr als nur eine Beschreibung jener Ansätze zu liefern, die sich bereits mit Nachhaltigkeit in der Balanced Scorecard befaßt haben. Vielmehr sollten diese Ansätze mit dem Hintergrund der in der Literatur beschriebenen Vorgehensweise bei der Erstellung einer „klassischen“ Balanced Scorecard kritisch hinterfragt werden.

Letztendlich soll damit die Frage beantwortet werden, ob eine Balanced Scorecard Unterstützung bei der Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit leisten kann.

Eine Befragung von ÖKOPROFIT® - Unternehmen die bereits Erfahrungen mit der Balanced Scorecard gesammelt haben, soll überdies Aufschluß über die praktische Umsetzbarkeit einer Balanced Scorecard im ÖKOPROFIT® - Projekt bringen.

Schlußendlich ist es ein Ziel, diese Arbeit in weiterer Folge sowohl Geschäftsführern, Controllern, Umweltverantwortlichen als auch anderen Interessierten zugänglich zu machen, um damit die für eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung so wichtige Diskussion über Sustainable Development zwischen diesen Personen zu fördern.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die einleitende Darstellung der nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung und des ÖKOPROFIT® - Projektes in Kapitel 2 dient vor allem dazu, Anforderungen an die Balanced Scorecard, die sich aus einer Weiterentwicklung der ÖKOPROFIT® - Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit ergeben, darzustellen.

Als theoretischer Beitrag (mit der oben erwähnten Zielsetzung) findet sich in Kapitel 3 eine ausführliche Darstellung der „klassischen“ Balanced Scorecard, wobei in den Unterpunkten 3.2 vor allem auf die Implementierung und unter 3.4 auf Erfolgsfaktoren und offene methodische Fragen, die mit diesem Ansatz verbunden sind, eingegangen wird. Unter Punkt 3.3 findet sich außerdem eine kurze Beschreibung, wie eine Balanced Scorecard als Managementsystem genutzt werden kann.

Dieser Abschnitt richtet sich vor allem an jene, die mit der Balanced Scorecard bisher noch nicht vertraut sind.

In Kapitel 4 werden Ansätze beschrieben, die sich mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit mit Hilfe der Balanced Scorecard beschäftigen. Danach werden diese nach dem klassischen Konzept kritisch hinterfragt.

Die Darstellung der Ergebnisse der Befragung ausgewählter ÖKOPROFIT® - Unternehmen findet sich im Kapitel 5.

Diese Befragung bildet zugleich auch den Ausgangspunkt für die im Kapitel 6 dargestellten Ergebnisse, die Aufschluß darüber geben, ob eine Balanced Scorecard zur Umsetzung von Nachhaltigkeit geeignet ist und wenn ja, wie eine praktische Anwendung der Balanced Scorecard im ÖKOPROFIT® - Projekt aussehen könnte.

2 Die Ausgangssituation

2.1 Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung

Ausgangspunkt des Begriffs der Nachhaltigkeit war die Forstwirtschaft des 19. Jahrhunderts, wo im Forstgesetz festgehalten wurde, dass nur so viele Bäume gefällt werden dürfen, wie auch nachwachsen.¹ Verstärkte öffentliche Aufmerksamkeit wurde diesem Begriff zuteil, als er im 1987 erschienen UN - Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ („Brundtland – Bericht“) wie folgt definiert wurde: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“²

Den weltweiten Durchbruch schaffte die Nachhaltigkeit als gesellschaftspolitisches Leitbild 1992 auf der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro. Dort wurde von 178 Ländern mit der Agenda 21 ein politisches Programm unterzeichnet,³ das sich zum Ziel gesetzt hat, im 21. Jahrhundert eine dauerhaft umweltgerechte Entwicklung im „globalen Maßstab“⁴ zu erreichen. Österreich hat sich als einer der Unterzeichnerstaaten von Rio auch mit dem Vertrag von Amsterdam auf Ebene der Europäischen Union und in der Vorbereitung auf die Folgekonferenz von Rio (bezeichnet als Rio+10), die Ende August/Anfang September 2002 in Johannesburg stattgefunden hat, zur Nachhaltigkeit bekannt.⁵

War Nachhaltigkeit vor zehn Jahren in erster Linie noch eine gesellschaftliche Aufgabe und „Vision“⁶, so haben im Jahr 2002 laut einer Befragung des Grazer Umweltamtes bereits 91,7% der Grazer ÖKOPROFIT® - Unternehmen Nachhaltigkeit zumindest zum Teil in ihrem „Unternehmensleitbild“⁷ verankert.⁸

¹ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 15.

² Hauff (1987), S. 46.

³ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 18; Future e.V. (2002), o.S.

⁴ Dyllik (2001), S. 5.

⁵ Vgl. Bundeskanzleramt (2001) S. 4.

⁶ „Visionen sind ...Wunschvorstellungen..., die manchmal noch vagen obersten Ziele. Sie stellen einen Antrieb zum Handeln dar.“ Ehrmann (2002), S. 200; Im Unternehmen ist die in einem kurzen Satz zusammenfassende Vision im Gegensatz zur Mission nach innen, auf die Mitarbeiter gerichtet. Vgl. Abplanalp/Lombriser (2000), S. 76f; Friedag/Schmidt (2001a), S. 93; Ehrmann (2002), S. 21ff.

⁷ Ein Leitbild sollte folgende „Dimensionen umfassen: Vision, Grundwerte, Mission, Kernkompetenzen, Rahmenbedingungen und Grundstrategien. Dabei bestimmt weniger der

Vision beziehungsweise Leitbild und „Strategie“⁹ eines Unternehmens wurden in einer Studie von Arthur D. Little aus dem Jahre 1999, bei der 481 europäische und nordamerikanische Unternehmen befragt wurden,¹⁰ auch als die wichtigsten Ansatzpunkte für einen Veränderungsprozeß der Unternehmen hin zu einer nachhaltigen Entwicklung genannt (Abbildung 1).¹¹

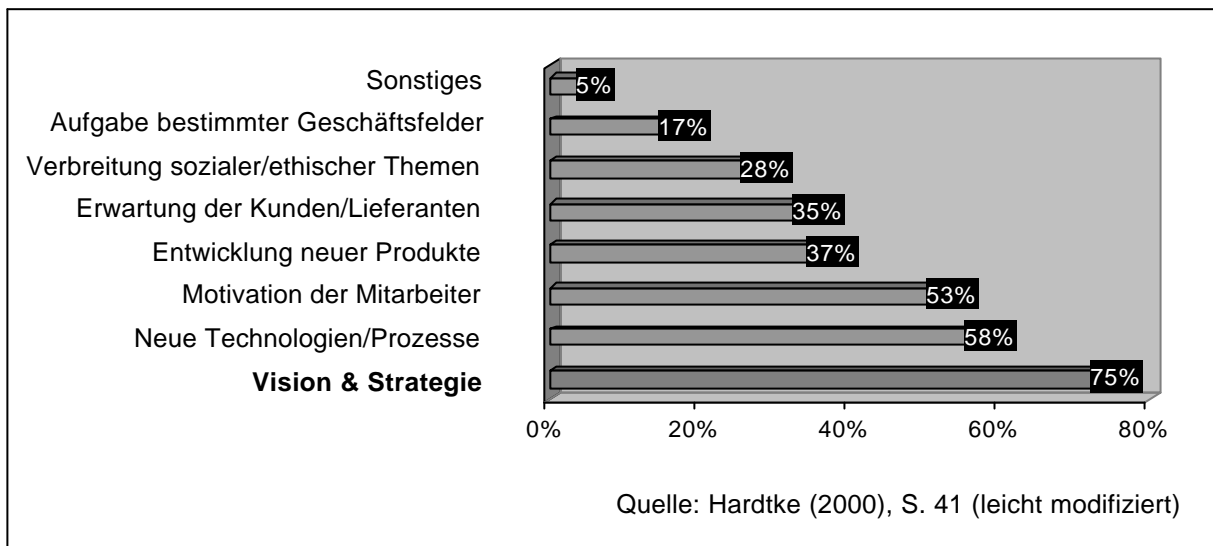


Abb. 1: Unternehmen und Nachhaltigkeit - Notwendigkeit für Veränderungen

In der Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise existieren aber vor allem für Unternehmen noch viele ungelöste Fragen.¹² So sprechen zum Beispiel Vertreter des World Business Council for Sustainable Development von Nachhaltigkeit als einer klaren Vision für Unternehmen, wobei der Weg, um dieses Ziel zu erreichen, noch offen ist.¹³ Für die Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise gibt es nämlich bislang noch kein vorgegebenes Schema oder

Umfang und Inhalt als vielmehr die Art und Weise der Entwicklung den Wert eines solchen Leitbildes. Der Entwicklungsprozeß sollte einerseits von der obersten Führungsebene getragen werden, andererseits aber Mitarbeitende aller Hierarchiestufen miteinbeziehen und als iterativer Prozeß gestaltet sein.“ Abplanalp/Lombriser (2000), S. 78.

⁸ Vgl. European Customer Satisfaction Association (2002), S. 16.

⁹ „Strategie umschreibt, wie ein Unternehmen seine Ziele erreichen will angesichts der Bedrohungen, Chancen, Ressourcen und Fähigkeiten, mit denen das Unternehmen sich auseinandersetzen hat. Drei Faktoren wirken sich besonders auf die Wahl der Strategie aus: die externe Umwelt, die internen Ressourcen [und] die Ziele, die erreicht werden sollen.“ Abplanalp/Lombriser (2000), S. 15.

¹⁰ Vgl. o.V. (2002), S.1.

¹¹ Vgl. Hardtke (2000), S. 41.

¹² Vgl. Bosshardt (1999), S. 21.

¹³ Vgl. Austrian Business Council for Sustainable Development (2000), S. 7.

Managementsystem,¹⁴ wie die für eine umweltorientierte Unternehmensführung geschaffenen „Umweltmanagementsysteme nach ISO 14000ff“¹⁵ oder „EMAS“¹⁶.

Auch der Ansatz einer Integration von Arbeitssicherheitssystemen, Qualitätsnormen wie jener der „ISO 9000“ und der oben angeführten Umweltmanagementsysteme, bezeichnet als „integriertes Managementsystem“ kann kaum als Nachhaltigkeitsmanagement bezeichnet werden, sondern dient wohl eher der Zusammenfassung von Doppelgleisigkeiten, die zwischen diesen Normen bestehen.¹⁷

1999 waren im übrigen auch nur 17% der von Arthur D. Little befragten Vorstände und Geschäftsführer der Meinung, dass die Umsetzung von Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen zufriedenstellend verläuft.¹⁸

Die Unternehmensführung selbst verpflichtet sich durch die Unterzeichnung der von EMAS, ISO 14.000ff und auch von ÖKOPROFIT[®] geforderten betrieblichen Umweltpolitik zwar zu einer Erreichung von umweltrelevanten Zielsetzungen durch entsprechende Maßnahmen,¹⁹ delegiert diese Belange aber unterstützt durch die Anforderungen eines Umweltmanagementsystems an sogenannte umweltverantwortliche Mitarbeiter.²⁰ Diese arbeiten so meist ohne große Unterstützung der Unternehmensführung parallel neben den Verantwortlichen der einzelnen Abteilungen oder Bereiche an der Verbesserung der betrieblichen Umweltvorsorge.

Gerade bei der Entwicklung eines zukunftsfähigen Unternehmen ist die Unternehmensführung aber besonders gefordert,²¹ denn die Zustimmung zur

¹⁴ Vgl. o.V. (2002), S. 2.

¹⁵ Die internationale Normungsorganisation (International Organisation for Standardisation - ISO) beschreibt ein Umweltmanagementsystem als jenen „Teil des übergreifenden Managementsystems, der die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Methoden, Verfahren, Prozesse und Ressourcen zur Entwicklung, Implementierung, Erfüllung, Bewertung und Aufrechterhaltung der Umweltpolitik umfasst.“ Unter Umweltpolitik versteht man dabei die „Erklärung einer Organisation in Bezug auf ihre umweltorientierte Gesamtleistung, welche einen Rahmen für Handlungen und für die Festlegung der umweltbezogenen Zielsetzungen und Einzelziele bildet“. Vorbach (2000), S. 7.

¹⁶ EMAS – Environmental Management and Audit Scheme: ist eine Verordnung der Europäischen Union „über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“. Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993.

¹⁷ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2000), S. 13f.

¹⁸ Vgl. Hardtke (2000), S. 40.

¹⁹ Vgl. Strebel (1994), S. 762.

²⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2000), S. 13f.

²¹ Vgl. Hardtke (2000), S. 43.

Einbeziehung von ökologischen Gesichtspunkten in die „Unternehmenspolitik“²² oder in die Unternehmensgrundsätze und -leitlinien ist hier zu wenig.²³ Vielmehr gilt es mittel- und langfristige „Erfolgspotentiale“²⁴ unternehmensindividuell zu entwickeln.²⁵ Die zukünftig benötigten Potentiale, die hergestellten Produkte und die belieferten Märkte sowie die damit verbundenen Prozesse sind unter den Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit neu zu überdenken und gegebenenfalls neu zu bestimmen. Es ist eine individuelle nachhaltige Unternehmensstrategie festzulegen und umzusetzen.

Ein nachhaltiges Unternehmen hat also keinen „klar definierten Zustand“²⁶ oder ein festgelegtes Aussehen. Erst durch die Beachtung folgender Prinzipien²⁷ werden nachhaltige Unternehmensleistungen geschaffen:

- Erstens sollte ein Unternehmen vom Einkommen, und nicht vom Kapital leben. Dies gilt auch für das natürliche Kapital wie zum Beispiel den Bestand an Wäldern (wo die Abbaurate deren Regenerationsrate nicht übersteigen soll) und für das soziale Kapital, dass in Form des Humankapitals vor allem in den Ländern der Dritten Welt ausgebeutet wird.²⁸
- Zweitens ist es notwendig, den Zeit- und Planungshorizont so auszudehnen, dass wirtschaftliches Handeln langfristig möglich wird. Kurzfristig erzielbare Gewinne, die vor allem von den Kapitalmärkten gefordert werden, stehen oft im

²² „Unter der Unternehmenspolitik [ist] die Gesamtheit grundsätzlicher Entscheide zu verstehen, welche die Grundlinien der Organisation auf längere Sicht bestimmen. [Sie ist der] bewußt[e] Versuch einer umfassenden langfristigen Planung des zukünftigen Unternehmensgeschehens. Als spezielle Stufe des Führungsprozesses ist sie der Unternehmensphilosophie im Sinne allgemeiner Zielvorstellungen nachgelagert. Vorgelagert ist sie der Unternehmensplanung, in der operationale Zielsetzungen und Maßnahmen erstellt werden.“ Gabler (1994), S. 3414ff.

²³ Vgl. Fichter (1998), S. 17; Freimann (2002), o.S.

²⁴ „Erfolgspotentiale stehen im Mittelpunkt der strategischen Planung und setzen sich aus den strategischen Erfolgsfaktoren zusammen. [Strategische Erfolgsfaktoren] sind die Faktoren, die den Erfolg eines Unternehmens oder einer strategischen Geschäftseinheit beeinflussen. [Sie] befinden sich sowohl im Unternehmen selbst als auch außerhalb des Unternehmens und müssen ständig erkannt und nutzbar gemacht werden. Sie ergeben sich aus: dem Geschehen auf den Märkten, den von Staat und Gesellschaft geschaffenen, vom Unternehmen nutzbar zu machenden Bedingungen, der Qualität der Unternehmensführung, dem Personal, der Organisation, den angewandten Verfahren, der Investitionstätigkeit, dem Forschungs- und Entwicklungsaufwand und ähnliches. Zu berücksichtigen ist, dass Erfolgsfaktoren einer Wandlung unterworfen sein können, also heute wirksam werdende Faktoren zu späteren Zeitpunkten durch andere abgelöst werden können.“ Ehrmann (2002), S. 184.

²⁵ Vgl. hierzu und im folgenden Freimann (2002), o.S.

²⁶ Schnitzer (2000), S. 9.

²⁷ Vgl. hierzu und im folgenden Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 15.

²⁸ Vgl. Dyllik (2001), S. 5.

Widerspruch zur langfristigen Bestandssicherung eines Unternehmens.²⁹ Die an den kurzfristigen Zielen ausgerichteten Anreizsysteme und Führungsinstrumente führen außerdem zu einer untergeordneten Bedeutung einer umwelt- und sozialverträglichen Wirtschaftsweise für den einzelnen Mitarbeiter.³⁰ Ein steigender Shareholder Value unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten verlangt daher nach einer langfristigen Ausrichtung eines Unternehmens durch seine Geschäftsstrategie.³¹

- Drittens fordert eine nachhaltige Wirtschaftsweise bei der Entscheidungsfindung neben der Berücksichtigung ökonomischer, auch die Integration ökologischer und sozialer Aspekte.³² Je nachdem, welche der drei möglichen Betrachtungsweisen von Nachhaltigkeit - ökonomisch, ökologisch oder sozial - gewählt wird, kann man dabei zwischen verschiedenen Kriterien unterscheiden (Abbildung 2):³³

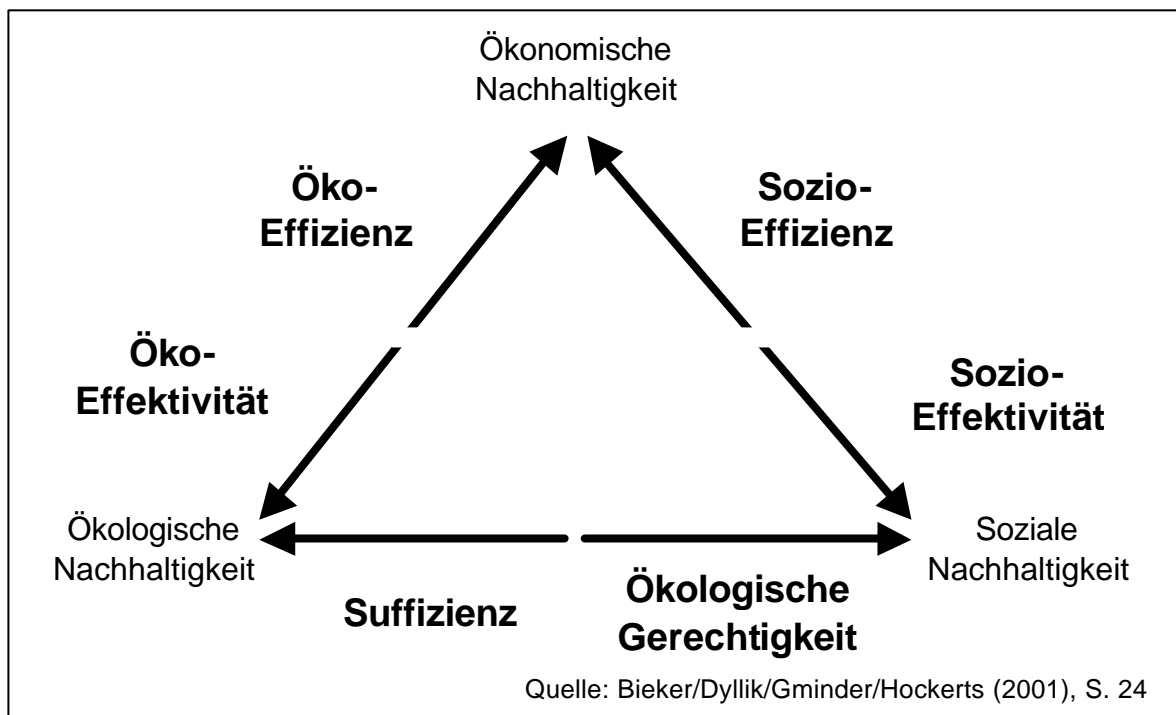


Abb. 2: Die sechs Kriterien unternehmerischer Nachhaltigkeit

²⁹ Vgl. Flatz (1998), S. 861.

³⁰ Vgl. Dyllik (2001), S. 6.

³¹ Vgl. Gawrisch (2000), S. 32.

³² Vgl. Dyllik (2001), S. 6.

Wählt man die Betrachtung aus der Perspektive der **ökonomischen Nachhaltigkeit**, so steht die Frage im Mittelpunkt, wie der finanzielle Erfolg eines Unternehmens durch das nachhaltige Management von Natur- und Sozialkapital gesteigert werden kann. Im Kern geht es dabei um eine Erhöhung der Öko-Effizienz und der Sozio-Effizienz des Unternehmens.

Das Konzept der *Öko-Effizienz* hat sich zum Ziel gesetzt durch entsprechende Maßnahmen (siehe Abbildung 4) zumindest den selben Output mit einem reduzierten „Naturverbrauch“³⁴, also mit weniger Input, zu erreichen. Man spricht in diesem Zusammenhang sehr häufig von einem Faktor 4 bis hin zu einem Faktor 10 als Zielmaßstab.³⁵ Wie eine Evaluierung des Grazer ÖKOPROFIT® - Programms ergeben hat, konnten durch Maßnahmen zur Steigerung der Ökoeffizienz in den Jahren 1994 bis 1998 zum Beispiel 46% an Restmüll und 23% an Wasser eingespart werden.³⁶ Da diese Einsparungen zum Teil durch das Wirtschaftswachstum wieder kompensiert werden, kann allein dadurch noch keine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung garantiert werden.³⁷ Ein weiteres Problem ist, dass die Effizienzsteigerungspotentiale mit zunehmendem Zeitablauf immer kleiner werden, was auch an den von ÖKOPROFIT® - Unternehmen gebildeten Energiekennzahlen deutlich wird (Abbildung 3).

³³ Vgl. hierzu und im folgenden Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 21ff.

³⁴ Von Weizsäcker (1997), S. 9.

³⁵ Vgl. Von Weizsäcker (1997), S. 270.

³⁶ Vgl. Magistrat Graz – Umweltamt (2001), S. 4f.

³⁷ Vgl. Bundeskanzleramt (2001), S. 15.

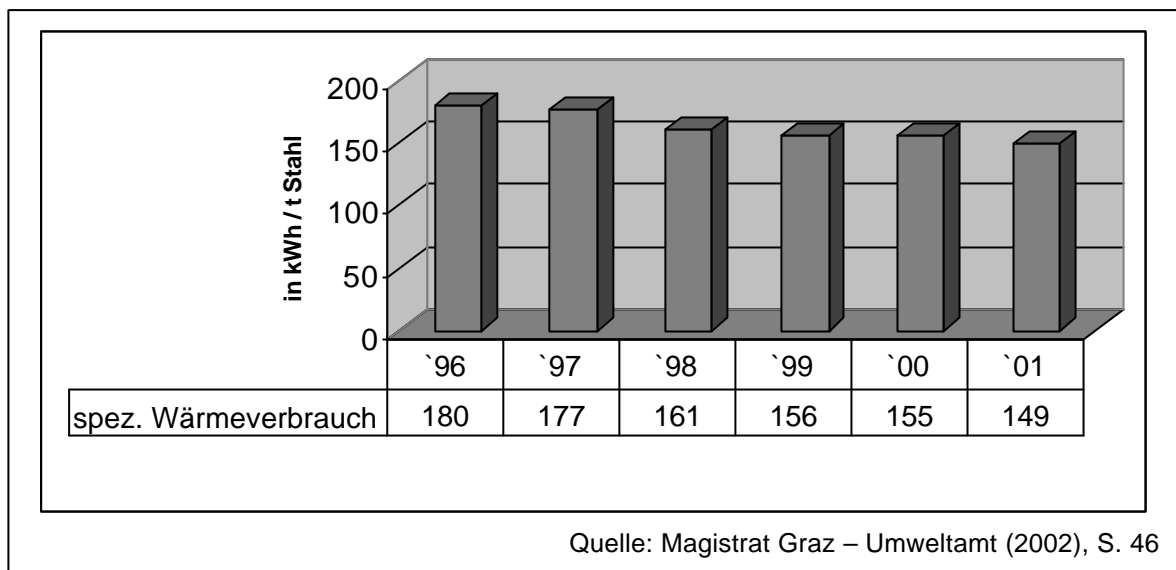


Abb. 3: Spezifischer Wärmeverbrauch der Marienhütte

Von Kritikern wird zudem angeführt, dass Ökoeffizienz zwar ein erster Schritt in Richtung Nachhaltigkeit sei, in weiterer Folge aber dadurch keine Infragestellung der bestehenden Produktions- oder Konsummuster stattfindet.³⁸ Auch sind soziale und ethische Fragen nicht Teil dieses aus der Industrie stammenden und von ihr propagierten Konzeptes, was einen weiteren Fortschritt unseres Wirtschaftssystems hin zur einer nachhaltigen Entwicklung verhindern könnte.

Sozio-Effizienz bedeutet hingegen eine Verminderung oder Beseitigung der negativen sozialen Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns bei gleichbleibender oder steigender Wertschöpfung.³⁹

Beiden Konzepten gemein ist die Erwartung einer sogenannten „win - win Situation“,⁴⁰ sodass der Nutzen, der durch Effizienzverbesserungen für das Unternehmen erzielt wird, den Aufwand übersteigt und gleichzeitig die natürliche Umwelt in ihren Funktionen als Ressourcenlieferant und als Aufnahmemedium für Rückstände der Produktion geschont wird.⁴¹ So geben 82% der ÖKOPROFIT® -

³⁸ Vgl. hierzu und im folgenden Scholl/Clausen (2002), o.S.

³⁹ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 21.

⁴⁰ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 21.

⁴¹ Vgl. Strebel (1994), S. 758.

Unternehmen an, dass durch die Teilnahme am Programm Kosteneinsparungen realisiert wurden.⁴²

Ziel einer **ökologischen Nachhaltigkeit** ist nicht mehr nur eine relative Verbesserung im Vergleich zur Wertschöpfung, sondern eine absolute Verbesserung der Umweltsituation durch Optimierung des gesamten Produktlebenszyklus mit Hilfe einer Bewertung der Umweltwirkungen nach globalen Problemfeldern.⁴³ Neben der *öko-effektiven* Befriedigung von Bedürfnissen durch die Wirtschaft ist auch eine Änderung des Kaufverhaltens der Konsumenten unter dem Stichwort *Suffizienz* nötig, um die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit effektiv zu verbessern. Unternehmen könnten hier durch ihre Produkte und Werbung zu einer Änderung der Lebensstile der Verbraucher beitragen.⁴⁴

Um den zunehmenden Disparitäten zwischen Nord und Süd zumindest Einhalt zu bieten ist auch auf *Sozio-Effektivität* zu achten.⁴⁵ Außerdem trägt der mit dem verschwenderischen Wirtschaftsstil des Westens verbundene Raubbau an den Ressourcen der Schwellen- und Entwicklungsländer und die damit einher gehende Umweltverschmutzung in diesen Gebieten nicht zur *ökologischen Gerechtigkeit* bei. Die Rolle, die Unternehmen hier neben der Politik zur Verbesserung der **sozialen Nachhaltigkeit** einnehmen können ist jedoch noch weitgehend unklar.

Stabilität und Kontinuität des Wirtschaftens als Zweck einer zukunftsfähigen Entwicklung kann demnach nur durch das Erreichen von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen gewährleistet werden, wobei dazu wie oben gezeigt zwei Ansatzpunkte zu berücksichtigen sind:

Einerseits sind die unmittelbaren Belastungen in ökologischer und sozialer Hinsicht, die durch die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit entstehen, zu verringern, beziehungsweise falls möglich zu vermeiden. Andererseits hat ein nachhaltiges Unternehmen aber auch Verantwortung durch die Berücksichtigung gesellschaftlicher Anliegen wahrzunehmen.

⁴² Vgl. European Customer Satisfaction Association (2002), S.16.

⁴³ Vgl. hierzu und im folgenden Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 22.

⁴⁴ Vgl. Fichter (1998), S. 17.

⁴⁵ Vgl. hierzu und im folgenden Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 16ff.

Alles in allem kann also gesagt werden, dass das Management einer nachhaltigen Entwicklung eine mehrdimensionale Aufgabe darstellt, wobei innerhalb der Unternehmenspraxis bisher die Verfolgung der ökonomischen Nachhaltigkeit dominiert hat. Sich zu Beginn auf sogenannte win - win Lösungen zu konzentrieren ist auf alle Fälle sinnvoll, jedoch sollte im Laufe der Zeit trotz vielleicht bestehender Konflikte zwischen den Perspektiven versucht werden diese offenzulegen und bestehende Spannungsfelder abzubauen.

Betrachtet man nun die Aktivitäten, die von Unternehmen zur Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in den vergangenen Jahren gesetzt wurden, so fällt auf, dass es eine Vielzahl an Einzelaktivitäten und Projekten gibt,⁴⁶ die nicht in die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse eines allgemeinen Managementsystems eingebunden sind.⁴⁷ Zu erwähnen sind hier neben den Maßnahmen zur Steigerung der Öko-Effizienz zum Beispiel die Entwicklung von Produkten- und Dienstleistungen nach dem Eco-Design Ansatz, die Betrachtung des gesamten Produktlebenszyklus mit Hilfe von Life Cycle Assessment, Umweltmanagementsysteme, Investment unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, Verwendung nachwachsender Rohstoffe und regenerativer Energieträger, Verwertungsnetze und sonstige Formen der Kooperation sowie die Umweltberichterstattung.⁴⁸

Der Nutzen, den Unternehmen aus diesen und anderen Programmen und Maßnahmen ziehen, liegt vor allem in einer Verringerung oder besseren Kontrolle von Risiken, wodurch unternehmerischer Handlungsspielraum erhalten bleibt, sowie einer Erhöhung von Image, Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei Anspruchsgruppen, Effizienz- beziehungsweise Produktivitätssteigerungen und damit verbundene Kostensenkungen sowie in einer Differenzierungsmöglichkeit gegenüber den Mitbewerbern durch nachhaltige Produkte und Innovationschancen bei der Veränderung von Märkten.⁴⁹

⁴⁶ Vgl. Hardtke (2000), S. 35.

⁴⁷ Vgl. Freimann (2002), o.S.

⁴⁸ Vgl. o.V. (2002), S. 3ff.

⁴⁹ Vgl. Dyllik (2001), S. 8f.

Dies verlangt Investitionsbereitschaft, Innovationsbereitschaft⁵⁰ und Kommunikation⁵¹ sowohl extern als auch mit den für eine erfolgreiche Umsetzung notwendigen Mitarbeitern eines Unternehmens. Durch die verstärkte Einbindung aller Mitarbeiter wird zudem deren Motivation erhöht, was wiederum für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung von entscheidender Bedeutung ist (siehe Abbildung 1).⁵²

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung muß daher in vielen Unternehmen zu einer Anpassung des Werte- und Normensystems („Unternehmenskultur“⁵³) führen,⁵⁴ um diese und andere soziale Aspekte entsprechend im Unternehmen zu verankern.

Da nachhaltige Entwicklung dynamisch verläuft und auch in Zukunft einem ständigen Anpassungsprozeß an marktliche, rechtliche und gesellschaftliche Anforderungen unterliegt, ist ein organisationales Lernen ebenso von entscheidender Bedeutung.⁵⁵ Zentrale Ansatzpunkte dafür sind wiederum die Entwicklung einer Strategie, Schaffung der entsprechenden Struktur und Kultur sowie die Mitarbeiter. Unternehmensnetzwerke können dabei durch Know-how Transfer und „Lernen von den Besten“ eine entscheidende Rolle für die Verbesserung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit spielen.

⁵⁰ Vgl. Freimann (2002), o.S.

⁵¹ Vgl. Hardtke (2000), S. 33.

⁵² Vgl. o.V. (2002), S. 3.

⁵³ „Die Unternehmenskultur hat Auswirkungen auf sämtliche wesentlichen Entscheidungen im Unternehmen, sie stellt konstitutive Denk- und Problemlösungsmuster eines Unternehmens dar [und]... wird im wesentlichen von Führungspersönlichkeiten ... gestaltet.“ Ehrmann (2002), S. 199; „Die Kultur eines Unternehmens basiert auf einer Reihe von Grundannahmen, Erwartungen, gemeinsamen Werten und Überzeugungen sowie aus einer Sammlung von Artefakten und Verhaltensweisen, die den Rahmen bilden für das in einer Organisation akzeptierte soziale Verhalten. Die Unternehmenskultur erfüllt mehrere wichtige Funktionen:

- Sie verschafft den Mitarbeitenden ein Gefühl von Identität.
- Sie unterstützt die Motivation der Mitarbeitenden im Hinblick auf ein höheres gemeinsames Ziel.
- Sie trägt zur Stabilität der Organisation und des sozialen Systems bei.
- Sie dient den Mitarbeitenden als Bezugsrahmen zur Sinnggebung und Handlungsorientierung.“ Abplanalp/Lombriser (2000), S. 56.

⁵⁴ Vgl. Fichter (1998), S. 17.

2.2 Das ÖKOPROFIT® - Projekt der Stadt Graz

Das erste **Ökologische Projekt Für Integrierte Umwelt Technik**, kurz ÖKOPROFIT®, wurde 1991 anhand einer Fallstudien mit fünf Unternehmen durchgeführt.⁵⁵ 1993 startete das erste Breitenprogramm und im Jahre 1994 suchten bereits 19 Unternehmen unterschiedlichster Größe und aus unterschiedlichen Branchen um die standortbezogenen Auszeichnung zum „Grazer ÖKOPROFIT® - Betrieb des Jahres“ an. Dieses Breitenprogramm, heute als Basisprogramm bezeichnet, wird seitdem alljährlich für eine maximale Anzahl von 15 Unternehmen durchgeführt.

Grundidee dieses vom Grazer Umweltamt initiierten und zusammen mit der damaligen Arbeitsgruppe Stoff - Energie - Umwelt (STENUM) an der TU - Graz in Kooperation mit den Unternehmen entwickelten Projektes war, den damals vorherrschenden Ansatz des nachsorgenden Umweltschutzes, der durch sogenannte End-of-Pipe-Lösungen geprägt war, durch produktionsintegrierten oder vorsorgenden Umweltschutz (Abbildung 4) zu ersetzen.

⁵⁵ Vgl. hierzu und im folgenden Fichter (1998), S. 16.

⁵⁶ Vgl. hierzu und im folgenden Magistrat Graz - Umweltamt (1994). S. 2ff.

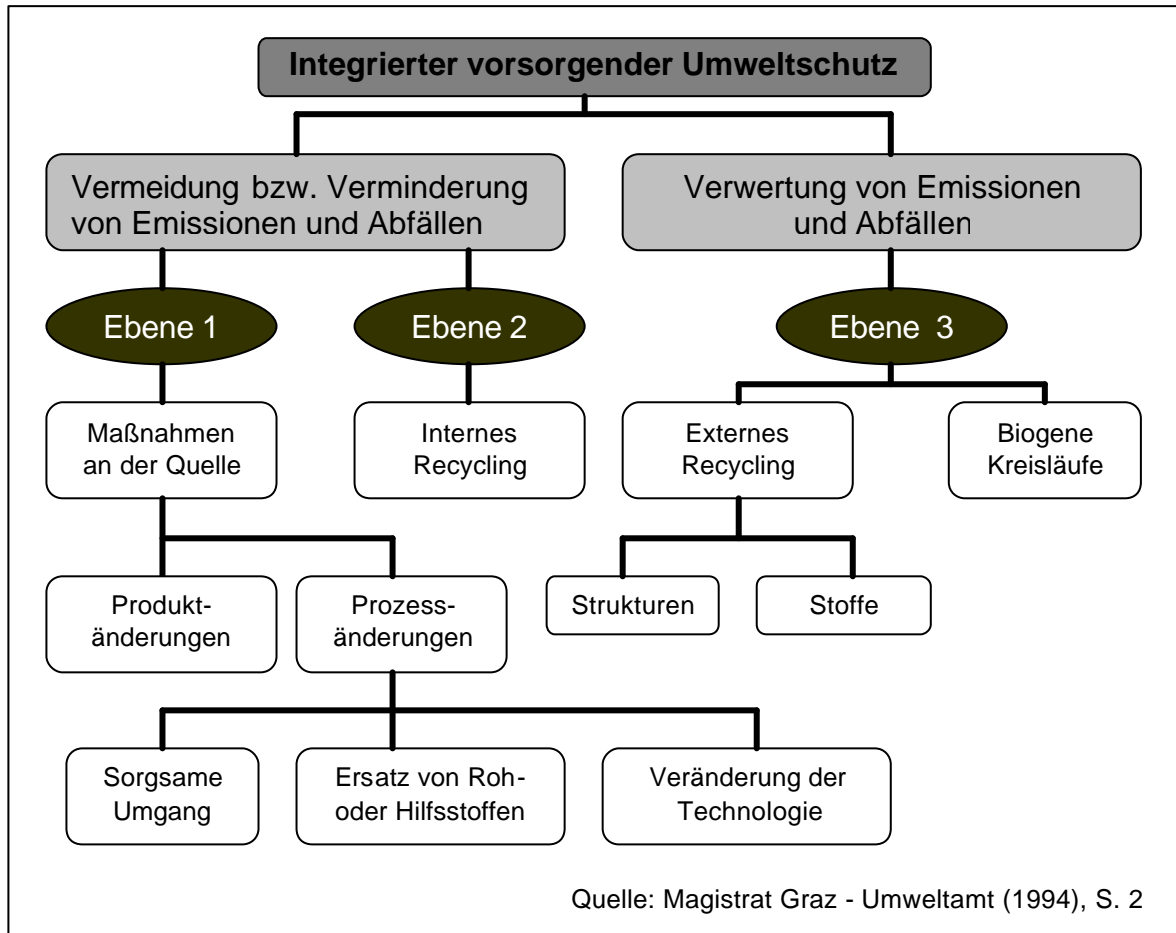


Abb. 4: Optionen zum integrierten vorsorgenden Umweltschutz

In einer Workshopreihe, die sich über ein Jahr erstreckt erhalten Vertreter der teilnehmenden Unternehmen das nötige Know-how zur Verankerung eines Umweltteams sowie zur Umsetzung von abfall- und emissionsvermeidenden Maßnahmen. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem jene Stoffe und Abfälle, die aufgrund ihrer Qualität oder Quantität für Unternehmen und Umwelt besonders bedeutend sind. Parallel dazu erfolgt eine individuelle Betreuung durch Unternehmensberater, die in ständigem Kontakt mit der Projektleitung des Grazer Umweltamtes die Umsetzung in den Unternehmen begleiten und wenn nötig vorantreiben.

Rechtsexperten des Grazer Umweltamtes helfen den Unternehmen außerdem dabei, die für eine Auszeichnung erforderliche Rechtskonformität zu erreichen. Am Ende eines Projektjahres werden die Unternehmen von einer Kommission, die aus unterschiedlichsten Interessenvertretern zusammengesetzt ist, besucht. Diese kontrollieren die Erreichung der geforderten ÖKOPROFIT[®] - Mindeststandards (welche an die Anforderungen eines Umweltmanagementsystem nach EMAS und ISO 14000ff angelehnt sind) und sprechen bei Bedarf die für eine Auszeichnung noch umzusetzenden Empfehlungen oder Auflagen aus.

Die Auszeichnungsurkunde wird den Unternehmen im Rahmen einer feierlichen Veranstaltung von hochrangigen Politikern der Stadt Graz überreicht. Um die Öffentlichkeit über das Projekt zu informieren werden die ausgezeichneten Unternehmen mit ihren Umweltleistungen und dem für das nächste Jahr geplanten Umweltprogramm auch in einer Broschüre vorgestellt.

Ziel des Grazer Umweltamtes ist es, dass durch Effizienzsteigerungen eine win - win - Situation für die teilnehmenden Unternehmen und die Umwelt eintritt und somit ein Beitrag zur Umsetzung der auf der UN - Konferenz in Rio 1992 beschlossenen Lokalen Agenda 21 geleistet wird.⁵⁷

Die durch diesen Ansatz möglichen Kosteneinsparungen, die im Durchschnitt auf bis zu 5% des Umsatzes geschätzt werden,⁵⁸ erklären auch das große Interesse der über 1000 Unternehmen welche bislang das Basisprogramm weltweit absolviert haben und die damit verbundene internationale Beachtung und Anerkennung für die Stadt Graz.

Dass dieses Wirtschaftsförderungsprogramm der Stadt Graz, die ca. 65% der Projektkosten von € 100.000 eines Basisprogramms trägt, auch im elften Jahr seines Bestehens noch nach wie vor seine ökonomische Berechtigung hat, wird auch anhand einer Untersuchung des ÖKOPROFIT[®] - Projektes in Dornbirn deutlich, bei der gezeigt wurde, dass durch ein derartiges Projekt Investitionen der Unternehmen in Höhe von € 1.000.000 ausgelöst werden.⁵⁹

⁵⁷ Magistrat Graz – Umweltamt (1995). S. 2ff.

⁵⁸ Vgl. Holzner (2001), S. 2.

⁵⁹ Vgl. Huchler/Martinuzzi/Obermayr (2000), S. 87.

Um jenen Unternehmen, die bereits Erfahrung mit ÖKOPROFIT[®] gesammelt haben, eine Hilfestellung bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung ihres Engagements für die Umwelt zu geben, wurde schließlich 1994 der ÖKOPROFIT[®] - Klub geschaffen,⁶⁰ der heute aus über 50 Unternehmen besteht.

Die Teilnehmer erhalten dabei ebenso individuelle Unterstützung bei der Umsetzung von Maßnahmen und die Möglichkeit an eigenen Workshops teilzunehmen. Außerdem wurden heuer Arbeitsgruppen geschaffen, in denen die Unternehmen selbst gewählte Themen ein Jahr lang gemeinsam in einer Kleingruppe bearbeiten. Zusätzlich wird der Erfahrungsaustausch unter den Betrieben durch gegenseitige Betriebsbesuche, sogenannte Insights, gefördert und das Netzwerk zwischen Unternehmen, Beratern und dem Grazer Umweltamt durch Social Events gestärkt.⁶¹

Da sich ÖKOPROFIT[®] als ein Programm zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung versteht,⁶² bilden die Workshops auch den Rahmen, innerhalb dessen Inhalte der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit vermittelt werden. So wurden bereits Themen wie die Integration von Behinderten oder die Motivation von Mitarbeitern diskutiert. Obwohl die Umsetzung von sozialen Maßnahmen nicht explizit für eine Auszeichnung gefordert wird, erfolgt eine Berücksichtigung von Verstößen der Unternehmen in diesem Bereich bei der Vergabe der Auszeichnung durch die Kommission.

Erstmals wurde heuer auch eine gemeinsame Aktion zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades der seit dem Jahr 2000 weltweit geschützten Marke ÖKOPROFIT[®] in der Grazer Bevölkerung durchgeführt, bei der 8500 Stück der regional vom Aussterben bedrohten Äsche in die Mur eingesetzt wurden.

Im ÖKOPROFIT[®] - Klub wird also auf möglichst vielfältige Art und Weise versucht neue Ideen für eine nachhaltige Entwicklung der Grazer Unternehmen zu finden und aktuelle Themen aus Wissenschaft und Praxis den Unternehmen für die Umsetzung vorzustellen.

⁶⁰ Vgl. Magistrat Graz – Umweltamt (1995), S. 2ff.

⁶¹ Vgl. Magistrat Graz – Umweltamt (2001), S. 2ff.

⁶² Vgl. hierzu und im folgenden Magistrat Graz – Umweltamt (2002), S. 2ff.

Genau die Umsetzung der Workshopinhalte ist es aber, die trotz der größeren Umsetzungsorientierung von ÖKOPROFIT[®] gegenüber den klassischen Umweltmanagementsystemen wie EMAS oder ISO 14000ff den Unternehmen noch Schwierigkeiten bereitet:

Im Vergleich zur Gesamtzufriedenheit der Grazer ÖKOPROFIT[®] - Unternehmen mit dem Projekt, die laut einer Befragung bei den Klubbetrieben auf einer sechsteiligen Skala bei 1,7 (Basisprogramm 2002: 1,3) liegt - was im übrigen der höchste jemals von der Kundenbefragungsgesellschaft EUCUSA gemessene Wert ist! - wird der „praktische Workshop - Nutzen“ des ÖKOPROFIT[®] Klubs mit 2,5 (Basisprogramm 2002: 2,1) *relativ schlecht* bewertet.⁶³

Interessant ist dabei, dass Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von bis zu 100 Mitarbeitern mit einer Bewertung von 1,8 den Nutzen weit höher einschätzen als solche mit mehr als 100 Mitarbeitern, die den praktischen Nutzen mit 2,6 beurteilen.

Da für viele der Basisprogramm - Unternehmen betriebliche Umweltvorsorge noch ein neues Thema ist, mit dem relativ leicht große Einsparungspotentiale gefunden werden können und das Vorgehen während des Projektjahres zum Teil dem schematisierten Aufbau eines Umweltmanagementsystems entspricht, ist es für diese einfacher die in den Workshops vorgetragenen Inhalte und Anweisungen in die betriebliche Praxis zu übertragen. Für betriebliche Umweltverantwortliche aus den Klubbetrieben aber, die bereits mit diesen fixen Organisationsstrukturen und Kompetenzverteilungen arbeiten, sind subjektiv jene Workshopinhalte, die nicht unmittelbaren den eigenen Kompetenzbereich betreffen und daher hauptverantwortlich von anderen Personen im Unternehmen umzusetzen wären, nur von untergeordneter Bedeutung. Gerade in den großen Leitbetrieben des Projektes dürfte durch die mangelnde Integration des Nachhaltigkeitsthemas in den allgemeinen Managementprozeß somit aber Potential ungenutzt bleiben, das für eine nachhaltige Entwicklung der gesamten ÖKOPROFIT[®] - Unternehmen von großer Bedeutung wäre.

⁶³ Vgl. hierzu und im folgenden European Customer Satisfaction Association (2002) S. 13ff.

3 Balanced Scorecard (BSC)

3.1 Allgemeiner Überblick

3.1.1 Entwicklungsprozeß

3.1.1.1 Das Ausgangsproblem

Anfang der 90er Jahre waren Robert S. Kaplan und sein Kollege David P. Norton an der Harvard Business School mit einem Problem konfrontiert:⁶⁴ Die bestehenden „Performance Measurement“-Konzepte waren nicht mehr in der Lage, die Anforderungen, die sich an eine Leistungsmessung aus dem zunehmenden Wettbewerb ergaben, zu erfüllen.⁶⁶ „The financial measures tell some, but not all, of the story about past actions and they fail to provide adequate guidance for the actions to be taken today and the day after to create future financial value.“⁶⁷

Da die verwendeten „Kennzahlensysteme“⁶⁸ zu sehr an den vergangenheitsorientierten finanzwirtschaftlichen Leistungsmaßstäben wie zum Beispiel dem „ROI“⁶⁹ oder dem „ROCE“⁷⁰ ausgerichtet waren, wurde unter dem Titel „Measuring Performance in the Organization of the Future“⁷¹ ein Forschungsprojekt mit 12 Unternehmen durchgeführt, dessen Ziel es war, ein ausgewogenes Set an Kennzahlen für die zukünftige Unternehmenssteuerung zu finden.⁷²

⁶⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1992), 37ff.

⁶⁵ Unter „Performance Measurement“ werden seit Mitte der achtziger Jahre jene Kennzahlensysteme verstanden, „die es ermöglichen, die erbrachten Leistungen und die Leistungspotentiale im Unternehmen umfassend, d.h. multikriteriell (z.B. in den Dimensionen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit), zu beurteilen“. Kaufmann (1997), S. 421.

⁶⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. VII; Kaplan/Norton (2000), S. 61; Schäffer (2001), S. 463.

⁶⁷ Kaplan/Norton (1996b), S. 24.

⁶⁸ Unter einem Kennzahlensystem versteht man eine „Zusammenstellung von quantitativen Variablen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlichen sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“ Zimmermann/Jöhnk (2001), S. 516.

⁶⁹ Der return on investment (ROI) errechnet sich aus dem Gewinn dividiert durch das investierte Kapital und wird auch als Kapitalertrag bezeichnet. Vgl. Deyhle (2001a), S. 176.

⁷⁰ Der Return on Capital Employed (ROCE) als eine oberste Finanzkennzahl misst die Effizienz, mit der unterschiedliche Unternehmensbereiche ihr Finanz- und Sachkapital verwenden. Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 2.

⁷¹ Vgl. Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 29.

⁷² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. VII.

Kurzfristige Finanzkennzahlen lassen nämlich kaum eine genaue Aussage über die Ursachen bestimmter Entwicklungen eines Unternehmens zu,⁷³ weshalb sie auch ungeeignet sind, den zukünftigen Weg eines Unternehmens zu bestimmen. Traditionelle Kennzahlensysteme werden daher auch für ihre mangelnde beziehungsweise fehlende Verknüpfung mit der langfristigen Unternehmensstrategie kritisiert.⁷⁴

Außerdem bewirken allein an diesen Kennzahlen ausgerichtete Entlohnungssysteme des Managements, dass die Unternehmensführung die zentrale Aufgabe des „strategischen Managements“⁷⁵ - die Sicherstellung einer langfristigen Existenz des Unternehmens - durch eine kurzfristige Investitionspolitik, die schnelle Prämien bringt, oft nur mehr unzureichend wahrnimmt.⁷⁶ Viele Unternehmen vernachlässigen so die Entwicklung von neuen Produkten oder Potentialen, die den Unternehmen auch in Zukunft Wertschöpfung garantieren würden.⁷⁷

Genau bei diesen Problemen setzt die Balanced Scorecard an.

⁷³ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (1997), S. 21f; Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 30.

⁷⁴ Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2001), S. 518.

⁷⁵ „[Das] Konzept [des strategischen Managements] enthält neben dem logisch planerischen Teil [der strategischen Planung, die] versucht Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- In welchen Geschäftsfeldern sind wir tätig?
- In welchem Umfeld sind wir tätig?
- Können wir mit unseren bisherigen Produkten und Dienstleistungen auch in Zukunft erfolgreich sein?
- Falls nein, welche neuen Betätigungsfelder bieten sich an?
folgende zusätzliche Elemente:
- Die Führungskräfte der Linie sind an der Ausarbeitung der Strategie mitbeteiligt.
- Die unternehmerische Vision wird in einem Leitbild festgehalten.
- Die Unternehmenskultur wird bei der Formulierung und Umsetzung der Strategie berücksichtigt.
- Die Formulierung und die Umsetzung der Strategie wird durch organisatorische Maßnahmen (z.B. Einsatz von Managementsystemen) unterstützt.
- Der durch die Einführung einer neuen Strategie erforderliche Veränderungsprozeß wird durch ein systematisches Management des Wandels unterstützt.“ Abplanalp/Lombriser (2000), S. 8f;

Strategisches Management kann also „als eine Denkhaltung (Philosophie) verstanden werden, die ... die Planung, Steuerung und Koordination der Unternehmensentwicklung anstrebt.“ Das strategische Management beinhaltet demzufolge nicht nur Planungs- und Entscheidungsprozesse, sondern zwingend auch anschließende Steuerungs- und Kontrollprozesse, als Durchsetzungs- bzw. Umsetzungstätigkeiten.“ Welge/Al-Laham (1993), S. 196.

⁷⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 21f; Zimmermann/Jöhnk (2001), S. 518.

⁷⁷ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 21.

3.1.1.2 Der „Denkrahmen“

„Translating Strategy into Action“⁷⁸

Grundidee dieses Konzeptes war die Ableitung qualitativer und quantitativer Zielsetzungen und Kennzahlen aus der Vision und Strategie einer Unternehmung.⁷⁹

Um eine mehrdimensionale und ausgewogene Denkweise bei der Ableitung der unternehmensindividuellen „strategischen Ziele“⁸⁰ aus der Strategie zu fördern,⁸¹ wurden von Kaplan und Norton aufgrund ihrer Erfahrung vier Perspektiven⁸² vorgeschlagen, anhand derer Führungskräfte die Wertschöpfungskette ihres Unternehmens betrachten sollten:⁸³ Neben der schon bestehenden finanzwirtschaftlichen Perspektive ist dies eine Kundenperspektive, eine Perspektive der internen Geschäftsprozesse und eine Innovations- und Wissensperspektive, auch als Lernen und Wachstum, Lernen und Entwicklung oder Potentialperspektive bezeichnet.⁸⁴

Entsprechende Fragen zu den einzelnen Perspektiven sollten diesen ersten Arbeitsschritt bei der Erstellung einer Balanced Scorecard erleichtern (siehe Abbildung 6).

Die dadurch gewonnen Ziele stehen jetzt natürlich nicht unabhängig nebeneinander, sondern sind durch vielfältige „Zielbeziehungen“⁸⁵ untereinander und mit den traditionellen finanziellen Zielen, die sich in der Finanzperspektive wiederfinden, verbunden.⁸⁶

Eine Darstellung dieser Verbindungen der strategischen Ziele innerhalb einer Perspektive und zwischen den Perspektiven (Abbildung 5) in sogenannten

⁷⁸ Untertitel des ersten Buches von Kaplan und Norton (1996b).

⁷⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 8; Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 29.

⁸⁰ „Strategische Ziele spezifizieren die Unternehmensstrategie. Sie stellen Absichtserklärungen der Leitungsfunktionen eines Unternehmens dar. Durch sie wird ein künftiger Zustand angepeilt.“ Ehrmann (2002), S. 200.

⁸¹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 11 u. S. 26.

⁸² Kaplan/Norton (1992), S. 38.

⁸³ Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 38; Weber/Schäffer (1999a), S. 34.

⁸⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 38; Kaplan/Norton (1997), S. 9; Kaplan/Norton (2000), S. 61; Horváth&Partner (2001), S. 11.

⁸⁵ Beeinflussen sich Ziele gegenseitig, so spricht man von Zielbeziehungen. Diese Beeinflussung ist im Falle der Zielkomplementarität positiv, bei einem Zielkonflikt negativ. Liegt Zielneutralität vor, so beeinflusst ein Ziel ein anderes weder positiv noch negativ. Vgl. Gabler (1994), S. 3888.

„Ursache – Wirkungsbeziehungen“⁸⁷ stellt daher den nächsten Schritt bei der Erstellung einer Balanced Scorecard dar.⁸⁸

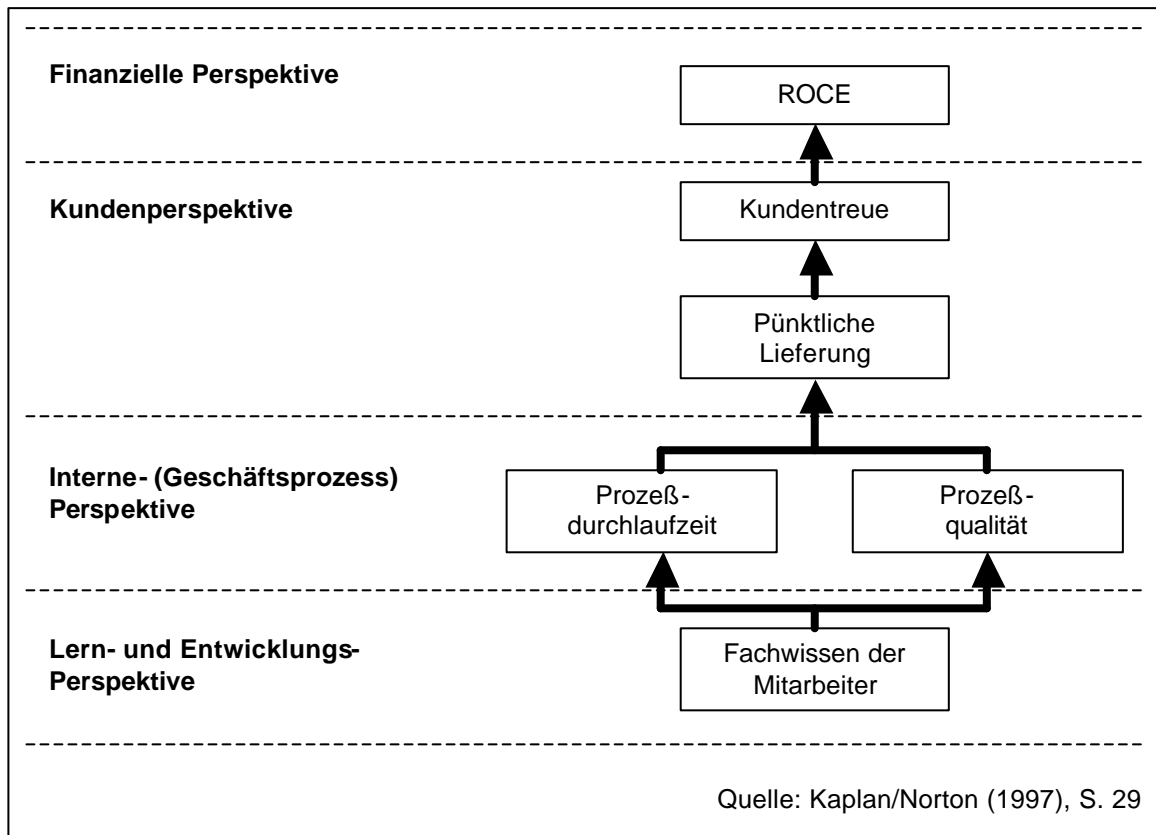


Abb. 5: Ursache - Wirkungskette in der Balanced Scorecard

Folgendes gilt es dabei zu beachten: Die klassische von Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard legt ihren Fokus nach wie vor auf das Erreichen finanzwirtschaftlicher Ziele, weshalb die strategischen Ziele der Finanzperspektive auch immer an der Spitze einer solchen Darstellung von Ursache - Wirkungs - Zusammenhängen liegen.⁸⁹ Damit soll letztendlich ersichtlich werden, „wie Verbesserungen in operativen Leistungen, Kundendienst sowie neue Produkte und Dienstleistungen“⁹⁰ mit einem besseren finanziellen Ergebnis direkt oder indirekt verknüpft sind.⁹¹

⁸⁶ Vgl. Dusch/Möller (1997), S. 119f; Horváth&Partner (2001), S. 39.

⁸⁷ Ursache-Wirkungsbeziehungen „schaffen über Wenn-Dann-Aussagen Bewußtsein über die beabsichtigten Effekte im Zusammenspiel der strategischen Ziele. Sie visualisieren so grundlegende Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen.“ Wunder (2001), S. 135.

⁸⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 28.

⁸⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 32; Weber/Schäffer (1999a), S. 7; Paul (2002), S. 54.

⁹⁰ Kaplan/Norton (1997), S. 32.

⁹¹ Vgl. Kaplan/Norton (1992), 46; Kaplan/Norton (1997), S. 145; Horváth/Kaufmann (1998), S. 41;

Durch die Erstellung dieses Systems der strategischen Ziele entsteht im nächsten Schritt durch die Zuordnung von Messgrößen zu den einzelnen Zielen auch ein ausgewogenes Set an Kennzahlen.⁹²

Bei der Entwicklung der Kennzahlen ist darauf zu achten, dass neben den traditionellen Ergebniskennzahlen (wie zum Beispiel ROI, ROCE), die „Spätindikatoren“⁹³ sind, auch sogenannte „Leistungstreiber oder Frühindikatoren“⁹⁴ berücksichtigt werden.⁹⁵ Diese Frühindikatoren messen die Ursachen, die in Zukunft zu den erwünschten Wirkungen - gemessen mit Ergebniskennzahlen - führen sollen.⁹⁶

Da man pro Perspektive in der Regel nicht mehr als vier bis sieben strategierelevante Ziele und damit Kennzahlen bildet,⁹⁷ wird es möglich, dieses Kennzahlensystem auf einem Blatt, sozusagen einer „Scorecard“, übersichtlich darzustellen.⁹⁸ Der Name „Balanced“ kommt daher, dass sich in einer guten Balanced Scorecard sowohl monetäre als auch nicht monetäre Kennzahlen, Frühindikatoren für zukünftige Leistungen und Ergebniskennzahlen für vergangenes, durch die Perspektiven abgeleitete Meßgrößen die sich an Kunden und Aktionären, also an unternehmensexternen Anspruchsgruppen orientieren, als auch interne Kennzahlen, die sich auf die wichtigsten Prozesse, Mitarbeiter und Innovationen konzentrieren, finden.⁹⁹

Schlussendlich sollten Führungskräfte anhand dieser Zusammenstellung an strategischen Zielen und Kennzahlen und an den durch Hypothesen über die

Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 29; Weber/Schäffer (2000), S. 53.

⁹² Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 45.

⁹³ Spätindikatoren sind „Kennzahlen, die das Ergebnis eines Prozesses erfassen.“ Friedag/Schmidt (2001), S. 62; „Häufig werden sie aus Zahlen des Jahresabschlusses ermittelt.“ Ehrmann (2002), S. 50; Beispiele dafür sind „der Umsatz, Gewinn, Cash-flow, ROI, ROCE, Marktanteil, Kundenzufriedenheit,...“ Ehrmann (2002), S. 185.

⁹⁴ Frühindikatoren „richten sich auf frühe Phasen eines betriebswirtschaftlichen Prozesses. Bereits sehr früh werden Vorgänge beobachtet bzw. gemessen, die bereits in der Gegenwart dafür sorgen, dass zu späteren Zeitpunkten bestimmte Ergebnisse eintreten. Sie spiegeln die Besonderheiten der Unternehmensstrategie oder der Strategie der Geschäftseinheiten wider.“ Ehrmann (2002), S. 186.

⁹⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 144.

⁹⁶ Vgl. Friedag/Schmidt (2001b), S. 63.

⁹⁷ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 156; Zimmermann/Jöhnk (2001), S. 520.

⁹⁸ Kaplan/Norton (1992), S. 38.

⁹⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 10; Kaufmann (1997), S. 421; Horváth/Kaufmann (1998), S. 41; Abplanalp/Lombriser (2000), S. 165.

Vernetzung zwischen diesen Zielen gewonnen Ursache - Wirkungsbeziehungen die Strategie ihres Unternehmens erkennen können und somit in der Lage sein, mit einigen wenigen ausbalancierten Kennzahlen ihr Unternehmen zu führen.¹⁰⁰

Die traditionell einseitig vergangenheitsorientierten monetären Kennzahlensysteme ohne Strategiebezug erhalten damit Konkurrenz durch die Balanced Scorecard!

Nach der Ableitung der Ziele, der Bildung von Ursache-Wirkungsbeziehungen und der Generierung von Kennzahlen gilt es außerdem noch Zielwerte festzulegen, die die entsprechenden strategischen Ziele zusätzlich spezifizieren.¹⁰¹ Damit werden Soll – Niveaus für die strategischen Ziele festgelegt, die es durch entsprechende strategische Maßnahmen zu erreichen gilt.¹⁰²

Strategische Maßnahmen weisen durch ihre Ableitung aus den strategischen Zielen einen Strategiebezug auf und unterscheiden sich dadurch von all jenen Maßnahmen, die laufend im Tagesgeschäft getätigt werden.¹⁰³ Die Festlegung „strategischer Maßnahmen“¹⁰⁴ (auch als „strategische Aktionen“¹⁰⁵ bezeichnet) ist zugleich auch der letzte Schritt beim Aufbau einer Balanced Scorecard.¹⁰⁶

¹⁰⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1992), 38; Horváth (1999), S. 309; Schäffer (2001), S. 468.

¹⁰¹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 213.

¹⁰² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 222; Zimmermann/Jöhnk (2001), S. 520; Ehrmann (2002), S. 130.

¹⁰³ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 222; Ehrmann (2002), S. 131.

¹⁰⁴ Kaplan/Norton (1997), S. 9ff.

¹⁰⁵ Horváth&Partner (2001), S. 222.

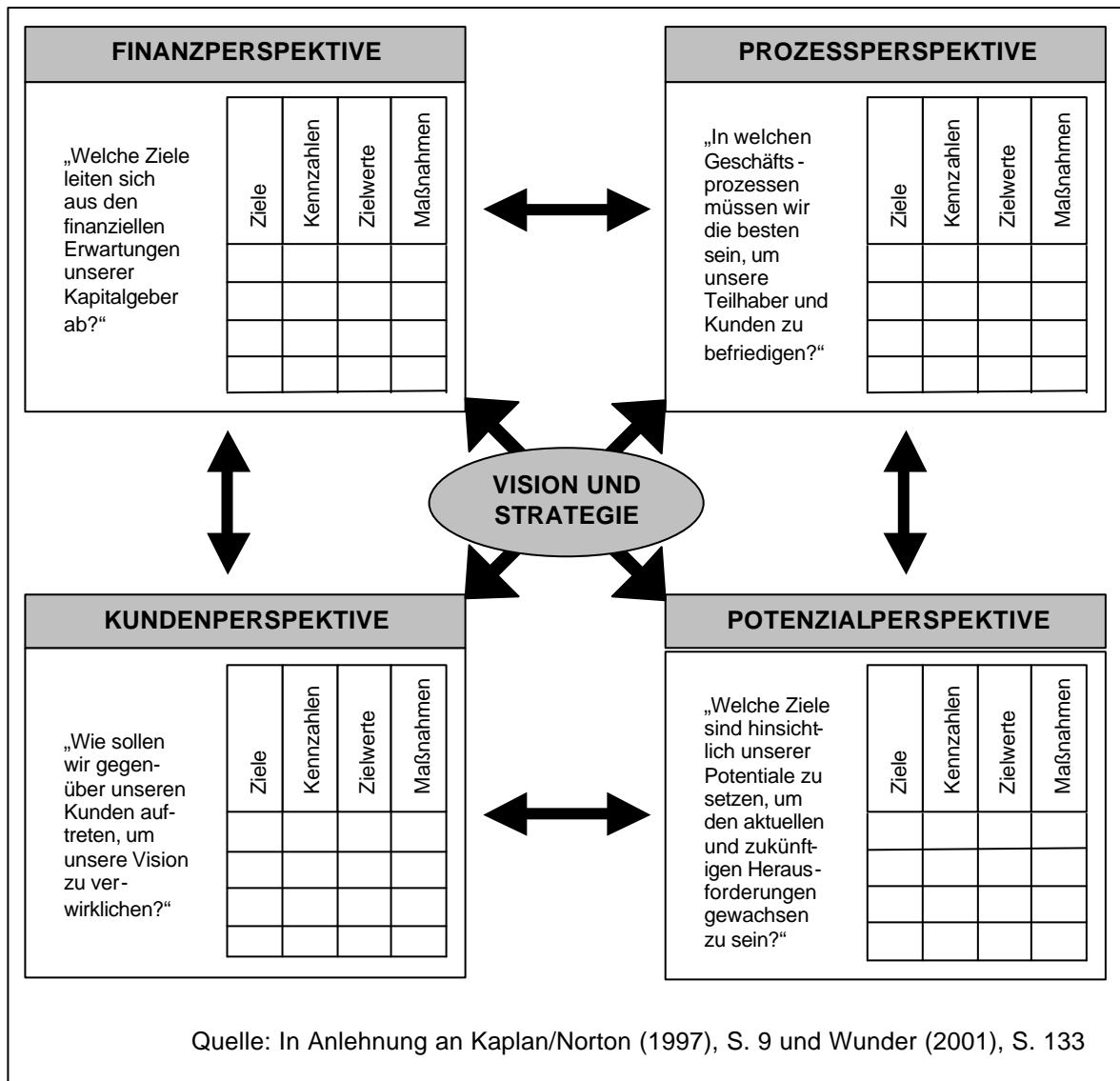


Abb. 6: Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen

Betrachtet man nun diese „klassische“ Balanced Scorecard (Abbildung 6), so muß man sich darüber im klaren sein, dass die Balanced Scorecard einen „Denkrahmen“¹⁰⁷ bildet, bei dem die Anzahl und Art der verwendeten Perspektiven und die aus der Strategie abgeleiteten Inhalte (strategischen Ziele - Kennzahlen - Zielwerte - strategische Maßnahmen) von jedem Unternehmen, dass sich mit diesem Konzept beschäftigt, individuell festzulegen sind!¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. Ehrmann (2002), S. 131.

¹⁰⁷ Kaufmann (1997), S. 422.

¹⁰⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1994), S. 97; Kaplan/Norton (1997), S. 33; Zimmermann/Jöhnk (2001), S. 520.

3.1.1.3 Vom Kennzahlen zum Managementsystem

„Balanced Scorecard is Management, not Measurement“¹⁰⁹

Am Beginn der Entwicklung der Balanced Scorecard stand - wie schon beschrieben - die Kritik an den traditionellen Performance Measurement - Konzepten.

In der praktischen Arbeit mit der Balanced Scorecard stellte sich jedoch sehr bald heraus, dass mit diesem Instrument auch noch ein anderes Problem gelöst werden kann: Nämlich die Unfähigkeit traditioneller Managementsysteme die langfristige Strategie mit kurzfristigen Maßnahmen zu verbinden.¹¹⁰

Kaplan und Norton bezeichneten deshalb schon 1996 die Balanced Scorecard nicht mehr als Measurement - Ansatz, sondern vielmehr als Kern eines neuen strategischen Managementsystems zur Umsetzung von Strategien (Abbildung 7).¹¹¹

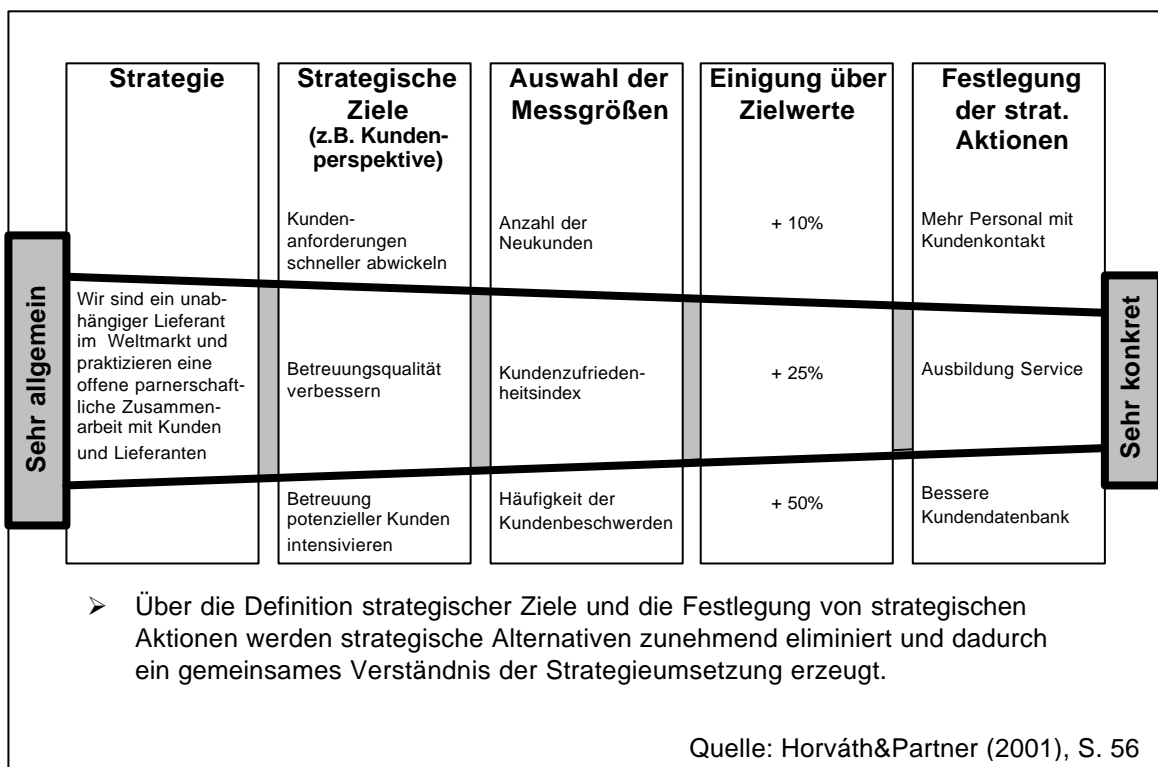


Abb. 7: Die Überführung in Aktionen konkretisiert die Strategie

¹⁰⁹ Kaplan/Norton (1996b), S. 8.

¹¹⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 75; Horváth (1999), S. 309.

¹¹¹ Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 75; Horváth/Gaiser (2000), S. 17.

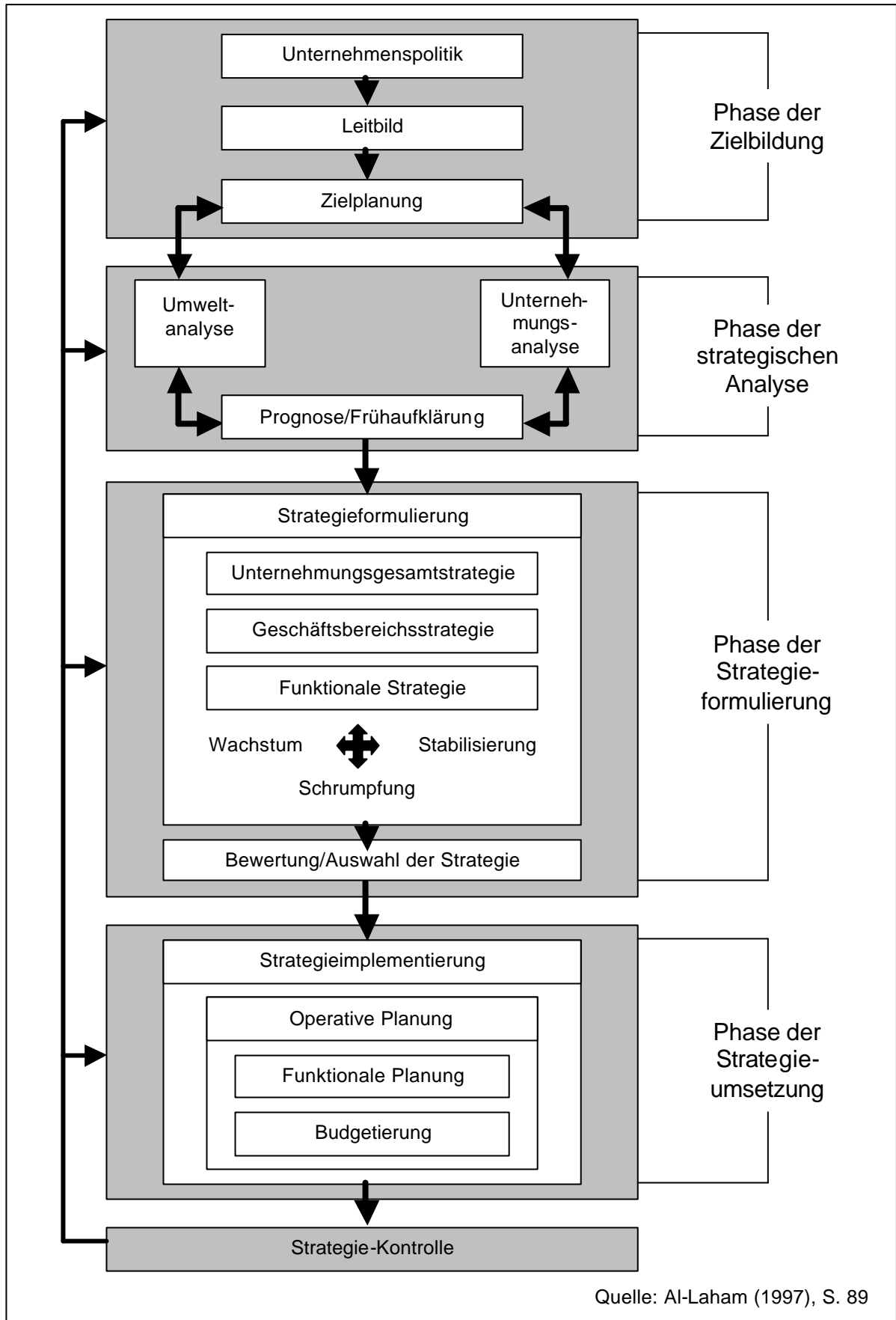
Eine entsprechende Untersuchung zu Strategieprozessen in deutschen Unternehmen bestätigt 1997 die Erfahrung, dass die „Strategieimplementierung“¹¹² jene Phase im Strategieprozeß (Abbildung 8) ist, die in der Praxis die größten Probleme bereitet.¹¹³ So geben die Befragten an, dass bis zu 90% der Strategien aufgrund der Schwierigkeit, diese in konkrete Aktionen und Projekte zu transformieren, bereits in der Implementierungsphase scheitern.¹¹⁴

Vor dem Hintergrund eines zunehmend turbulenteren Umfeldes und der damit verbundenen Notwendigkeit einer häufigeren Erneuerung der Strategie erscheint es deshalb auch nicht verwunderlich, dass dieses Instrument zur schnelleren und besseren Strategieumsetzung heute bei vielen Unternehmen auf großes Interesse stößt.¹¹⁵

¹¹² Unter Strategieimplementierung versteht man „die Umsetzung strategischer Pläne in konkretes, strategiegeleitetes Handeln der Unternehmungsmitglieder“ Al-Laham (1997), S. 174.

¹¹³ Vgl. Al-Laham (1997), S. 458.

¹¹⁴ Vgl. Al-Laham/Welge (1997), S. 790f.



¹¹⁵ Vgl. Müller (2000), S. 340; Schadenhofer (2000), S. 47; Wunder (2001), S. 133.

Abb. 8: Referenzmodell des Strategieprozesses

Bei der Erweiterung der Balanced Scorecard vom Kennzahlen- hin zum strategischen Managementsystem kann man vier Schritte unterscheiden (Abbildung 9):¹¹⁶

An erster Stelle steht das Übersetzen der Unternehmensvision in die Strategie und der schon gezeigte Aufbau der Balanced Scorecard. Dadurch wird ein Konsens über die oftmals nur implizit in den Köpfen der Manager vorhandenen Strategie geschaffen.¹¹⁷

Da die Balanced Scorecard ein Ansatz ist der „top - down“ von der Geschäftsführung ausgeht,¹¹⁸ erfolgt im zweiten Schritt die Kommunikation der Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard an die nachfolgenden Bereiche.¹¹⁹ Dabei kommt es zu einem Abgleich der Zielvorgaben des einzelnen Mitarbeiters oder der Teams bzw. Abteilungen mit den strategischen Zielen aus der Unternehmens- oder Geschäftsbereichsstrategie.¹²⁰

Durch die bei der Erstellung der Balanced Scorecard festgelegten strategischen Maßnahmen erfolgt außerdem eine Verknüpfung der strategischen mit der mittelfristigen und operativen Planung.¹²¹ Somit erreicht man eine mit der Unternehmensstrategie abgestimmte Allokation der Ressourcen.

Eine durch die gebildeten Kennzahlen mögliche Gegenüberstellung zwischen SOLL - und IST - Ergebnissen gibt laufend ein entsprechendes Feedback bezüglich der Richtigkeit, der bei der Abbildung der Strategie in der Balanced Scorecard getroffenen Annahmen.¹²² Durch den dadurch induzierten Lernprozess wird eine kontinuierliche Arbeit mit der Balanced Scorecard erst möglich.

¹¹⁶ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (1996a), S. 75ff.

¹¹⁷ Vgl. Kaufmann (1997), S. 424.

¹¹⁸ Horváth (1999), S. 309.

¹¹⁹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 13.

¹²⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 76.

¹²¹ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (1996a), S. 75f; Kaplan/Norton (1997), S. 188.

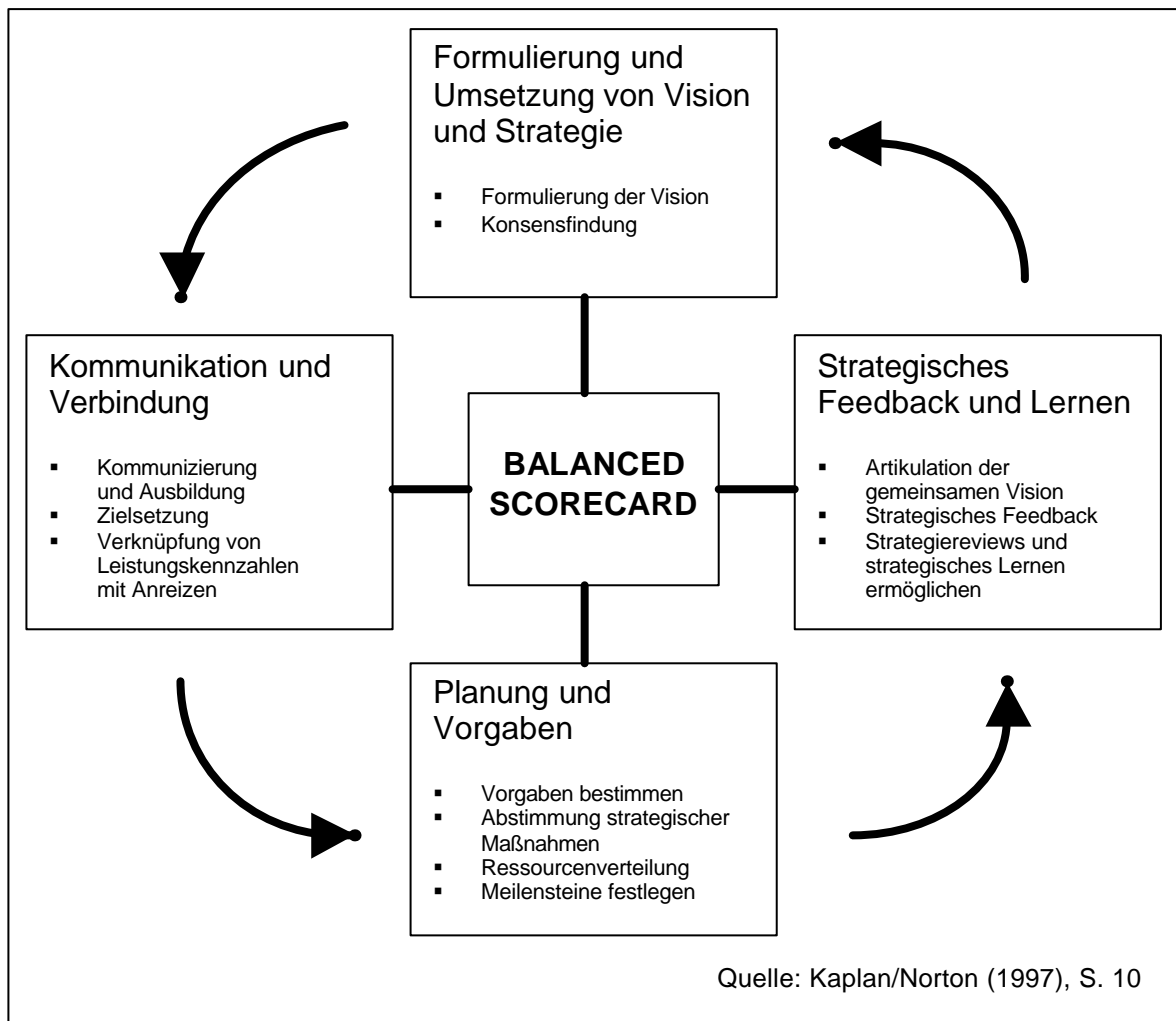


Abb. 9: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen

Letztendliches Ziel ist die „Strategiefokussierte Organisation“¹²³, in der eine konsequente Orientierung und Ausrichtung aller Mitarbeiter an der Strategie erfolgt.¹²⁴

¹²² Vgl. Horváth (1999), S. 309; Horváth (2000), S. 127 .

¹²³ Titel des zweiten Buches von Kaplan/Norton (2001).

¹²⁴ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 8; Schäffer (2001), S. 468

3.1.2 Wann und wozu braucht ein Unternehmen eine Balanced Scorecard

Das die Balanced Scorecard mit Erfolg quer durch alle Branchen angewendet wird beweisen die zahlreichen Veröffentlichungen, die zu den Implementierungserfahrungen bereits vorliegen: Neben den klassischen Einsatzgebieten in der Industrie¹²⁵, in Dienstleistungsunternehmen¹²⁶ und in Handelsunternehmen¹²⁷ wird diese auch in Non-Profit Organisationen¹²⁸ wie der deutschen Marine¹²⁹ oder öffentlichen Verwaltungen¹³⁰ und Bildungsinstituten¹³¹ eingesetzt. Die Größe reicht dabei von kleinen und mittelständischen Unternehmen bis hin zu Konzernen, die vor allem bei der Entwicklung der Balanced Scorecard maßgeblich beteiligt waren.¹³²

So vielfältig die Anwendungen bereits sind, so vielfältig sind auch die Gründe eine Balanced Scorecard einzuführen:

Neben dem Ausgangsproblem das Kennzahlensystem auf eine breitere Basis zu stellen und der später hinzugekommenen Fähigkeit der Balanced Scorecard Strategien umzusetzen und durch entsprechendes Feedback zu kontrollieren, kommen auch der Aufbau eines internen Berichtswesens, das durch die Anbindung der Kennzahlen an die Strategie auch entsprechende Unterstützung bei der Unternehmenssteuerung leistet, sowie die Verbesserung der externen Berichterstattung gegenüber den Shareholdern als Gründe für eine Entwicklung der Balanced Scorecard in Frage.¹³³ Weiters wird die Planung vereinfacht und damit beschleunigt und eine Unterstützung bei der Strategieentwicklung geleistet.¹³⁴

Ein Teil dieser in der Literatur genannten Argumente für die Implementierung einer Balanced Scorecard wurden im Jahr 2001 bei einer Befragung der 200

¹²⁵ Vgl. Dusch/Möller (1997), S. 116ff; Fink, Grundler (1998), S. 226ff.

¹²⁶ Vgl. Bütikofer (1999), S. 321ff; Harengel/Hess (1999), S. 239ff.

¹²⁷ Vgl. Fischer (2001), S. 5ff; Mende/Stier (2002), S. 96ff.

¹²⁸ Vgl. Berens/Karlowitsch/Mertes (2000), S. 23ff.

¹²⁹ Vgl. Kah/Lüssow/Müller (2000), S. 43ff.

¹³⁰ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 19.

¹³¹ Vgl. Hundt/Kosche/Grabau (2001), S. 333ff.

¹³² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. IX.

¹³³ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 3ff.

¹³⁴ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 4; Weber/Schäffer (2000), S. 4.

umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands, von denen 46 % angaben, dass sie die Balanced Scorecard bereits nutzen, wie folgt gereiht (Abbildung 10):¹³⁵

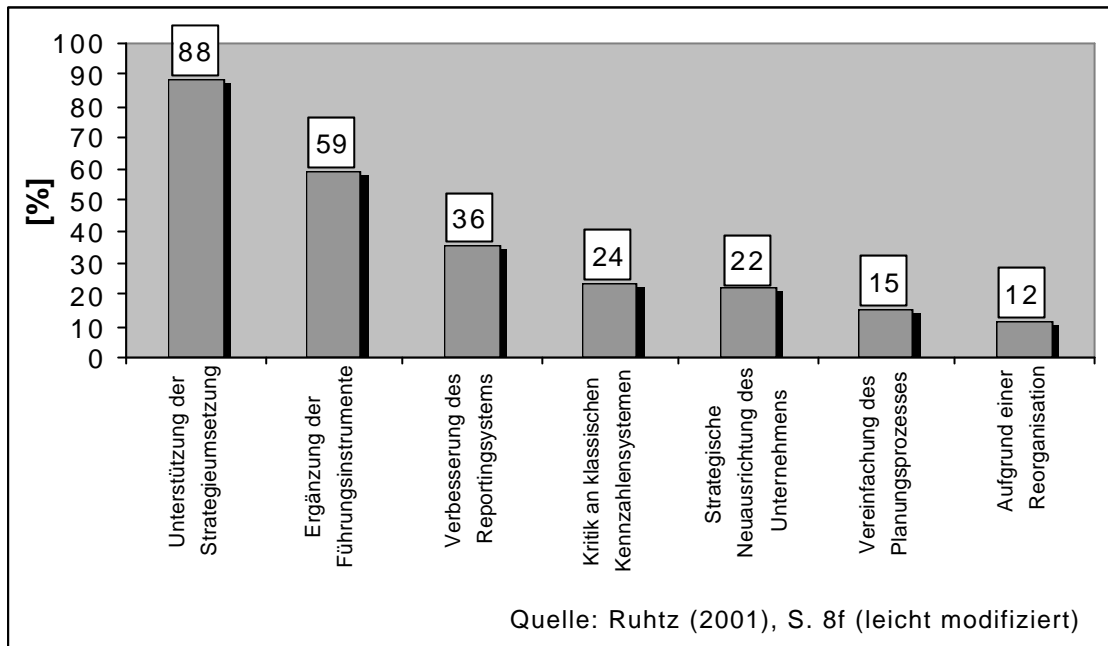


Abb. 10: Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard

Diese Gründe erklären auch, weshalb die Balanced Scorecard bei strategischen Neupositionierungen, Umstrukturierungen oder einer Unternehmensreorganisation nach Fusionen oder Akquisitionen sowie bei Unternehmenskrisen neue Impulse leistet und so das Unternehmen wieder „auf Kurs“ bringt.¹³⁶ Beim Vorantreiben von Veränderungsprozessen sehen Kaplan und Norton auch die größte Wirkung der Balanced Scorecard.¹³⁷

¹³⁵ Vgl. Ruhtz (2001), S. 4ff.

¹³⁶ Vgl. Hoch/Langenbach/Meier-Reinhold (2000), S. 62; Friedag/Schmidt (2001a), S. 87u. S. 230; Horváth&Partner (2001), S. 99.

¹³⁷ Vgl. Kaplan/Norton (1994), S. 103.

3.2 Implementierung der Balanced Scorecard

„Wer die Balanced Scorecard aufbaut, baut sein Managementsystem um!“¹³⁸

Zur Einschätzung der Ausgangslage für die Implementierung einer Balanced Scorecard kann die folgende Checkliste herangezogen werden (Abbildung 11).¹³⁹

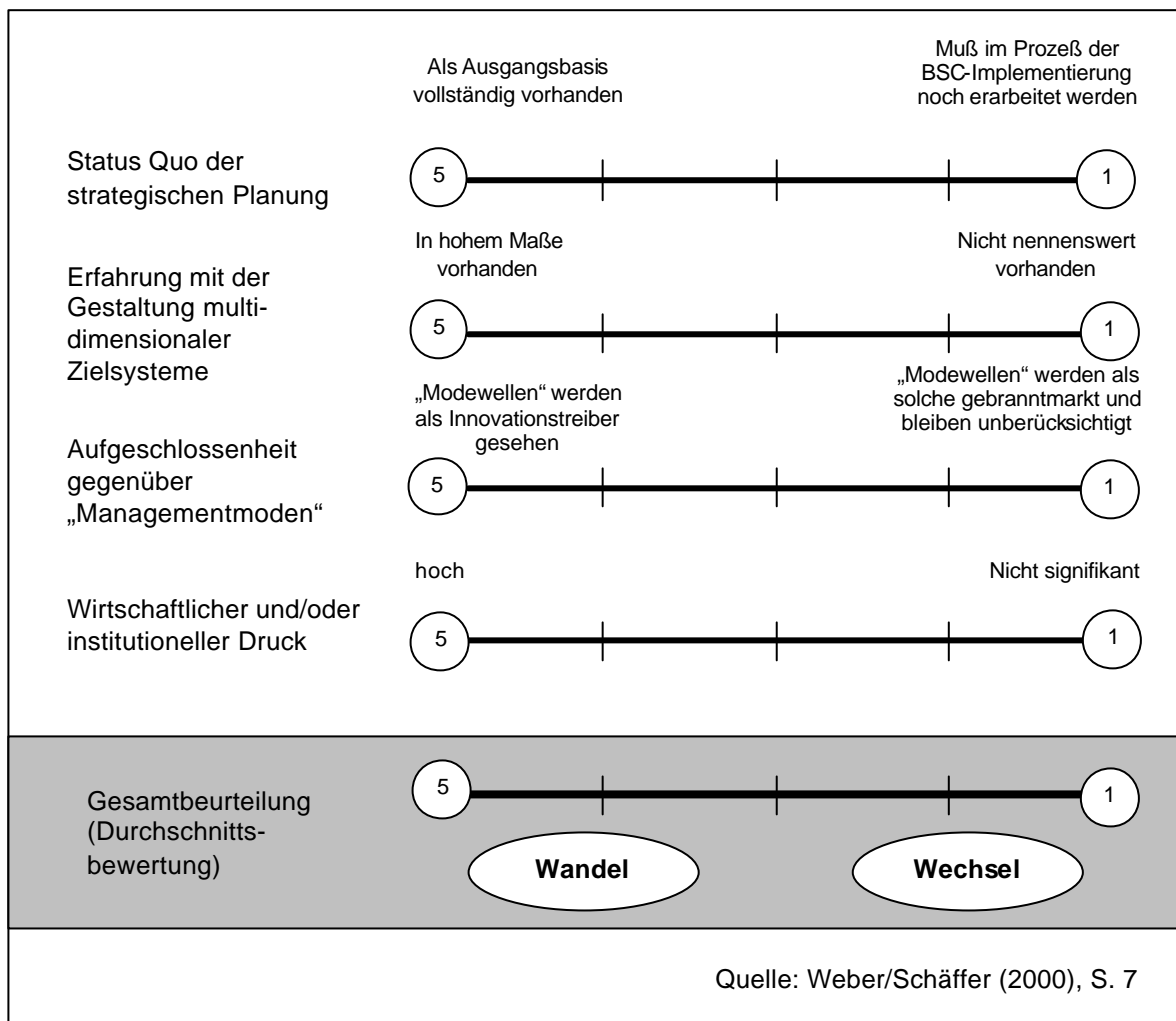


Abb. 11: Heuristik zur Klassifizierung der Ausgangslage für die Einführung einer Balanced Scorecard

Ein damit gebildetes Urteil lässt Aussagen darüber zu, ob ein Unternehmen mit der Balanced Scorecard einen steuerbaren Wandel, der bestehende Strukturen weiterentwickelt und damit verbundene Lernprozesse auslöst (Schwerpunkt der Antworten liegt im linken Bereich) oder einen schwieriger zu steuernden

¹³⁸ Horváth (2000), S. 125.

¹³⁹ Vgl. hierzu und im folgenden Weber/Schäffer (2000), S. 7.

Strukturbruch, der als Wechsel auch die Haltung der Mitarbeiter massiv verändern muss (mehr Antworten im rechten Bereich) durchläuft. Ein Wechsel ist mit einem wesentlich höheren Risiko behaftet als ein Wandel, weshalb vor der Einführung einige Voraussetzungen geschaffen werden sollten, um nicht ein unnötiges Scheitern zu provozieren.

Entschließt man sich für die Einführung einer Balanced Scorecard, so stellen die folgenden Ausführungen zum Teil konkret und zum Teil nur kurz umrissen den Erstellungs- und Implementierungsprozess vor.

Ausgehend von den Arbeiten von Kaplan und Norton in den USA gibt es natürlich auch im deutschen Sprachraum immer mehr Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard. Diese werden wenn nicht in Büchern, so zumindest in einer in den letzten fünf Jahren steigenden Anzahl von Zeitschriftenartikeln der breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht (siehe Literaturverzeichnis dieser Arbeit). Dass dabei noch nicht jeder Autor den aktuellen Entwicklungsstand der Balanced Scorecard sowie Anforderungen und Vorgehensweise bei einer Implementierung dieses Managementsystems überblickt, wird sehr bald bemerkt.¹⁴⁰ Dies ist um so kritischer, als damit jenen, die sich bei einer Implementierung auf unvollständige Konzepte stützen, der laut einer Befragung von 67 Unternehmen entscheidende Erfolgsfaktor verloren geht.¹⁴¹ Die Einführung einer Balanced Scorecard verlangt nämlich zuallererst ein durchdachtes Konzept,¹⁴² das den vollen Umfang einer Implementierung ersichtlich macht!

Im deutschen Sprachraum existieren zwei Konzepte, die für eine Darstellung prinzipiell geeignet sind. Es ist dies jenes von Friedag/Schmidt und jenes von Horváth&Partner. Letzteres wird aufgrund der umfassenden Darstellung des Erstellungsprozesses sowie der Implementierung einer Balanced Scorecard in das Managementsystem in einem anschaulichen praxisorientierten Modell und der

¹⁴⁰ Vgl. Probst (2001), S. 177.

¹⁴¹ Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2000), S. 604.

¹⁴² Vgl. Horváth (2000), S. 125; Paul (2002), S. 51.

inhaltlichen als auch begrifflichen Anlehnung an Kaplan und Norton im folgenden näher erläutert (Abbildung 12).¹⁴³

Die Erfahrungen der Begründer der BSC fließen dabei in den einzelnen Teilen natürlich ebenso ein, wie jene von Friedag/Schmidt und anderen Autoren.

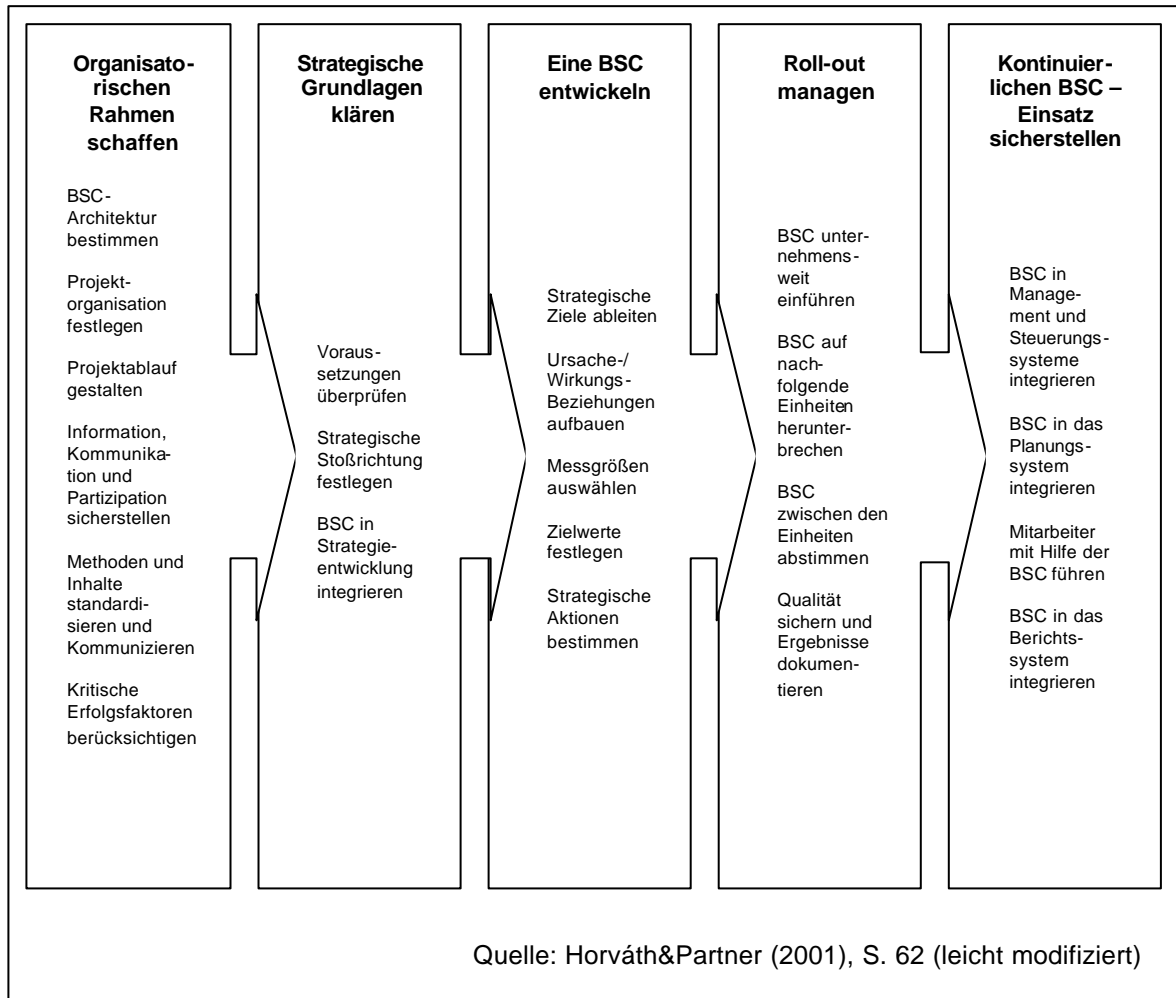


Abb. 12: Die 5 Phasen des Horváth&Partner - Modells zur Implementierung einer Balanced Scorecard

3.2.1 Organisatorische Voraussetzungen schaffen

Wie in zahlreichen Untersuchungen zur Balanced Scorecard herausgefunden wurde, entscheidet sich der Erfolg einer Balanced Scorecard - Einführung oft bereits in der Vorbereitungsphase!¹⁴⁴

¹⁴³ Vgl. Krystek/Slosarek (2000), S. 121.

¹⁴⁴ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 3.

Es ist daher eine Vorgehensweise bei der Einführung empfehlenswert die dem des Projektmanagements entspricht: Neben der Grundstruktur der Balanced Scorecard (Projektaufbau) ist zu Beginn zu definieren, wer an der Erstellung beteiligt ist (Projektorganisation) und wie der Ablauf und die Kommunikation während des Projektes erfolgen.¹⁴⁵

3.2.1.1 Aufbau der Balanced Scorecard

Aufgrund der universellen Anwendungsmöglichkeit der Balanced Scorecard in allen Bereichen, hierarchischen Stufen und Prozessen eines Unternehmens, ist als erstes zu bestimmen, wo die Balanced Scorecard eingesetzt wird.¹⁴⁶ Dabei ist es sinnvoll, zunächst mit einem Pilotprojekt zu starten.¹⁴⁷ Ein erster schneller Erfolg kann nämlich für das weitere Engagement und die Zustimmung aller Beteiligten bei einer Ausdehnung der Balanced Scorecard im Unternehmen, dem sogenannten Roll-out, entscheidend sein.¹⁴⁸ Weiters wird durch einen „Piloten“ das Risiko einer sofortigen unternehmensweiten Einführung verringert sowie Aufwand und Nutzen für das Unternehmen deutlicher ersichtlich.¹⁴⁹

Kaplan und Norton geben zur Auswahl des Pilotbereiches folgende pragmatische Tipps: „Suchen Sie eine Ebene innerhalb des Unternehmens, in welcher bereits eine integrierte, ganzheitliche Strategie besteht, die die Ausrichtung und Integration sämtlicher organisatorischen Einheiten und Mitarbeiter benötigt.“¹⁵⁰ Es ist also zunächst eine Einheit auszuwählen, die über eine eigene Strategie verfügt. Viel wichtiger als dieses Kriterium ist laut Ansicht der Begründer der BSC aber noch das folgende: „Stellen Sie sicher, dass der Leiter [dieser] Einheit einen Führungsstil besitzt, welcher die Vision, Kommunikation, Partizipation, Initiative der Mitarbeiter und die Innovation fördert.“

Weitere Forderungen die für eine Auswahl einer Organisationseinheit zur Durchführung einer Pilotstudie erhoben werden sind zum Beispiel der gesicherte Fortbestand dieser Einheit,¹⁵¹ die einfache Bildung entsprechender finanzieller

¹⁴⁵ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 74.

¹⁴⁶ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 75.

¹⁴⁷ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 73f.

¹⁴⁸ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 73f; Horváth&Partner (2001), S. 77ff.

¹⁴⁹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 77.

¹⁵⁰ Kaplan/Norton (2001a), S. 310.

¹⁵¹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 74f.

Kennzahlen und die Einflussmöglichkeit dieser Einheit auf die Wertschöpfungskette sowie eigene Kunden und Mitarbeiter.¹⁵²

Da eine Einführung eines Balanced-Scorecard-Managementsystems einer großen Unterstützung der Unternehmensführung bedarf und im übrigen strategische Entscheidungen vom Top-Management gefällt werden, ist der idealste Ausgangspunkt für die Implementierung der Balanced Scorecard natürlich die Unternehmensspitze.¹⁵³ Der Aufwand, der für eine Abstimmung der Strategien zwischen den Ebenen sonst nötig wäre, wird damit verringert.¹⁵⁴

3.2.1.2 Projektorganisation

Als nächstes sind je nach Ausmaß der Implementierung jene Personen auszuwählen, die für definierte Aufgaben Verantwortung übernehmen.¹⁵⁵ Die Wahl des Projektleiters ist dabei wohl die größte Herausforderung.¹⁵⁶

3.2.1.2.1 Der Projektleiter

Der Projektleiter ist als Ergebnisverantwortlicher zuständig für die Planung, Organisation, Durchführung und Dokumentation des gesamten Entwicklungsprozesses.¹⁵⁷ Bei der Steuerung der Implementierung und der Einbindung der Balanced Scorecard in das Führungssystem des Unternehmens hat dieser neben seiner fachlichen Qualifikation vor allem auch soziale Kompetenz zu beweisen, da er die Workshops moderiert, als Konfliktlöser fungiert und den Kontakt mit den Unternehmensbereichen und der Unternehmensführung hält.¹⁵⁸ Gesucht wird also eine Person, die neben der nötigen Erfahrung auch die Offenheit für neuen Ideen und Durchsetzungskraft mitbringt und so die Mitglieder des Einführungsteams als auch alle betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens

¹⁵² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 290.

¹⁵³ Vgl. Hoch/Langenbach/Meier-Reinhold (2000), S. 61; Horváth&Partner (2001), S. 75; Friedtag/Schmidt (2001b), S. 113.

¹⁵⁴ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 75.

¹⁵⁵ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 79ff.

¹⁵⁶ Vgl. Ehrmann (2002), S. 67.

¹⁵⁷ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 289; Horváth&Partner (2001), S. 80f.

¹⁵⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 289; Horváth&Partner (2001), S. 82; Ehrmann (2002), S. 67.

von der Balanced Scorecard begeistern kann.¹⁵⁹ Kaplan und Norton schlagen dafür zum Beispiel den Leiter der strategischen Planung oder einen Controller vor.¹⁶⁰ Voraussetzung für einen Controller als Projektleiter ist allerdings ein Verständnis von Controlling im Unternehmen, das weniger durch Kontrolle geprägt ist, sondern vielmehr eine Zukunftsorientierung aufweist und somit die treibende Kraft ist, dass Visionen in praktische Maßnahmen umgesetzt werden.¹⁶¹ Zur Unterstützung des Projektleiters oder Architekten der Balanced Scorecard können auch externe Unternehmensberater hinzugezogen werden.¹⁶²

3.2.1.2.2 Die Rolle externer Berater

Bei einer Befragung von 194 großen deutschen Unternehmen zum Nutzen externer Berater wurde dieser als durchschnittlich eingestuft.¹⁶³ Von den befragten Unternehmen wurden diese vorrangig zur grundlegenden Information über die Balanced Scorecard und zur Moderierung des Implementierungsprozesses sowie für die Kennzahlenbildung eingesetzt.¹⁶⁴ In der Literatur wird neben der Einbringung von Know-how in den Implementierungsprozess vor allem die Rolle des Beraters als neutraler Dritter, der frei von persönlichen Interessen den Prozess begleiten kann, als positiv angesehen.¹⁶⁵

Als Projektleiter selbst ist ein Unternehmensberater nicht geeignet, da es neben den fehlenden internen Kenntnissen zu Akzeptanzproblemen von Seiten der Mitarbeiter und dadurch zur mangelnde Motivation derselben kommen kann.¹⁶⁶

Die Delegation der gesamten Erstellung einer Balanced Scorecard an Externe ist daher auch ein Grund, warum dieses Instrument im Unternehmen scheitern kann!¹⁶⁷

¹⁵⁹ Vgl. Ehrmann (2002), S. 67.

¹⁶⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 289.

¹⁶¹ Vgl. Deyhle (2000b), S. 29ff; Friedag/Schmidt (2001a), S. 232f.

¹⁶² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 290.

¹⁶³ Vgl. Töpfer/Lindstädt/Förster (2002), S. 83.

¹⁶⁴ Vgl. Kaufmann (1997), S. 428; Töpfer/Lindstädt/Förster (2002), S. 83.

¹⁶⁵ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 6; Ehrmann (2002), S. 68.

¹⁶⁶ Vgl. Ehrmann (2002), S. 68.

¹⁶⁷ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 6; Probst (2002), S. 198.

3.2.1.2.3 Das Projektteam

Unternehmensberater können auch Mitglied eines Projektteams sein, das entsprechend den in der Balanced Scorecard vertretenen Perspektiven interdisziplinär zusammengesetzt ist.¹⁶⁸ Je nach Aufgabenstellung werden dabei Personen mit Führungsverantwortung aus Bereichen wie Marketing/Vertrieb, Produktion, F&E, Personal und Finanzen/Controlling neben den Linienverantwortlichen und weiteren Mitarbeitern aus dem Bereich, für den die Balanced Scorecard erstellt wird, integriert.¹⁶⁹ Wiederum sind entsprechende fachliche und persönliche Qualifikationen wie kreatives Denken und Teamfähigkeit wesentliche Punkte der Mitgliederauswahl.¹⁷⁰ Auf eine maximale Teamgröße von zirka 12 Personen ist außerdem ebenso zu achten, wie auf die Kontinuität in der Zusammensetzung des Teams.¹⁷¹

Jene Personen, die nun mit der Umsetzung der Strategie beschäftigt sind, sollten auch bei der Entwicklung der Strategie beteiligt sein.¹⁷² Umgekehrt gilt diese Aussage genauso!

3.2.1.2.4 Die Rolle der Unternehmensführung

Da die Festlegung der Unternehmensstrategie Aufgabe des Top-Managements ist, somit Top-Down erfolgt, muss dessen Unterstützung während der Implementierung einer BSC natürlich laufend gegeben sein.¹⁷³ Soll die Balanced Scorecard als Managementsystem im Unternehmen „leben“, so ist dies ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor,¹⁷⁴ da schlussendlich der Manager mit der erarbeiteten Balanced Scorecard dann auch das Unternehmen führt!¹⁷⁵ Die Einbindung des Managements kann dabei wie schon gezeigt idealerweise im Projektteam erfolgen - zumindest bei der Auswahl der strategischen Ziele und Aktionen sowie bei der

¹⁶⁸ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 5; Ehrmann (2002), S. 69.

¹⁶⁹ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 5; Horváth&Partner (2001), S. 81.

¹⁷⁰ Vgl. Ehrmann (2002), S. 68f.

¹⁷¹ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 5; Friedag/Schmidt (2001a), S. 84; Ehrmann (2002), S. 69.

¹⁷² Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 82.

¹⁷³ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 284; Weber/Schäffer (2000), S. 4; Friedag/Schmidt (2001a), S. 231; Horváth&Partner (2001), S. 64.

¹⁷⁴ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 4.

¹⁷⁵ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 232.

Zielwertbestimmung und der Erstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen - oder sich auf das nötige Commitment zu diesem Veränderungsprozess beschränken.¹⁷⁶

3.2.1.3 Den Projektablauf gestalten

Die Entwicklung einer Balanced Scorecard kann je nach Projektgröße und Voraussetzungen einige Wochen bis hin zu mehreren Monaten dauern.¹⁷⁷ Kaplan und Norton geben einen Zeitrahmen von 16 Wochen an, allerdings unter der Bedingung, dass die „strategische Geschäftseinheit“¹⁷⁸ für die die BSC erstellt werden soll über eine fertige Strategie und entsprechende Informationen über ihre Märkte und Kunden verfügt.¹⁷⁹

Nach der Erarbeitung der ersten Balanced Scorecard erfolgt deren Implementierung in weiteren Organisationseinheiten und die Integration in das Führungssystem.¹⁸⁰ Für den gesamten Prozeß der Erstellung und der Umsetzung auf allen Unternehmensebenen kann ein Zeitraum von bis zu zwei Jahren veranschlagt werden!¹⁸¹ Dafür ist zu Beginn ein Ablaufplan für die einzelnen Schritte des Projekts zu erstellen, der in weiterer Folge zur Ressourcenabschätzung und zur Steuerung des Einführungsprozesses dient.¹⁸² Die einzelnen Arbeitsschritte werden dabei in Workshops, die im drei- bis vierwöchigen Rhythmus durchgeführt werden, abgearbeitet.¹⁸³

Beispielhaft könnte dieser Ablaufplan für die Erstellung einer Balanced Scorecard für eine Einheit - bei der zuvor die strategischen Grundlagen zu klären sind - folgendermaßen aussehen (Abbildung 13).

¹⁷⁶ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 4; Horváth&Partner (2001), S. 64; Kaplan/Norton (2001a), S. 318f.

¹⁷⁷ Vgl. Brabänder/Hilcher (2001), S. 258; Friedag/Schmidt (2001a), S. 241; Horváth&Partner (2001), S. 82.

¹⁷⁸ „Unter strategischen Geschäftseinheiten werden voneinander weitgehend unabhängige Tätigkeitsfelder der Unternehmung verstanden.“ Diese verfügen „über eigene Produkte, eigene Fertigungsstätten, eigene Kunden“ und enthalten damit „vom F&E-Bereich...bis zum Marketing und Vertrieb sämtliche Glieder einer vollständigen Wertschöpfungskette.“ Ehrmann (2002), S. 70 u. S. 186.

¹⁷⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 298f.

¹⁸⁰ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 241; Horváth&Partner (2001), S. 83.

¹⁸¹ Vgl. Brabänder/Hilcher (2001), S. 258; Friedag/Schmidt (2001a), S. 241; Horváth&Partner (2001), S. 82ff.

¹⁸² Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 82.

¹⁸³ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 84.

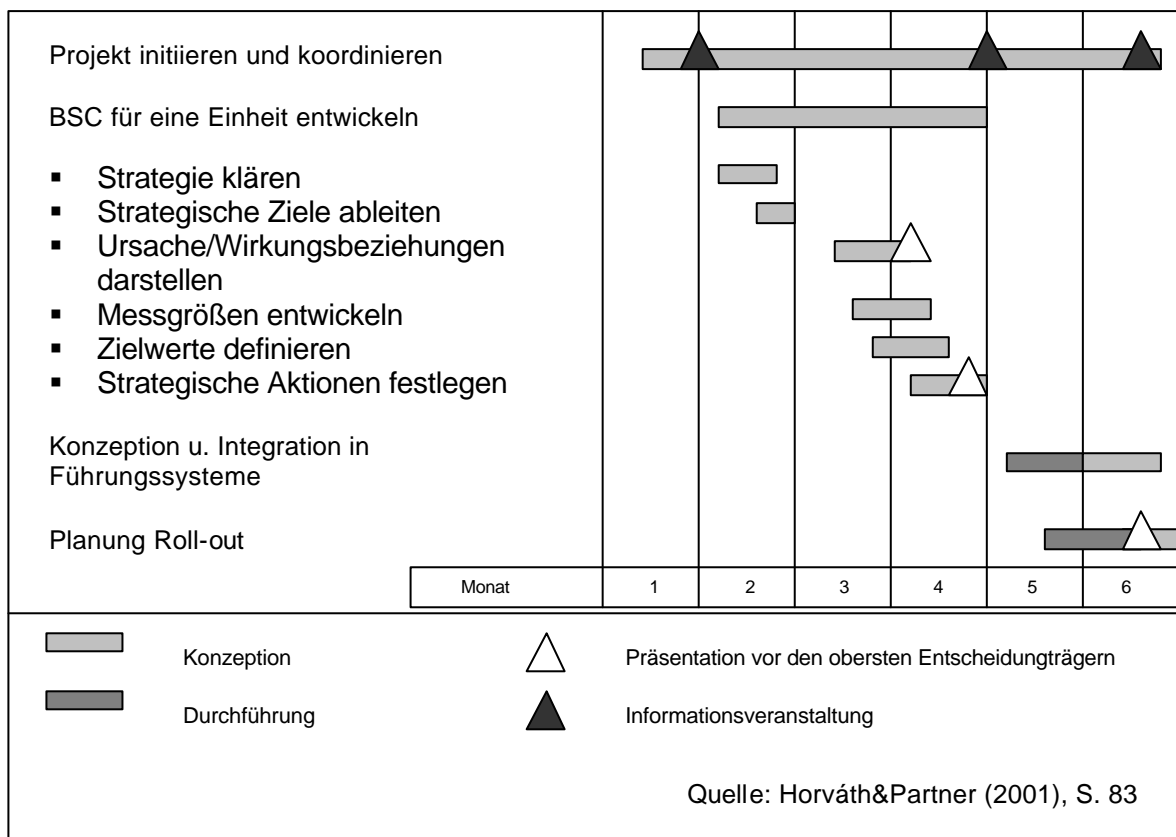


Abb. 13: Erstellung einer Balanced Scorecard für eine Einheit

3.2.1.4 Information, Kommunikation und Partizipation sicherstellen

Wie Al-Laham in seiner Untersuchung über Strategieprozesse herausgefunden hat, ist „die Implementierung von Strategien als ein komplexer Wandlungsprozess zu begreifen, der mit erheblichen Veränderungen verbunden ist und daher auch von Änderungsnotwendigkeiten auf der Verhaltensebene zu begleiten ist.“¹⁸⁴

Unternehmen, die eine Balanced Scorecard einführen verwenden daher den Erstellungsprozess, um eine Änderung ihrer „Unternehmenskultur“¹⁸⁵ zu fördern.¹⁸⁶ Die Balanced Scorecard ist schlussendlich nicht nur eine Methode, sondern auch eine Philosophie, die strategisches Denken auf jeder Ebene im Unternehmen verankert, Lernprozesse initiiert sowie laufend

¹⁸⁴ Al-Laham (1997), S. 458.

¹⁸⁵ „Die Verbindung zwischen Kultur und Strategie sind vielfältig, finden aber insbesondere ihren Niederschlag im herrschenden Stil der Entscheidungsfindung und im Umgang mit Veränderungen.“ Abplanalp/Lombriser (2002), S. 56.

¹⁸⁶ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 5; Horváth&Partner (2001), S. 86.

bereichsübergreifende Diskussionen und Dialoge anregt.¹⁸⁷ Durch die entsprechende Gestaltung des Projektablaufs und der Projektorganisation kann so durch die gemeinsame interdisziplinäre Erarbeitung der Strategie und der BSC deren Umsetzung aufgrund der gesteigerten Akzeptanz verbessert werden.¹⁸⁸

Um dieses neue Managementsystem in das Unternehmen integrieren zu können, müssen von Beginn an auch Veranstaltungen zur Information aller betroffenen Mitarbeiter durchgeführt werden. Frühzeitige Widerstände, die mit einer Implementierung verbunden sind, können so abgebaut werden. Weiters sind die unmittelbar mit der Erstellung der Balanced Scorecard Beteiligten entsprechend zu schulen. Eine solche Schulung könnte dabei im wesentlichen dem Aufbau des Kapitels 3 dieser Arbeit folgen.

3.2.1.5 Die Rolle der EDV

Die erste Balanced Scorecard soll immer auf Papier entwickelt werden!¹⁸⁹ Partizipation, Innovation, Kreativität und Kommunikation können nicht durch technische Realisierungen erreicht werden, sondern dadurch bestenfalls eine Unterstützung erhalten.¹⁹⁰ Außerdem müssen bei der Erstellung der Scorecard die Kennzahlen gefunden werden, die die Erreichung der strategischen Ziele messen und nicht jene, die möglichst einfach aus den bestehenden Daten ermittelt werden können.¹⁹¹

Wenn elektronische Datenverarbeitungssysteme schon nicht zur Entwicklung einer BSC geeignet sind, so können diese doch anschließend bei der Aufbereitung und Darstellung des Datenmaterials wertvolle Dienste leisten.¹⁹² Dafür ist aber keine eigene Software nötig, sondern dies sollte auch mit einer normalen Controlling-Software oder einem Management - Informationssystem möglich sein.¹⁹³

¹⁸⁷ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 86f; Kaplan/Norton (2001a), S. 311.

¹⁸⁸ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 87f.

¹⁸⁹ Vgl. Hoch/Langenbach (2000), S. 58.

¹⁹⁰ Vgl. Friedag/Schmidt (2001b), S. 100.

¹⁹¹ Vgl. Brabänder/Hilcher (2001), S. 257; Paul (2002), S. 57.

¹⁹² Vgl. Paul (2002), S. 57.

¹⁹³ Vgl. Harengel/Hess (1999), S. 243; Friedag/Schmidt (2001b), S. 96ff; Paul (2002), S. 57.

3.2.1.6 Die Methode und Inhalte standardisieren und kommunizieren

Bei einer unternehmensweiten Implementierung der BSC ist zu Beginn der Einführung außerdem ein grundlegendes Commitment über die Philosophie, die Gestaltung des Entwicklungsprozesses sowie die verwendeten Begrifflichkeiten und die Dokumentation der Ergebnisse zu schaffen.¹⁹⁴ Dadurch soll ein Mehraufwand durch fehlende Abstimmung vermieden und eine entsprechende Projektkommunikation unterstützt werden.

3.2.1.7 Die Auswahl der Perspektiven

Eine sehr bedeutende Aufgabe, die bei der Erarbeitung der organisatorischen Voraussetzungen unbedingt noch zu beachten ist, ist die Auswahl der Perspektiven.¹⁹⁵

Ein Modell der Strategie kann nur dann umfassend sein, wenn es alle relevanten Handlungsfelder des Unternehmens einbezieht.¹⁹⁶ Dies ist sowohl bei der Strategieentwicklung als auch bei deren Umsetzung zu beachten!

Es sind daher bereits vor der Strategiefindung die Perspektiven so festzulegen, dass alle wesentlichen Aspekte eines Unternehmens ausgewogen berücksichtigt werden. In der Regel wird ein Unternehmen aus vier bis fünf gleichwertigen Perspektiven betrachtet, die inhaltlich zumindest für einen Unternehmensbereich als fix gelten.¹⁹⁷

Kaplan und Norton schlagen dabei die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Interne Geschäftsprozesse und Lernen und Entwicklung vor,¹⁹⁸ welche das grundsätzliche Geschäftsverständnis bzw. die Wertschöpfungskette eines Unternehmens wiedergeben.¹⁹⁹ Diese vier „klassischen Perspektiven“ sind wie oben schon gezeigt als Denkraum und nicht als stringente Vorgaben zu

¹⁹⁴ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 89.

¹⁹⁵ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 63.

¹⁹⁶ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 25ff.

¹⁹⁷ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 26; Probst (2001), S. 155; Paul (2002), S. 53.

¹⁹⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 8ff; Friedag/Schmidt (2001a), S. 27; Horváth&Partner (2001), S. 26ff.

¹⁹⁹ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 4; Wunder (2001), S. 134.

sehen,²⁰⁰ die jedes Unternehmen, das mit der Balanced Scorecard arbeitet, zu verwenden hat. Untersuchungen zeigen jedoch, dass sich bis zu 80% der Anwender an diese vier Perspektiven halten.²⁰¹

Weitere Betrachtungsweisen die verwendet werden sind zum Beispiel:²⁰² Mitarbeiter-, Qualitäts-, Innovations-, Umwelt-, Ressourcen-, Lieferanten-, ökologische-, öffentliche-, Kommunikations-, Organisations-, Energie-, Markt-, Forschungs- und Entwicklungs-, Leistungs-, Ressourcenausstattungs-, Personalentwicklungs- und die Fähigkeit zum Einsatz - Perspektive.

Ein Fehler, der bei der Wahl der Perspektiven nicht gemacht werden soll ist, dass jedem Stakeholder eines Unternehmens automatisch eine eigene Perspektive zugewiesen wird.²⁰³ Dies würde dem grundsätzlichen Ansatz der Balanced Scorecard widersprechen, der fordert, dass ausgehend von einer Perspektive (i.d.R. der Finanzperspektive) jene Perspektiven berücksichtigt werden, die miteinander in einem logischen Zusammenhang stehen sowie dem Unternehmen zu Vorteilen gegenüber den Wettbewerbern und zu außergewöhnlichen Leistungen verhelfen.²⁰⁴ Gefordert wird also eine strategische Relevanz der Perspektiven.²⁰⁵

Mit dem somit festgelegten organisatorischen Rahmen wurde eine wichtige Vorarbeit geleistet, nun sind die strategischen Grundlagen zu klären.

Dieser Schritt gehört zwar noch nicht zum Kern einer BSC - Erstellung, eine zur Umsetzung „reife“ Strategie, die man „am einheitlichen Verständnis und am Commitment der Strategieverantwortlichen“²⁰⁶ erkennt, ist aber notwendige Voraussetzung für die Balanced Scorecard.²⁰⁷

²⁰⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 33; Weber/Schäffer (1999a), S. 13; Friedag/Schmidt (2001a), S. 199; Horváth&Partner (2001), S. 26.

²⁰¹ Vgl. Zimmermann/Jöhnk (2000), S. 604; Brabänder/Hilcher (2001), S. 255; Ruhtz (2001), S. 12f.

²⁰² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 33; Fink/Grundler (1998), S. 228ff; Bütikofer (1999), S. 323ff; Kah/Lüssow/Müller (2000), S. 45ff; Zimmermann/Jöhnk (2000), S. 604; Fischer (2001), S. 7ff; Friedag/Schmidt (2001b), S. 39; Probst (2001), S. 154f. u. S. 209ff; Ruhtz (2001), S. 12f.

²⁰³ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 33; Horváth&Partner (2001), S. 29; Wunder (2001), S. 134.

²⁰⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 33; Horváth&Partner (2001), S. 29.

²⁰⁵ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 199.

²⁰⁶ Horváth&Partner (2001), S. 66.

²⁰⁷ Vgl. Michaeli (2000), S. 22; Friedag/Schmidt (2001a), S. 14; Horváth&Partner (2001), S. 97; Kaplan/Norton (2001a), S. 28; Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 32.

3.2.2 Die strategischen Grundlagen klären

Strategie ist etwas dynamisches, dass sich laufend an geänderte Bedingungen anpassen muss.²⁰⁸ In vielen Unternehmen wurde zudem den Mitarbeitern die Strategie bisher nicht explizit bekannt gemacht, sondern sie existiert nur in den Köpfen einzelner Manager oder Geschäftsführer.²⁰⁹ Beide Punkte bewirken zusätzlich zur häufig unterschiedlichen Interpretation der bestehenden Strategie durch Mitglieder der Geschäftsführung, dass zum Zeitpunkt der Entscheidung für ein Balanced Scorecard Projekt neben der vielleicht auch noch fehlenden Vision und Mission oftmals erst im Konsens eine Strategie verbessert oder neu erarbeitet werden muss.²¹⁰

Im folgenden soll ein Modell vorgestellt werden, dass zur Prüfung der Strategie auf Vollständigkeit, Verständlichkeit und Konsistenz dient.²¹¹ Offene Fragen und Unstimmigkeiten in der Strategie werden damit geklärt, nicht jedoch die inhaltliche Richtigkeit der Strategie - welche zum Beispiel durch Marktforschungen zu hinterfragen wäre.

Als erster Schritt wird die bestehende Strategie durch eine Dokumentenanalyse (Protokolle, Presseaussendungen, Zeitschriften, Geschäftsberichte, Analysen,...) und durch Interviews mit den Führungspersonen im Unternehmen erhoben. Die an dieser Stelle auftretende Differenz zwischen der offiziellen Unternehmensstrategie und der individuellen Strategieverständnis der Führungskräfte ist in weiterer Folge offenzulegen.

Als nächstes erfolgt ein sogenannter Strategiecheck, bei dem mit Hilfe strategischer Analyseverfahren wie zum Beispiel der SWOT-Analyse, bei der interne Stärken und Schwächen den unternehmensexternen Chancen und Risiken gegenübergestellt werden, die bestehende Strategie kritisch reflektiert wird.²¹²

²⁰⁸ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 97.

²⁰⁹ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 46; Horváth&Partner (2001), S. 97; Kaplan/Norton (2001a), S. 28; Wunder (2001), S. 134.

²¹⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 293; Friedag/Schmidt (2001a), S. 235; Horváth&Partner (2001), S. 97; Kaplan/Norton (2001a), S. 28.

²¹¹ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 104ff.

²¹² Vgl. Friedag/Schmidt (2001b), S. 146; Horváth&Partner (2001), S. 107.

Im folgenden Modell werden jene Elemente und Verbindungen dargestellt, die im Zuge dieser ausgewogenen Überprüfung der Strategie zu beachten sind.²¹³

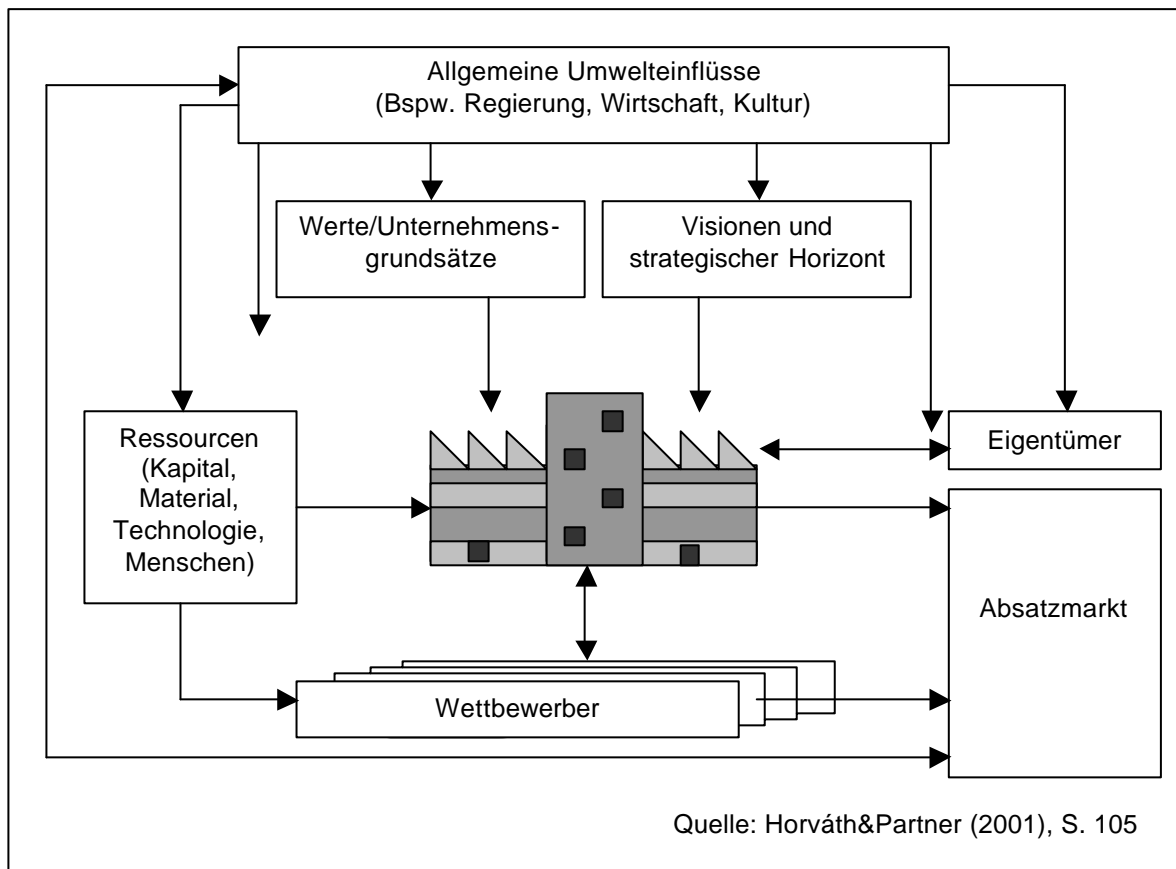


Abb. 14: Modell zur strategischen Analyse

Nach dieser Analyse erfolgt die Abstimmung der gewonnenen Erkenntnisse aus dem Strategiecheck sowie der Dokumentenanalyse und die Ableitung und Verabschiedung der zukünftigen „strategischen Stoßrichtungen“²¹⁴ durch die Führungskräfte.²¹⁵

Als Endprodukt liegt somit ein von allen geteiltes Verständnis über die strategischen Stoßrichtungen vor, die in weiterer Folge durch die Balanced

²¹³ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 104.

²¹⁴ Horváth&Partner verstehen unter der strategischen Stoßrichtung „prägnante, in wenige Worte gefasste Aussagen, die die Hauptlinien der zukünftigen Entwicklung skizzieren, [wie zum Beispiel]...„Prozessorientierung leben!“ [Sie] dient dem Unternehmen dazu, Impulse in die Organisation hinein zu geben, um so auf dem strategisch gewünschten Kurs zu steuern. [Sie gibt somit] die Themen vor, die mit Hilfe der BSC ausgestaltet und konkretisiert werden. Insofern schlägt sie die Brücke zwischen Vision und Zielsystem.“ Horváth&Partner (2001), S. 108.

Scorecard konkretisiert werden. (Die Balanced Scorecard gibt so Aufschluß darüber, ob die Strategie ausreichend konkret ist.²¹⁶)

Die damit ebenso gewonnene „strategische Positionierung“²¹⁷ soll neben der am Beginn der Klärung der strategischen Grundlagen festzulegenden Vision, „Mission“²¹⁸, Unternehmenskultur und „Unternehmensphilosophie“²¹⁹ als sogenannter „unternehmerischer Rahmen“ schriftlich fixiert werden.²²⁰

Somit können jene als nicht messbare Ziele formulierten Strategieelemente, die die Vorstellungen eines Unternehmens über seine Zukunft darstellen,²²¹ im Konzept der Balanced Scorecard bei der Ableitung der Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen besser berücksichtigt werden.²²² Außerdem können mit diesem eher statischen Bezugspunkt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen gesteigert, deren Motivation erhöht und Regeln für die Zusammenarbeit im Unternehmen festgelegt werden.²²³

3.2.3 Eine Balanced Scorecard entwickeln

Wie in der einleitenden Beschreibung der Balanced Scorecard schon dargestellt wurde folgt deren Entwicklung folgenden aufeinander aufbauenden Schritten:²²⁴

1. Ableitung der strategischen Ziele
2. Aufbau der Ursache-Wirkungsbeziehungen
3. Auswahl der Meßgrößen

²¹⁵ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 106ff.

²¹⁶ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 45.

²¹⁷ „Der Kern von strategischer Positionierung besteht darin, Tätigkeiten zu wählen, die sich von denen der Rivalen unterscheiden.“ Porter (1997), S. 48. „Die strategische Positionierung beschreibt den Zustand des Unternehmens in drei bis fünf Jahren bezogen auf die jeweiligen Positionierungskriterien, [wie] beispielsweise Produkt, Markt oder Kunden.“ Horváth&Partner (2001), S. 108.

²¹⁸ Die Mission „will ausdrücken, wie das Unternehmen von der Umwelt aber auch von Mitarbeitern gesehen werden soll. Adressaten sind [alle relevanten Stakeholder]“. Ehrmann (2002), S. 192.

²¹⁹ Die Unternehmensphilosophie „verkörpert das Ziel- und Wertesystem eines Unternehmens. Die Unternehmensphilosophie ist als Teil der Unternehmenskultur anzusehen,...“ Ehrmann (2002), S. 199.

²²⁰ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 235; Greiner/Trettner (2001), S. 498f; Horváth&Partner (2001), S. 101f.

²²¹ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 22.

²²² Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 101f.

²²³ Vgl. Abplanalp/Lombriser (2000), S. 76; Horváth&Partner (2001), S. 101f; Ehrmann (2002), S. 23.

4. Festlegung der Zielwerte
5. Bestimmung der strategischen Aktionen

Die Spezifika und Anforderungen, die es dabei in der Praxis zu beachten gilt werden im folgenden näher erläutert.

3.2.3.1 Ableitung strategischer Ziele

Indem Ziele einen erstrebenswerten zukünftigen Zustand beschreiben sollen sie das Handeln aller im Unternehmen Beschäftigten beeinflussen.²²⁵

Durch die Ableitung der Ziele einer Balanced Scorecard aus der Strategie eines Unternehmens kann man daher eine Ausrichtung aller Mitarbeiter an der Strategie des Unternehmens erreichen.

Voraussetzung dafür ist aber, dass nur jene Ziele in der BSC Eingang finden, „die für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie von besonderer Bedeutung sind, und nicht jene die das Unternehmen operativ zur Aufrechterhaltung des laufenden Geschäfts benötigt. Die BSC ist ein Strategiemodell, kein Unternehmensmodell!“²²⁶

Die Güte der strategischen Ziele ist folglich auch wesentlich für die Qualität und Brauchbarkeit der Balanced Scorecard.²²⁷

3.2.3.1.1 Entwicklung

Zur Ableitung der strategischen Ziele aus den im Zuge der strategischen Klärung verwendeten Unterlagen, Analysen und Gesprächsprotokollen, die zusammen die strategische Grundmenge bestehend aus Visionen, Analysen, Meinungen, Strategien,... abbilden, werden die Fragen zu den einzelnen Perspektiven herangezogen.²²⁸

²²⁴ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 143.

²²⁵ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 29; Ehrmann (2002), S. 200.

²²⁶ Horváth&Partner (2001), S. 33.

²²⁷ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 144.

²²⁸ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 144f.

Dabei können entsprechende Zielvorschläge von einem Team oder vom Top-Management der Einheit, für die die BSC erstellt wird, vor dem eigentlichen Workshop zur Erarbeitung der strategischen Ziele eigenständig vorbereitet, oder durch strukturierte Interviews gewonnen werden.²²⁹

Aus der Vielzahl der dadurch gebildeten Ziele gilt es in weiterer Folge jene auszuwählen, die letztendlich in die Balanced Scorecard aufgenommen werden.²³⁰

3.2.3.1.2 Auswahl

Bei der Auswahl der strategischen Ziele wird folgendermaßen vorgegangen:

Zuerst erfolgt eine inhaltliche Klärung der abgeleiteten Ziele, indem jedes Ziel auf seine Bedeutung und die Rechtfertigung für seine Aufnahme in die Balanced Scorecard hinterfragt wird.²³¹ Simultan dazu klärt man auch, ob das Ziel strategisch - also von der Strategie abgeleitet ist, wie konkret das Ziel ist und zu welcher Perspektive das Ziel gehört.²³²

Die im Rahmen der Ermittlung der strategischen Grundlagen gemachten Aussagen zum Konsens der Führungskräfte über Visionen und Strategien gelten hier genauso.²³³ Nur wenn alle das gemeinsam erarbeitete Zielsystem akzeptieren wird später auch die volle Kraft in die Erreichung der Ziele gesteckt!

Formal sollten Ziele, die schlußendlich für die Balanced Scorecard ausgewählt werden, folgende Kriterien erfüllen (Abbildung 15).²³⁴

²²⁹ Vgl. Kah/Lüssow/Müller (2000), S. 45; Ahn/Dickmeis (2000), S. 18; Horváth&Partner (2001), S. 145f.

²³⁰ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 151.

²³¹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 151f.

²³² Vgl. Ahn/Dickmeis (2000), S. 18; Horváth&Partner (2001), S. 151ff.

²³³ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 145.

²³⁴ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 149f.

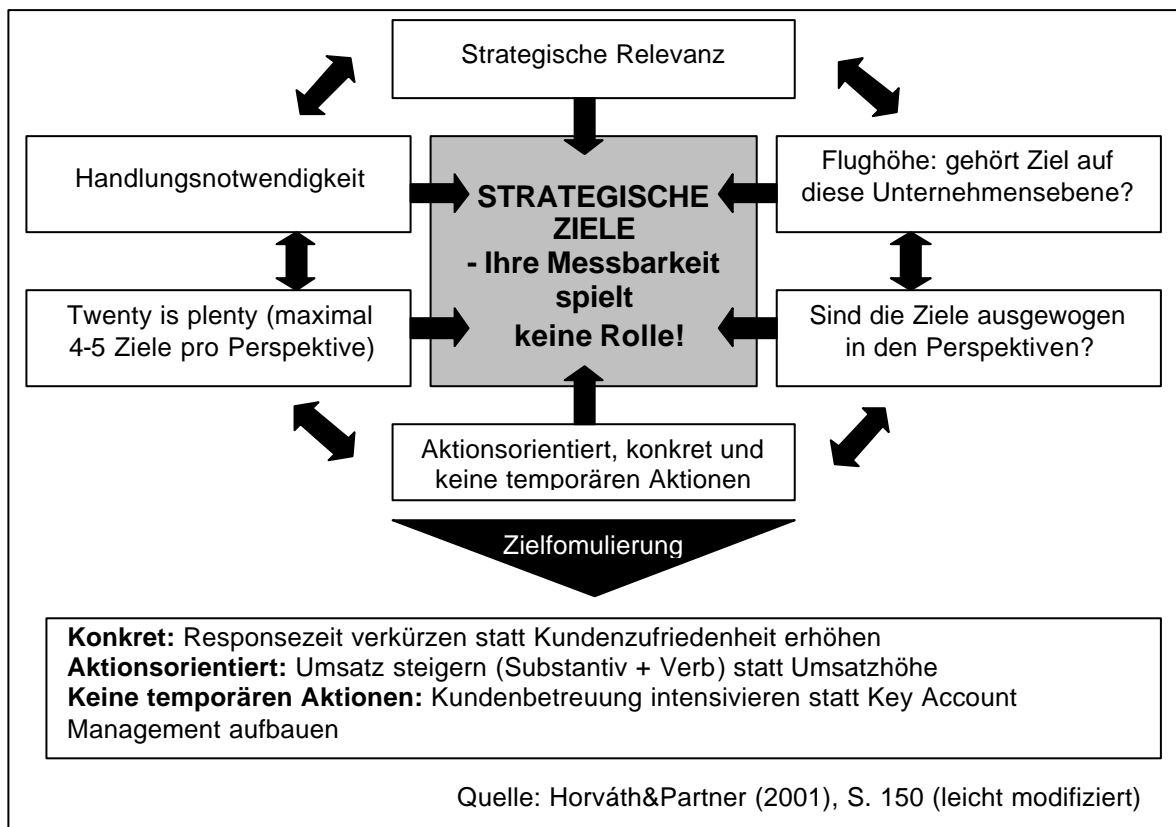


Abb. 15: Auswahl der strategischen Ziele: Fokussierung - eine herausfordernde Aufgabe

Im folgenden wird mit dem Horváth&Partner - Filter näher auf die Anforderung eingegangen, nur strategisch relevante Ziele in die BSC aufzunehmen (Abbildung 16).²³⁵

Dieser unterscheidet zwischen „Wettbewerbsrelevanz“ und „Handlungsrelevanz“. Die Wettbewerbsrelevanz zeigt, ob ein Ziel zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten führt.²³⁶

Handlungsbedarf ergibt sich für ein Unternehmen aus folgenden Gründen:²³⁷ Erstens wenn ein Unternehmen die gesetzten Basisanforderungen nicht erfüllen kann, zweitens wenn Ziele, die der Erreichung der Strategie besonders dienen, forciert werden sollen und drittens, wenn schon erreichte Ziele dem massiven Angriff der Mitbewerber ausgesetzt sind. Eine hohe Handlungsrelevanz heißt also,

²³⁵ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 153ff.

²³⁶ Vgl. Ahn/Dickmeis (2000), S. 18; Horváth/Gaiser (2000), 26; Horváth&Partner (2001), S. 154f.

²³⁷ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 155f.

dass große Anstrengungen unternommen werden müssen, um ein gewünschtes Ziel zu erreichen oder zumindest abzusichern.²³⁸

Eine Werthaltung wie “Umweltorientierung stärken” würde bei einem Handelsunternehmen ein Bestandteil der Unternehmensphilosophie sein, bei einem Chemiekonzern hingegen könnte dies ein Positionierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz darstellen und somit durch die hohe Wettbewerbs- und Handlungsrelevanz ein strategisches Ziel bilden.²³⁹

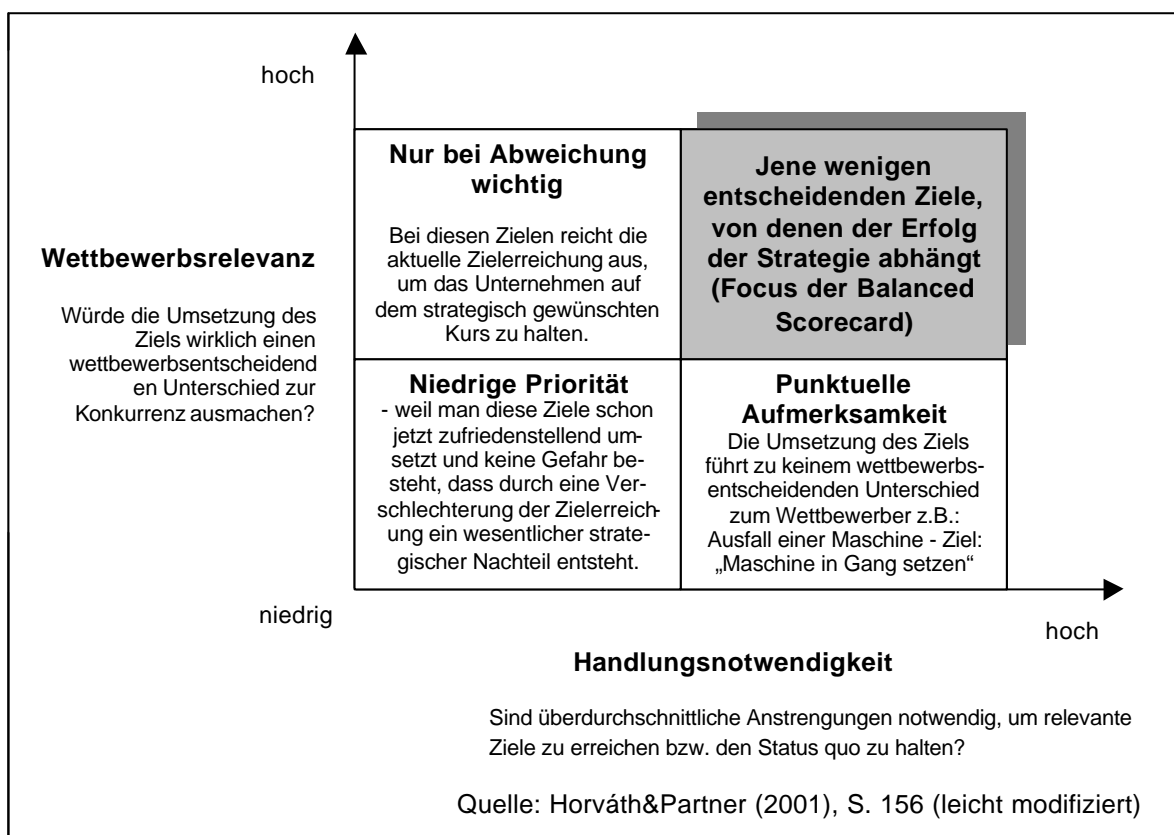


Abb. 16: Der Horváth&Partner Filter zur Ableitung strategischer Ziele

Neben den strategischen Zielen gibt es auch sogenannte Basisziele, welche entsprechend den Branchenstandards zu erfüllen sind.²⁴⁰ So bringt zum Beispiel die “Sauberkeit der Filialen” einer Handelskette keinen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, es sein denn, die Mitbewerber legen keine Anstrengungen in diesen Punkt.

²³⁸ Vgl. Horváth/Gaiser (2000), 26; Horváth&Partner (2001), S. 155.

²³⁹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 163.

²⁴⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 32f. u. S. 166.

Bezüglich des Konkretisierungsgrades eines Zieles lassen sich folgende grundlegende Aussagen machen:²⁴¹

- Keine pauschalen Ziele verwenden, die bei jeder Organisation passen würden, wie z.B. “Prozesse optimieren”, “Spitzenqualität anbieten”,..., denn diese führen zu einer Balanced Scorecard die wenig Antrieb für eine engagierte Umsetzung der Strategie liefert.
- Werden doch pauschale Ziele wie z.B. “Kundenzufriedenheit erhöhen” verwendet, so muß aus einer richtig erstellten Balanced Scorecard bzw. deren Ursache-Wirkungsketten hervorgehen, durch welche anderen Ziele dieses Ergebnisziel erreicht werden soll.
- Keine zu konkreten Ziele bilden wie z.B. “Neue Fertigungsstraße beschaffen”, “Werk in Graz aufbauen”,..., denn hier ist unklar, wie das vorgelagerte Ziel aussieht.²⁴² Außerdem stellen solche konkreten Ziele je nach hierarchischer Ebene oft nichts anderes als strategische Aktionen dar.²⁴³ So ist zum Beispiel die “Erhöhung der Liefertermintreue” eine Aktion, um das strategische Ziel “Kundenservice verbessern” zu erreichen.

Letztendlich sollten alle Ziele einer Hierarchieebene in etwa den selben Konkretisierungsgrad aufweisen (Abbildung 17).²⁴⁴ Die Ziele auf der obersten Ebene einer Organisation gelten meistens für mehrere Geschäftseinheiten – somit sind diese pauschaler zu formulieren um den Überblick zu behalten. Trotzdem sollten auch diese strategischen Ziele unternehmensindividuell sein, da eine Balanced Scorecard nicht geschaffen wird, um für mehrere Unternehmen einer Branche zu gelten!

²⁴¹ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 158.

²⁴² Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 158; Wunder (2001), S. 134.

²⁴³ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 161f.

²⁴⁴ Vgl. hierzu und im folgenden Wunder (2001), S. 135f.

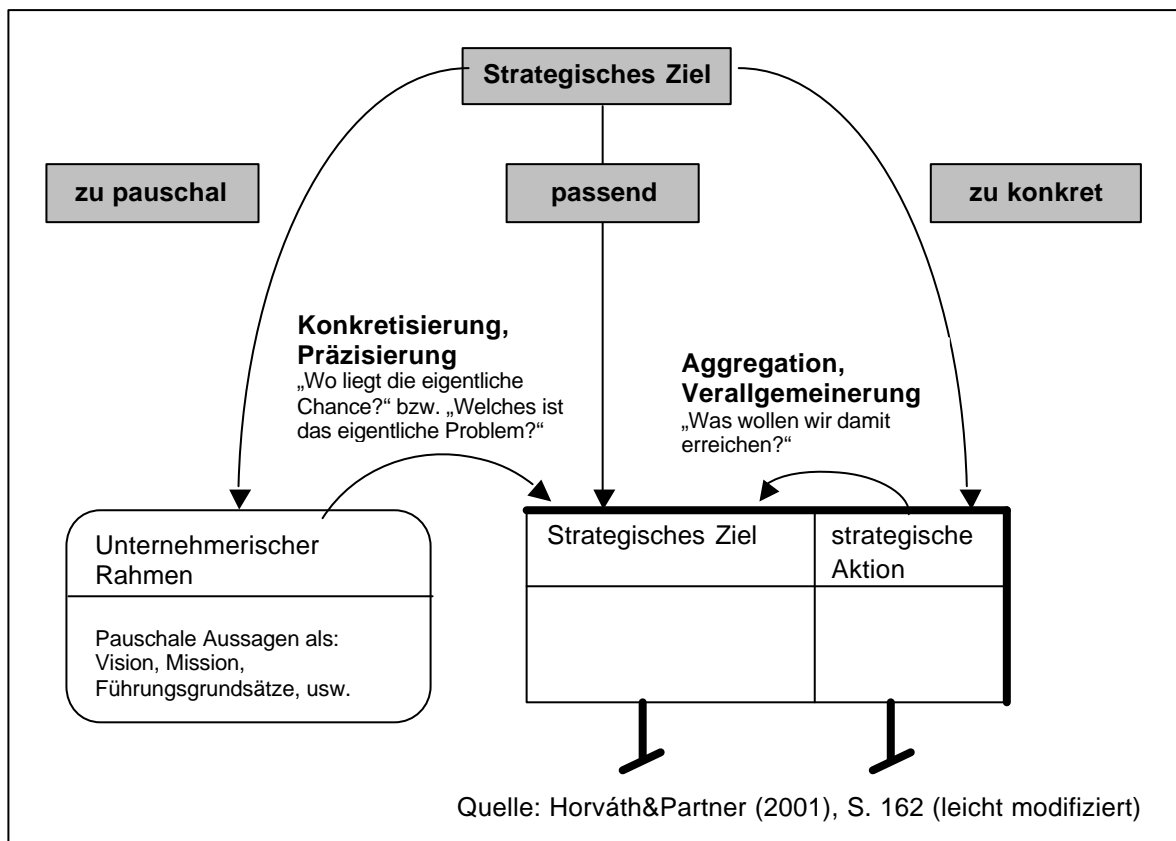


Abb. 17: Die richtige "Flughöhe" einstellen

Jene Ziele die hier ausgeschieden werden und somit nicht in der BSC erfasst sind, aber für den laufenden Geschäftsbetrieb notwendig sind, bedürfen einer Überwachung durch das operative Controlling!

3.2.3.1.3 Dokumentation

Mit der Dokumentation strategischer Ziele soll vor allem festgehalten werden was man mit dem Ziel erreichen will (Definition des Ziels), wer bis wann für die Erreichung verantwortlich ist und warum gerade dieses Ziel in die Balanced Scorecard aufgenommen wurde (Begründung).²⁴⁵

3.2.3.2 Ursache-Wirkungsbeziehungen aufbauen

“A strategy is a set of hypotheses about cause and effect. ... A properly constructed scorecard should tell the story of the business units strategy through such a chain of cause-and-effect relationships.”²⁴⁶

Durch die Offenlegung der Hypothesen von Führungskräften über die Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen wird mit den Ursache-Wirkungsbeziehungen ein Modell aufgebaut, das die Strategie jener Einheit, für die die Balanced Scorecard erstellt wird, darstellen soll.

Die Idee, die diesen Hypothesen über Wenn-Dann Beziehungen zu Grunde liegt ist jene, dass die im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter mit ihrem Wissen und Können (Lern- und Entwicklungsperspektive) die Voraussetzung für effektive und effiziente Prozesse schaffen (Prozessperspektive), mit denen wiederum jene Produkte und Dienstleistungen erstellt werden, die letztendlich zu einer höheren Zufriedenheit der Kunden (Kundenperspektive) und damit zur Steigerung des finanziellen Erfolgs beitragen (Finanzperspektive).²⁴⁷ Gefordert wird in der Balanced Scorecard also letztlich, dass jedes Ziel zumindest indirekt mit den finanziellen Zielen verknüpft ist.²⁴⁸

Die Bildung von Ursache-Wirkungsketten soll das gemeinsame Verständnis über die Strategie fördern und damit zu einer verstärkten Zusammenarbeit im Unternehmen führen.²⁴⁹ Vor allem aber liefert dieses Modell trotz der Vernachlässigung externer Faktoren eine teilweise Erklärung für die gegenseitige Beeinflussung der strategischen Ziele untereinander und für den Erfolg der Strategie.

Die Vorgehensweise beim Aufbau kann sich an folgenden Schritten orientieren:

- Darstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen
- Fokussierung auf die strategisch beabsichtigten Beziehungen
- Dokumentation, “Strategy Maps” und Formulierung der “Story of Strategy”

²⁴⁵ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 167f.

²⁴⁶ Kaplan/Norton (1996b), S. 149.

²⁴⁷ Vgl. Kaplan/Norton (2001b), S. 61; Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 29; Zimmermann/Jöhnk (2001), S. 520.

²⁴⁸ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 46.

²⁴⁹ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 180f.

3.2.3.2.1 Darstellung

Horváth & Partner empfehlen für diesen Schritt eine Methode, bei der ausgehend von allen in der Zielhierarchie (den Finanzzielen) untergeordneten Zielen (Y) die Frage gestellt wird, ob "es die strategische Absicht des Ziels Y [ist] das [übergeordnete] Ziel X zu unterstützen?"²⁵⁰

Wird diese Frage mit "ja" beantwortet, liegt Zielkomplementarität vor, bei "nein" ein Zielkonflikt und damit eine negative Zielbeziehung.

Hat ein Ziel keinerlei positiven Einfluß auf andere Ziele, so ist die Rechtfertigung für seine Aufnahme in die Balanced Scorecard auf alle Fälle zu hinterfragen!²⁵¹

Bestehen Konflikte zwischen einzelnen Zielen können diese durch die Transparenz, die hier durch die Balanced Scorecard geschaffen wird, im Sinne der Unternehmensstrategie gelöst werden.²⁵²

Insgesamt kann das so weit führen, dass es in diesem Schritt nochmals zu einer Änderung der strategischen Ziele kommt.²⁵³

²⁵⁰ Horváth&Partner (2001), S. 182.

²⁵¹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 182.

²⁵² Vgl. Dusch/Möller (1997), S. 120.

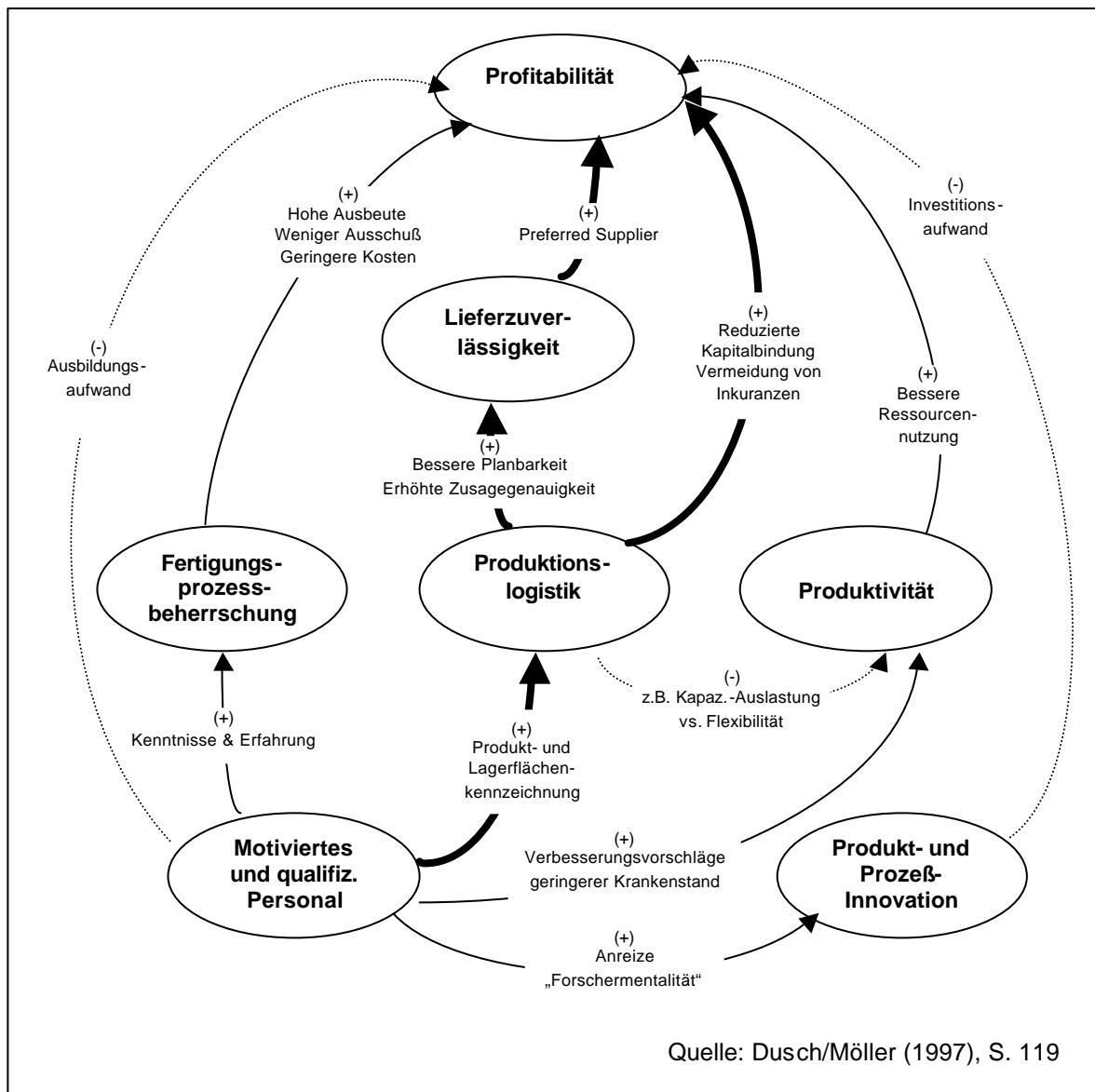


Abb. 18: Beispiel für Wirkungsketten in der Balanced Scorecard

3.2.3.2.2 Fokussierung auf die strategisch beabsichtigten Beziehungen

Da die Darstellung aller Vernetzungen der strategischen Ziele schnell zu komplex wird (Abbildung 18) und damit nicht mehr praktikabel ist, sollten schließlich nur die "strategisch beabsichtigten"²⁵⁴ Ursache- Wirkungsbeziehungen dargestellt werden.²⁵⁵

²⁵³ Vgl. Horváth/Gaiser (2000), S. 26.

²⁵⁴ Horváth&Partner (2001), S. 185.

²⁵⁵ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 185.

Die Frage, die man sich zur Einschränkung auf die relevanten Zielbeziehungen stellt, ist dabei nicht, welche Wirkungen ein Ziel auf andere Ziele ausübt, sondern warum ein bestimmtes Ziel erreicht werden will.²⁵⁶

Durch die damit erhaltene transparentere - aber eben nicht vollständige - Abbildung der Strategie wird der Fokus auf die wichtigsten Ansatzpunkte für eine gelungene Implementierung gelenkt und die Kommunikation über die Strategie erleichtert und damit gefördert.²⁵⁷

In diesem Schritt wird auch deutlich, dass Ursache-Wirkungsbeziehungen vor allem im nicht-finanziellen Bereich letztendlich nichts anderes als Hypothesen über vermutete Zusammenhänge zwischen den Zielen darstellen, da Korrelationsanalysen wenn überhaupt nur sehr schwer durchführbar sind.

Daher gilt auch hier wieder: der Konsens im Managementteam über die Ursache-Wirkungsketten ist weitaus wichtiger, als der Versuch ein deterministisch rechenbares Geschäftsmodell aufzubauen - was ohnehin nicht möglich ist, da in dem offenen System "Unternehmen" nicht alle Faktoren berücksichtigt werden können, die auf die Ziele wirken.²⁵⁸

3.2.3.2.3 Dokumentation, "Strategy Maps" und Formulierung der "Story of Strategy"

Am besten parallel zur Erstellung der Kausalketten dokumentiert man die einzelnen Ursachen, Wirkungen und eine Erklärung der Beziehungen (Hypothese, quantitative Beziehungsstärke, Reaktionsdauer).²⁵⁹ Zusätzlich können weitere zu erwartende Auswirkungen die über die beabsichtigten Wenn-Dann Verbindungen hinausgehen und externe Voraussetzungen der Zielbeziehungen beschrieben werden.²⁶⁰

²⁵⁶ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 40.

²⁵⁷ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 185ff.

²⁵⁸ Vgl. Kaufmann (1997), S. 425; Weber/Schäffer (1999a), S. 8f; Vester (2000), S. 127f; Horváth&Partner (2001), S. 43 u. S. 189.

²⁵⁹ Vgl. Kaufmann (1997), S. 424; Horváth&Partner (2001), S. 189.

²⁶⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 189.

Eine zusätzliche Darstellung der Ziele und deren Verbindungen in einem Fließtext soll eine "Story of Strategy" ergeben, die sich durch ihre zusammenhängende und ausgewogene Darstellung der Strategie auszeichnet.

Eine aufgrund ihrer Erfahrungen von Kaplan und Norton entwickelte allgemeine "Strategy Map"²⁶¹ (Abbildung 23), die ein bei vielen Unternehmen passendes Muster zur Beschreibung einer individuellen Strategie vorgibt, soll ebenso dabei helfen die Strategie entsprechend an die Mitarbeiter zu kommunizieren, sodass diese den Beitrag ihrer Tätigkeit zur Erreichung der Unternehmensziele erkennen.²⁶² Außerdem wird die Identifikation mit der Balanced Scorecard durch diese grafische Darstellung der Strategie sowie des Zielsystems und der dazugehörigen Kennzahlen wesentlich erhöht.²⁶³

Einen Punkt, der dabei nicht unproblematisch ist, stellt die Datensicherheit dar.²⁶⁴ Kaplan und Norton machen dazu den Vorschlag bei der Weitergabe der Balanced Scorecard einerseits sämtliche Zahlen zu entfernen und andererseits unterschiedliche Informationstiefen für verschiedene Mitarbeiter zu schaffen. Außerdem werfen Sie die Frage auf, ob nicht eine schnellere und effektivere Umsetzung der Strategie durch eine offene Kommunikation zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils wichtiger sei, als die Strategie vor den Mitarbeitern geheimzuhalten.

3.2.3.3 Kennzahlen ableiten

"If you can't measure it, you can't manage it."

Um die gesetzten Ziele zu konkretisieren sowie den Fortschritt bei der Strategieumsetzung verfolgen und steuern zu können, werden nach der Ableitung der Ursache-Wirkungsketten maximal drei Messgrößen pro strategischem Ziel gebildet.²⁶⁵ Am wichtigsten für die Auswahl einer Messgröße ist dabei, dass diese

²⁶¹ Kaplan/Norton (2001b) S. 60ff.

²⁶² Vgl. Brabänder/Hilcher (2001), S. 252; Kaplan/Norton (2001b), S. 60ff.

²⁶³ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 44.

²⁶⁴ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 326ff.

²⁶⁵ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 31; Horváth&Partner (2001), S. 197f. u. 200; Wunder (2001), S. 137; Wolter (2002), S. 10.

das Verhalten und Handeln der Mitarbeiter in die erwünschte strategische Richtung lenkt.²⁶⁶

Messgrößen müssen dazu zuerst inhaltlich beschrieben bzw. definiert werden.²⁶⁷ Außerdem ist deren Erfassung (woher kommen die Daten, wie oft werden diese erhoben), Berechnung und Integration in das Berichtssystem des Unternehmens zu klären.²⁶⁸

Viele Kennzahlen sind in Unternehmen schon vorhanden. Für ca. 20-30% werden aber gemäß den folgenden Schritten Messgrößen abzuleiten sein.²⁶⁹

3.2.3.3.1 Vorschläge erarbeiten

Die Erarbeitung der Messgrößen ist von jenen Personen durchzuführen, die auch die strategischen Ziele abgeleitet haben, da diese am besten deren Bedeutung verstehen und somit wissen, was gemessen werden soll.²⁷⁰ Eine Aufteilung der Führungskräfte entsprechend ihres Fachwissens in kleine Teams (z.B. Vorschläge für die Kundperspektive durch das Marketing und den Vertrieb) bietet sich hierbei an.

Horváth&Partner stellen zur Ableitung von Kennzahlen folgende Frage: "Woran würden wir erkennen, dass wir das Ziel erreichen?"²⁷¹

Sind Ziele zu pauschal formuliert wird es wahrscheinlich schwierig werden, entsprechende Kennzahlen zu finden,²⁷² weshalb es auch hier wiederum zu einer Überarbeitung beziehungsweise Konkretisierung der strategischen Ziele kommen kann.

Allerdings dürfen strategische Ziele keinesfalls wegen mangelnder mathematischer Berechenbarkeit einer zugehörigen Messgrößen verworfen

²⁶⁶ Vgl. Horváth/Gaiser (2000), S. 27.

²⁶⁷ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 198.

²⁶⁸ Vgl. Friedag/Schmidt (2001b), S. 73; Horváth&Partner (2001), S. 198 u. 201.

²⁶⁹ Vgl. Ruhtz (2001), S. 22.

²⁷⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 198.

²⁷¹ Horváth&Partner (2001), S. 200.

²⁷² Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 200.

werden, da die Ziele für eine gelungene Umsetzung der Strategie höchste Priorität haben.²⁷³ Bei der Bildung von Kennzahlen ist daher besser mit einer unvollständigen Lösung zu starten, als auf die Ideallösung zu warten.

3.2.3.3.2 Auswahl von Messgrößen

Folgende Fragen leisten Unterstützung bei der Auswahl der passenden Kennzahlen:²⁷⁴

- Kann an der Messgröße das Erreichen des gewünschten Ziels abgelesen werden?
- Wird mit der Messgröße das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung beeinflusst?
- Wie gut bilden Messgrößen das betreffende Ziel ab?
- Ist eine eindeutige Interpretation bzw. Definition der Messgröße möglich?
- Ist eine prinzipielle Erhebbarkeit gewährleistet?
- Liegt die Messgröße überwiegend im Einflussbereich des Zielverantwortlichen?
- Ist die Messgröße kurzfristig (1 Jahr) oder nur langfristig (>2 Jahre) beeinflussbar?

Besonders zu beachten ist dabei die Mischung zwischen Spät- und Frühindikatoren bzw. Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern, da diese die bei der Erstellung der Ursache-Wirkungsbeziehungen getroffenen Annahmen verifizieren.²⁷⁵ Will man die Zukunft messen, muß man versuchen jene Kausalitäten zu erfassen, die ausgehend von der gemessenen Ursache zur erwünschten Wirkung - dem Erfolg - führen.²⁷⁶

Dabei wird klar, dass je nach Betrachtung des Zeitablaufs eine Kennzahl zugleich sowohl Spät- als auch Frühindikator - also Anfangs- und Endpunkt einer Ursache-Wirkungskette - sein kann (Abbildung 19).

²⁷³ Vgl. hierzu und im folgenden Wunder (2001), S. 137.

²⁷⁴ Horváth&Partner (2001), S. 200.

²⁷⁵ Vgl. Engel (2001), S. 59; Schäffer (2001), S. 464f.

²⁷⁶ Vgl. hierzu und im folgenden Friedtag/Schmidt (2001a), S. 65, 111 u. 236.

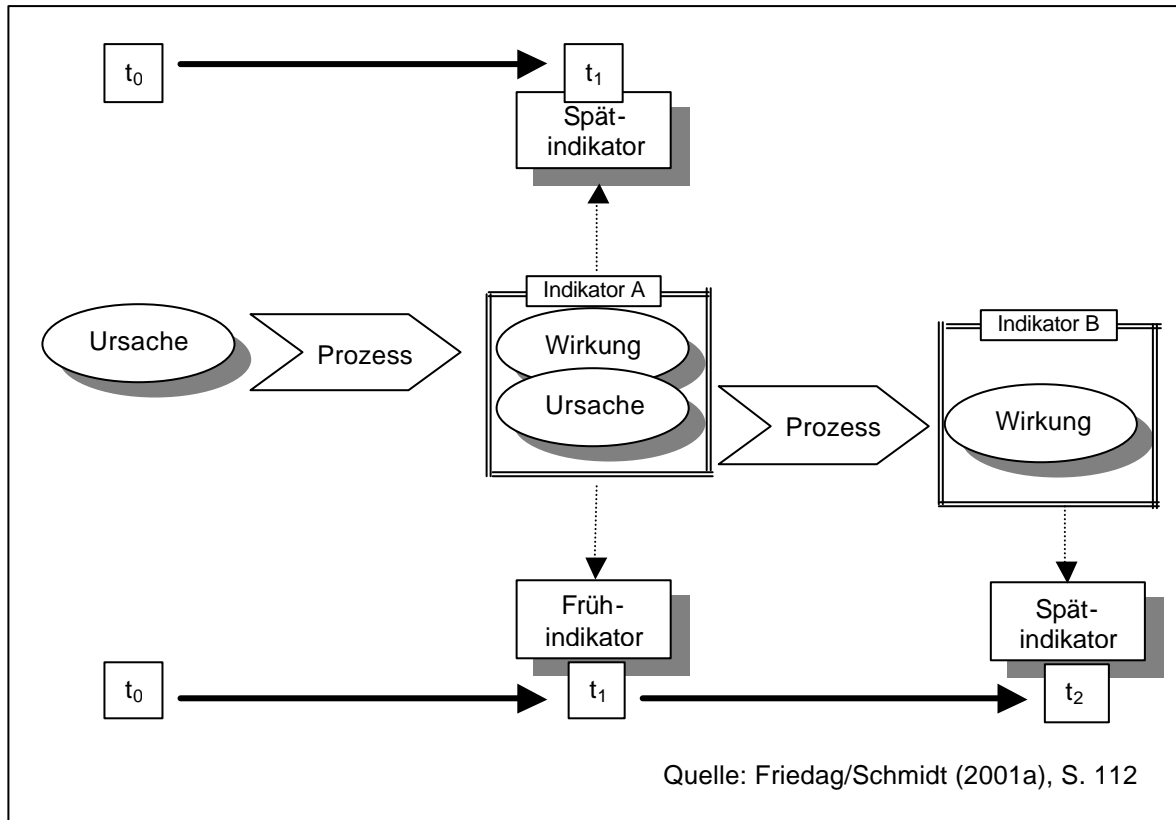


Abb. 19: Relativität von Spät- und Frühindikatoren

Für die letztendlich geforderte laufende Erhebung einer formalisierten Kennzahl ist außerdem zu beachten, dass diese entsprechend akzeptiert wird und mit einem zu vertretenden Kosten und Zeitaufwand gemessen werden kann.²⁷⁷

3.2.3.4 Balanced Scorecard aus Sicht der Prozessperspektive

“Welche strategischen Ziele sind hinsichtlich unserer internen Prozesse zu verfolgen, um die Kundenerwartungen und die Erwartungen der Anteilseigner erfüllen zu können?”²⁷⁸

Exemplarisch für eine der vier Perspektiven, die von den Begründern der Balanced Scorecard vorgeschlagen wurden, werden nun strategischen Ziele und Kennzahlen für die Prozessperspektive entwickelt, von der zum Beispiel Friedag und Schmidt sagen, dass sie eine “herausragende Stellung”²⁷⁹ innerhalb der

²⁷⁷ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 201.

²⁷⁸ Ahn/Dickmeis (2000), S. 18.

²⁷⁹ Friedag/Schmidt (2001a), S. 135.

Perspektiven einnimmt und daher unbedingt in die Balanced Scorecard aufzunehmen ist.²⁸⁰ Dies ist umso verständlicher, als doch alle Aktivitäten einer Organisation in den Prozessen und damit letztendlich in der Wertschöpfungskette, die aus den Prozessen aufgebaut ist, enthalten sind.²⁸¹

Dem Aufbau der klassischen Balanced Scorecard folgend ist die Prozessperspektive jene Perspektive, die für die Erreichung der Kunden- und Finanzziele verantwortlich ist.²⁸² Dementsprechend wird diese Perspektive auch nach der Finanz- und der Kundenperspektive entwickelt, um durch die strategischen internen Prozesse alle Aktivitäten am Angebot für den Kunden auszurichten.²⁸³

Kaplan und Norton schlagen für die Finanzperspektive als oberstes Ziel die "Steigerung des Shareholder Value" vor, dessen Erreichung mit Spitzenkennzahlen wie zum Beispiel ROI, ROCE oder "EVA"²⁸⁴ gemessen wird.²⁸⁵ Aus ihren bisherigen Praxiserfahrungen abgeleitet gibt es dazu zwei grundlegende Strategien, um dieses Ziel zu erreichen: Umsatzwachstum und Produktivität.

Verfolgt ein Unternehmen eine Wachstumsstrategie so sucht es neue Produkte, Märkte und Kunden sowie die Erhöhung des Kundennutzens, um dadurch Umsatz und Rentabilität zu steigern.

Eine Steigerung der Produktivität wird vor allem durch Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen in den bestehenden Aktivitäten bzw. Prozessen erreicht.

Um die Umsatzwachstumsziele aus der Finanzperspektive zu erreichen, gilt es durch Marktforschung jene Markt- und Kundensegmente herauszufinden, an denen sich die zukünftige Strategie der Kundenperspektive ausrichten soll.²⁸⁶

²⁸⁰ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 135.

²⁸¹ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 82.

²⁸² Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 41.

²⁸³ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 71.

²⁸⁴ „Die finanzielle Messgröße EVA [economic value added] belastet den Gewinn des Unternehmens mit den Kapitalkosten. ... Der EVA wird als Differenz zwischen Gewinn, im Sinne von Net- operating Profit after Taxes und Kapitalkosten ermittelt. Jene Unternehmen, die Gewinne oberhalb ihrer risikoangepassten Kapitalkosten erwirtschaften, generieren Shareholder Value, während Unternehmen, deren Gewinne unterhalb der Kapitalkosten liegen, den Shareholder Value vernichten.“ Kaplan/Norton (2001a), S. 76.

²⁸⁵ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 76ff.

²⁸⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 63; Kaplan/Norton (2001a), S. 78f.

Sind die entsprechenden Zielsegmente definiert, werden dafür Ziele und Kennzahlen festgelegt.²⁸⁷ Vielen Organisationen gemein sind dabei fünf auf die Zielkunden abgestimmte "Hauptergebniskennzahlen" (Abbildung 20).

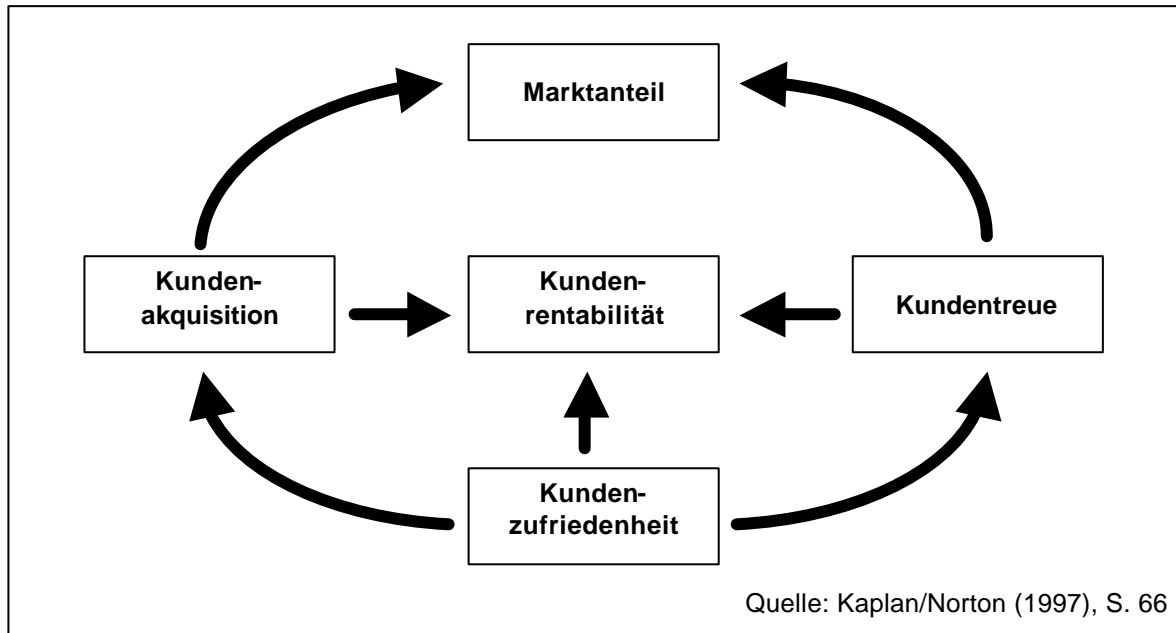


Abb. 20: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive

Leistungstreiber für die oben dargestellten Ergebniskennzahlen werden aus einer der folgenden individuellen Differenzierungsstrategien gewonnen:²⁸⁸

- Strategie der Produktführerschaft
- Strategie der Kundenverbundenheit
- Strategie der operationalen Exzellenz

Jede dieser Strategien beschreibt dabei ein auf die Zielkunden abgestimmtes "Wertangebot" (Abbildung 21).²⁸⁹

²⁸⁷ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (1997), S. 62ff.

²⁸⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 65; Kaplan/Norton (2001a), S. 78.

²⁸⁹ Ein „Wertangebot besteht aus dem einzigartigen Mix an Produkten, Preisen, Dienstleistungen, Beziehungen und dem Image, das ein Unternehmen seinen Kunden anbietet. Es legt die Marktsegmente fest, auf die die Strategie ausgerichtet ist und beschreibt, wie sich die

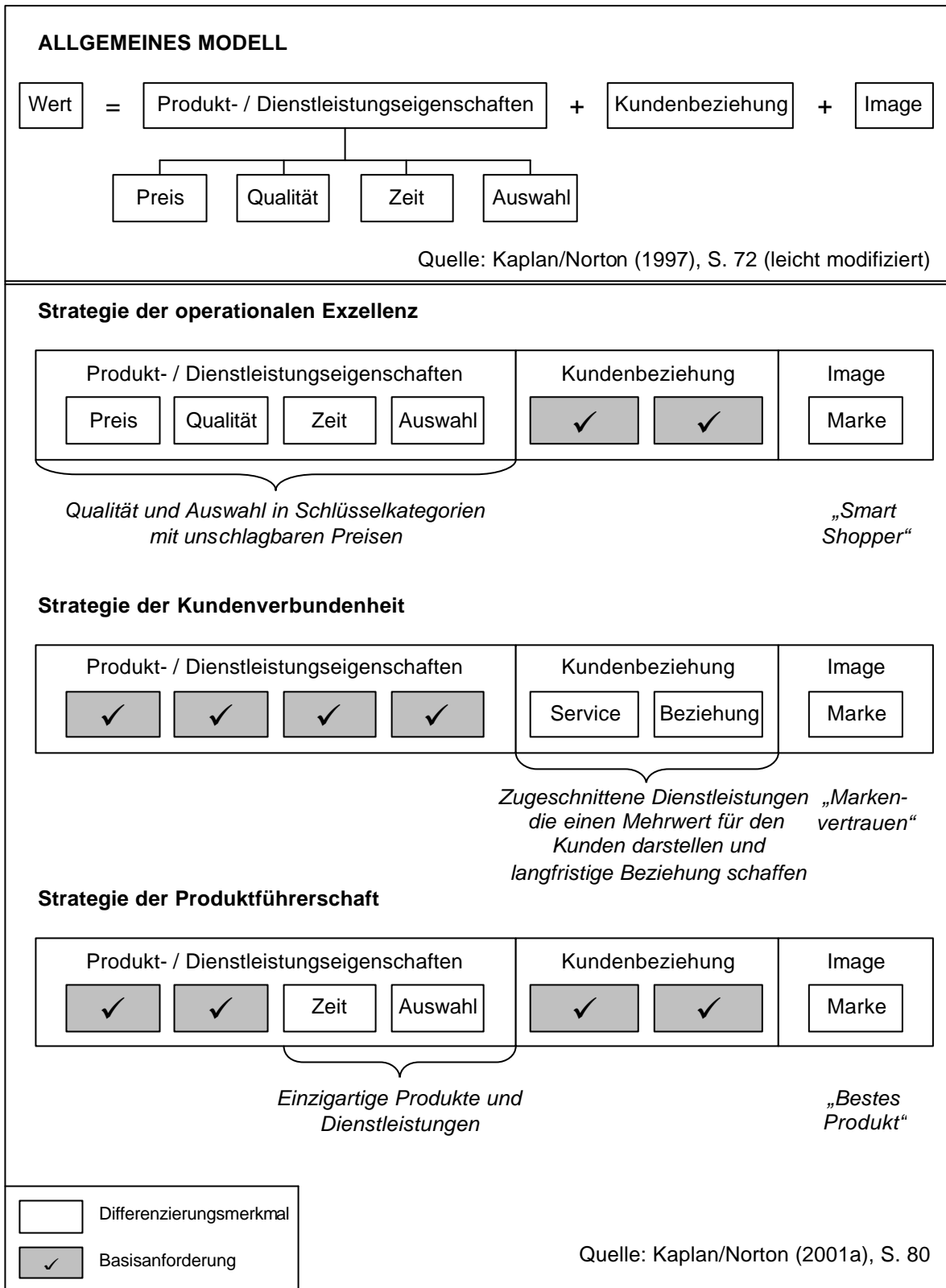


Abb. 21: Das Wertangebot für den Kunden

Organisation in den Zielsegmenten im Vergleich zu den Wettbewerbern hervorhebt.“
Kaplan/Norton (2001a), S. 78.

Durch diese top-down Ableitung von Zielen und Kennzahlen für Geschäftsprozesse aus den Erwartungen der Anteilseigner und dem Wertangebot an den Kunden sollten nun in der Prozeßperspektive jene Prozesse forciert werden, die für die Erreichung der Kundenziele der gewählten Strategie besonders erfolgskritisch sind (Kernprozesse).²⁹⁰

Alle anderen Prozesse leisten unterstützende Funktion und sind demnach mit Basiszielen zu steuern.

Zur Identifikation dieser für die Umsetzung einer Strategie entscheidenden Kernprozesse wird die Wertschöpfungskette eines Unternehmens systematisch betrachtet.²⁹¹ Ausgehend von einem Innovationsprozeß, der bestehende und zukünftige Kundenbedürfnisse identifiziert und dafür innovative Lösungen entwickelt, wird neben dem Betriebsprozess (operationaler Prozess), der sich auf gegenwärtige Kunden, Produkte und Dienstleistungen konzentriert, der Kundendienst (Kundenmanagementprozess) betrachtet, der die Nutzungsphase des Produkts oder der Dienstleistung beim Kunden begleitet.²⁹²

In ihrem zweiten Buch gehen Kaplan und Norton sogar noch weiter, indem sie die Wertkette einer Organisation um "regulierte und umweltbezogene Prozesse" ausdehnen (Abbildung 22).²⁹³

²⁹⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 81.

²⁹¹ Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 41; Horváth/Kaufmann (1998), S. 43f; Feldbauer-Durstmüller (1998), S. 382; Weber/Schäffer (1999a), S. 10f; Fischer (2001), S. 8ff.

²⁹² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 92ff; Fratschner (1999), S. 15; Berens/Karlowitsch/Mertes (2000), S. 26f; Kaplan/Norton (2001a), S. 82ff.

²⁹³ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 82ff.

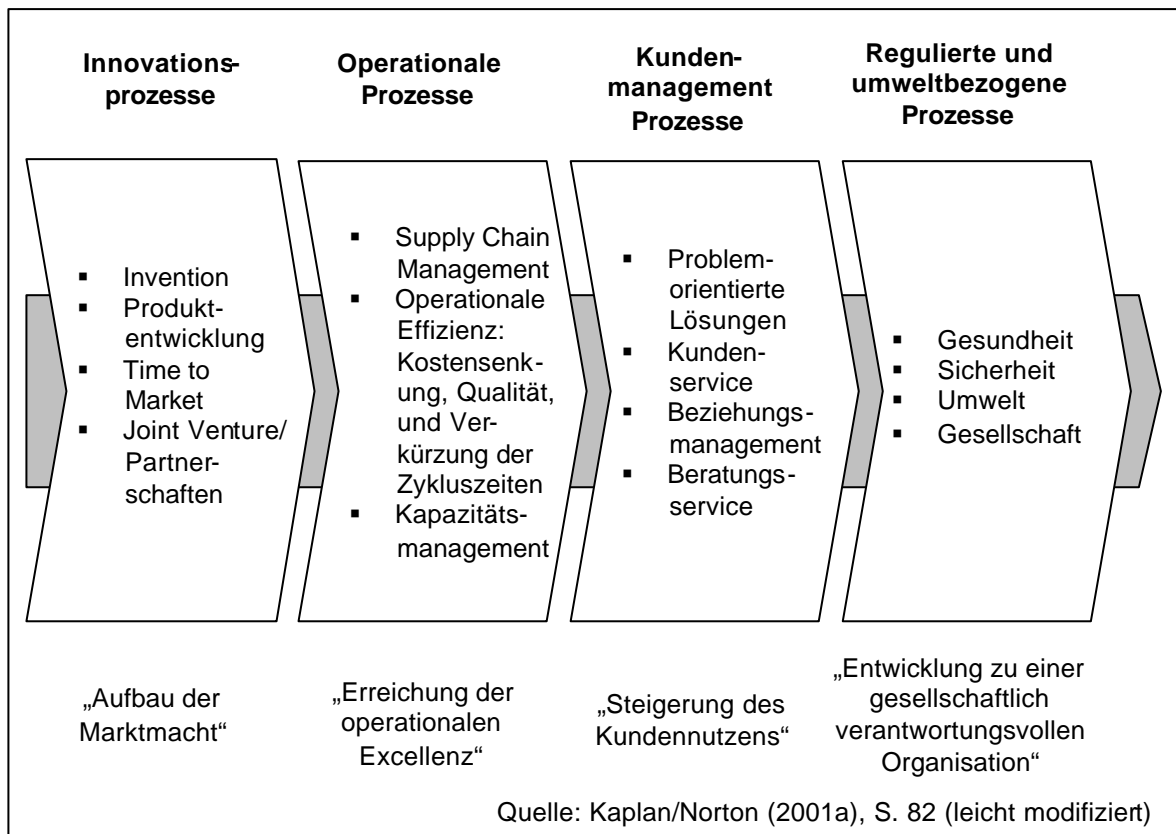


Abb. 22: Die allgemeine Wertkette einer Organisation

Wie oben erwähnt, richtet sich die Strategie, die in der Prozeßperspektive verfolgt wird, am Wertangebot für den Kunden aus.²⁹⁴ Will man dem Kunden eine entsprechende Auswahl an Waren oder Dienstleistungen mit einer kurzen Lieferzeit bieten, die zusätzlich sowohl einen annehmbaren Preis als auch ansprechende Qualität aufweist, so wird in der Kundenperspektive die „Strategie der operationalen Exzellenz“ verfolgt. In der Prozeßperspektive lautet dem entsprechend die Strategie: „Erreichung der operationalen Exzellenz“.

Ziele und Kennzahlen für die interne Prozessperspektive sind daher auf diese Strategie auszurichten (Abbildung 21).

Hauptkennzahlen der internen Prozeßperspektive werden jedenfalls meistens Qualitäts-, Kosten und Zeitmaßstäbe wie „pünktliche Lieferungen“, „ppm-Fehlerquote“, „Ausbeute“, „Materialabfall“ oder zum Beispiel „Prozeßkosten“ sein.²⁹⁵

²⁹⁴ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 77ff.

²⁹⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 101 u. 112ff.

Zur Unterstützung aller Perspektiven, insbesondere aber der Prozessperspektive werden das Wissen und Können der Mitarbeiter, ein Unternehmensklima das den Wandel fördert sowie entsprechende Informationstechnologien benötigt.²⁹⁶ Diese Punkte sollten in den Zielen der Potentialperspektive ihren Niederschlag finden.

Werden die Strategien und daraus abgeleitete Ziele und Kennzahlen aller vier Perspektiven mit ihren Verknüpfungen - den beschriebenen Ursache-Wirkungsbeziehungen - dargestellt, so erhält man eine "Strategy Map", die schlußendlich die zur Umsetzung im Unternehmen vorbereitete Strategie beschreibt. Abbildung 23 ist eine allgemeine Vorlage einer Strategy Map, die sowohl in der Phase der Strategiebestimmung, als auch zur Analyse einer bestehenden Balanced Scorecard eingesetzt werden kann.

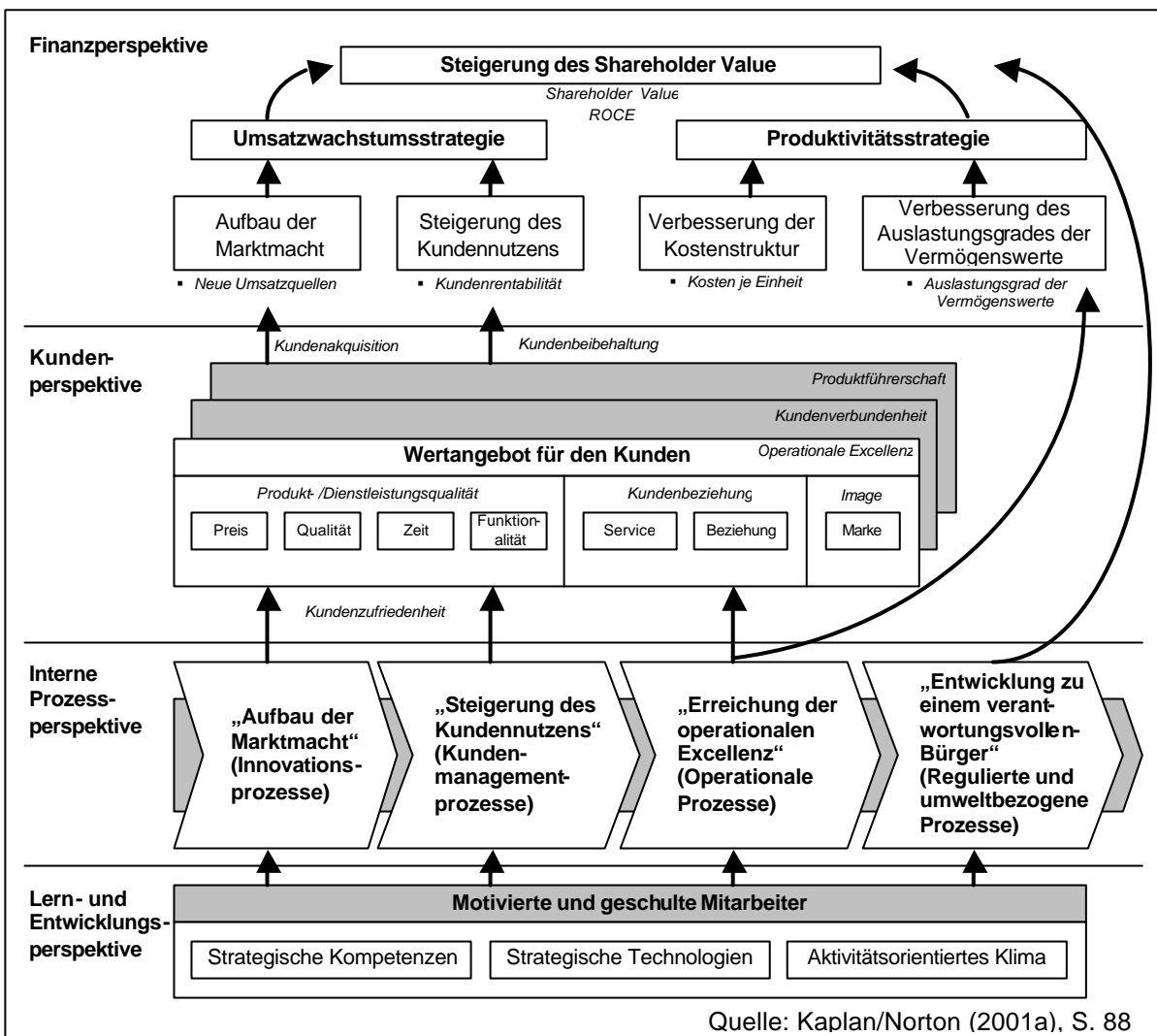


Abb. 23: Die Beschreibung der Strategie: Balanced Scorecard Strategy Map

²⁹⁶ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 85ff.

3.2.3.5 Festlegung der Zielwerte

“What gets measured gets done!”²⁹⁷

Um ein strategisches Ziel umfassend zu beschreiben sind durch Diskussionen mit den Verantwortlichen für jede Kennzahl entsprechende Zielwerte, die herausfordernd aber erreichbar sind, festzulegen.²⁹⁸ Dabei sind insbesondere die Ausgangssituation eines schon vorhandenen Wertes, entsprechende interne und externe Benchmarks sowie die benötigten Investitionen zur Zielerreichung zu beachten.²⁹⁹

Die Wirkung der strategischen Maßnahmen während des Zeithorizonts der strategischen Planung von drei bis fünf Jahren kann am besten beobachtet werden, wenn für jede operative Planungsperiode (meist ein Jahr) ein Zielwert bestimmt wird. Dazu werden unter Beachtung der zugrundeliegenden Ursache-Wirkungsbeziehungen nach der Festlegung des Endwertes abgestuft für jedes einzelne Jahr drei bis vier Schwellenwerte pro Kennzahl fixiert, die entsprechend ihrer farbigen Ausprägung (meist rot-gelb-grün) Aufschluß darüber geben sollen, ob man sich sozusagen “auf Kurs” befindet, oder ob weitere Maßnahmen notwendig sind, um das Ziel zu erreichen.

Letztendlich soll die Festlegung von Zielwerten das Commitment der Zielverantwortlichen zur Zielerreichung sichern und so deren Motivation steigern.

3.2.3.6 Bestimmung der strategischen Aktionen

Ziele sind eine notwendige Voraussetzung für ein zielgerichtetes Handeln. Ohne konkrete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele wird allerdings auch eine Balanced Scorecard bald in der “Schublade verschwinden”.

Da für die Ausführung von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie natürlich entsprechende Ressourcen benötigt werden, kann es sein, dass die vorher festgelegten strategischen Ziele aufgrund beschränkter Ressourcen nicht erreicht

²⁹⁷ Wunder (2001), S. 134.

²⁹⁸ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 213; Kaplan/Norton (2001a), S. 296.

²⁹⁹ Vgl. hierzu und im folgenden Kah/Lüssow/Müller (2000), S. 49f; Horváth&Partner (2001), S. 213ff;

werden können.³⁰⁰ Es kann daher auch hier noch einmal zu einer Überarbeitung der Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und letztendlich der strategischen Aktionen kommen!

Durch die Abschätzung des Ressourcenbedarfs für die strategischen Aktionen erhält man gleichzeitig auch eine Verbindung der strategischen mit der operativen Planung (Budgetierung), was an späterer Stelle noch behandelt wird.

Um strategische Maßnahmen zu finden, wird neben einem Überblick über laufenden Aktivitäten und darin gebundene Ressourcen ein Brainstorming zur Identifikation neuer Maßnahmen durchgeführt. Danach werden vorhandene und neue, strategisch relevante Einzelaktionen aber auch Maßnahmenbündel (strategische Programme, - Projekte) jenem Ziel zugeordnet, dass in der Ursache-Wirkungskette als erstes durch diese Maßnahme(n) erreicht werden kann. Eine Maßnahme wird nämlich meistens auf mehrere verschiedene Ziele wirken.³⁰¹

Für eine schnelle Prioritätenbildung innerhalb der strategische Aktionen - die eine Überbeanspruchung von Ressourcen verhindern soll - hat sich eine Gegenüberstellung des grob geschätzten Ressourcenaufwandes mit der Bedeutung der strategischen Aktion für die Balanced Scorecard bewährt (Abbildung 24).³⁰²

³⁰⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 214 u. 222.

³⁰¹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 53; Oehler (2002), S. 88.

³⁰² Vgl. hierzu und im folgenden Horváth&Partner (2001), S. 228f.

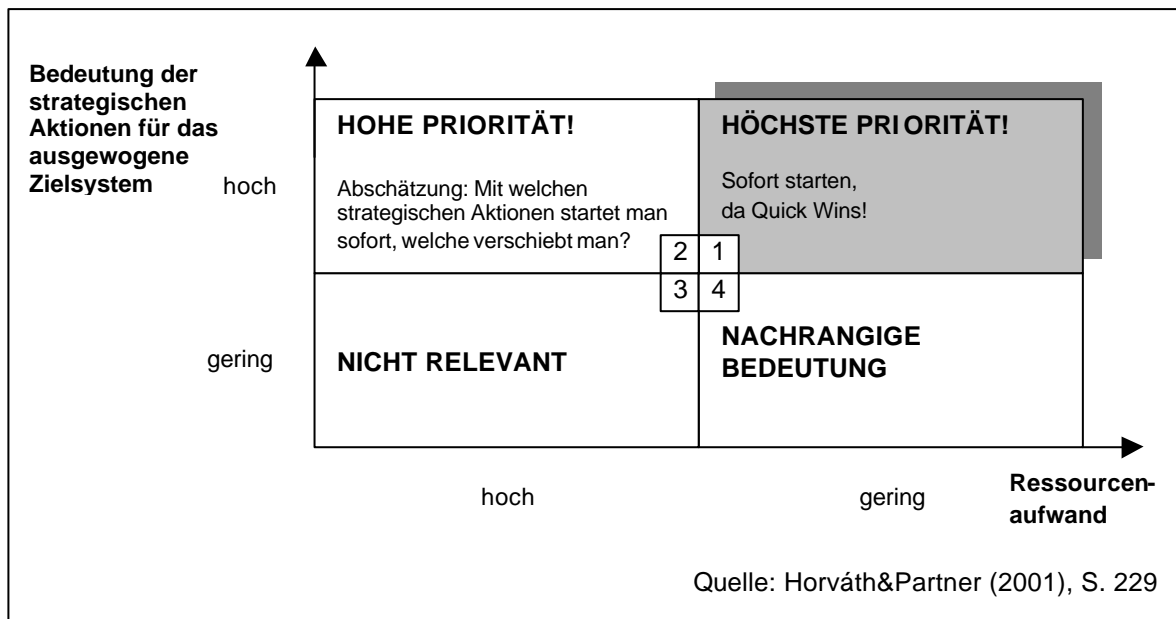


Abb. 24: Horváth&Partner - Matrix zur Priorisierung von strategischen Aktionen

Alle dadurch ausgewählten Maßnahmen zur Implementierung der Strategie sind in weiterer Folge durch entsprechende Verantwortliche mit Hilfe eines Projektmanagements umzusetzen und durch ein Projektcontrolling zu begleiten.³⁰³

3.2.4 Unternehmensweite Einführung der Balanced Scorecard

Da man eine erste Balanced Scorecard meist für einen Pilotbereich erstellt, wird bei einem entsprechenden Erfolg dieses Projekts die Balanced Scorecard in weiterer Folge in der Organisation vertikal (Top-down) und horizontal ausgedehnt.³⁰⁴ Dabei stehen je nach Situation verschiedene Methoden für die vertikale Ausdehnung (zum Herunterbrechen) zur Verfügung (Abbildung 25).³⁰⁵

³⁰³ Vgl. Horváth/Gaiser (2000), S. 22 u. 31.

³⁰⁴ Vgl. Horváth (1998), S. 311; Horváth&Partner (2001), S. 239.

³⁰⁵ Vgl. Wunder/Bauer (2000), S. 549; Horváth&Partner (2001), S. 248.

Methode 1	Methode 2	Methode 3	Methode 4	Methode 5	Methode 6
<i>Sind die Einheiten sehr heterogen, d.h. verfolgen sie jeweils eine eigene Strategie:</i>	<i>Weisen die Einheiten große Ähnlichkeiten auf:</i>			<i>Besitzt eine Einheit keine eigenständige Strategie und auch keinen eigenständigen Wertschöpfungsprozess:</i>	
Eigenständige Strategie- und Zielformulierung (unter Berücksichtigung des strategischen Handlungsrahmens und der konkreten Vorgaben durch die vorgelagerte Einheit). Im Ergebnis entsteht eine eigenständige aber kompatible BSC für den Bereich.	Strikte Zielableitung. Aus der übergeordneten BSC werden diejenigen Ziele herausgenommen, die der jeweilige Betrachtungsbereich unterstützen kann. Die Ziele konkretisiert man über die BSC-Fragetechnik und überführt sie in die Perspektiven.	Standard BSC (in der nur die Ziele stehen) mit Anpassung der Zielwerte und/oder der strategischen Aktionen durch die Bereiche.	Kombination von Standardzielen mit individuellen Zielen. Aus der übergeordneten BSC übernimmt man die Ziele, die unterstützt werden. Daneben werden weitere eigenständige Ziele festgelegt, die für den Betrachtungsbereich von Bedeutung sind.	Direkte Ableitung strategischer Aktionen. Zu jenen Zielen die der Betrachtungsbereich unterstützen kann werden strateg. Aktionen festgelegt. Das Ergebnis ist eine Vereinbarung von strategischen Aktionen.	Reine Kommunikation. Die Ausrichtung der Beteiligten auf die Umsetzung der Strategie erfolgt nicht durch die Vereinbarung von Zielen oder strategischen Aktionen, sondern auf Grundlage offener Kommunikation der BSC.
groß	←	BEREICHSGRÖSSE (relativ)	→	klein	
sehr hoch	←	ZUKÜNFTIGE STRATEGISCHE BEDEUTUNG	→	niedrig	
groß	←	UNABHÄNGIGKEIT INNERHALB DER GESELLSCHAFT	→	gering	
hoch	←	UNTERSCHIEDLICHKEIT DES GESCHÄFTES	→	gering	
flache Hierarchien wenig komplex	←	ORGANISATION DES BEREICHES	→	viele Hierarchiestufen komplex	
extern	←	LEISTUNGSBEZIEHUNGEN	→	eher intern	
Quelle: Horváth&Partner (2001), S. 248ff (leicht modifiziert)					

Abb. 25: Entscheidungskriterien zur Auswahl der Methoden des Roll-out

Die Einsatztiefe der Balanced Scorecard ist dabei vom unternehmensindividuellen Führungsstil, der Führungsphilosophie und von den Geschäftserfordernissen abhängig.³⁰⁶ Kleine Unternehmen werden eine Balanced Scorecard auf Unternehmensebene erarbeiten, größere Organisationen können ein Netzwerk von BSC's für ihre Geschäftseinheiten und daraus abgeleitet sogar für die

³⁰⁶ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 246.

einzelnen Funktionsbereiche und Abteilungen erstellen.³⁰⁷ Auch Balanced Scorecard für einzelne Teams, ja sogar Mitarbeiter, sind denkbar.³⁰⁸

Grundsätzlich sollte immer gewährleistet sein, dass sich jeder Mitarbeiter an von ihm erreichbaren strategischen Zielen orientieren kann, denn dies ermöglicht erst die Verwendung der BSC als Führungsinstrument.³⁰⁹

Den für eine konsequente Abstimmung der Balanced Scorecards und der Strategie nötigen Kommunikationsprozess zwischen und innerhalb der verschiedenen Hierarchiestufen gilt es jedenfalls schon zu Beginn der Erstellung zu organisieren!³¹⁰ Dies ist um so wichtiger, je weniger direkte Beteiligung nachfolgende Ebenen an der Erstellung der Balanced Scorecard ihrer übergeordneten Ebene haben.³¹¹

Durch eine Abstimmung der Scorecards aller Geschäftseinheiten untereinander und mit den Stabsabteilungen sollten zudem Synergien durch die gemeinsame Nutzung von Beziehungen, Kunden, Technologien, Kompetenzen,... gebildet werden.³¹² Stabsabteilungen oder sogenannte Shared-Service Einheiten haben dabei auf die Strategien der Geschäftseinheiten einzugehen, damit sie diesen die geforderte Leistung zur Verfügung stellen können.³¹³

Ist keine Gesamtunternehmens - BSC vorhanden, von der eine Stabsabteilung ihre Strategie ableiten kann, so schlagen Kaplan und Norton zwei Modelle zur Strategiebestimmung vor.

Verfügen die strategischen Geschäftseinheiten über eigene BSC's, so leitet die Stabsabteilung ihre Strategie und danach die Balanced Scorecard von den fertigen Strategien der zu unterstützenden Einheiten ab.

Der zweite Fall ist jener, bei dem Stabsabteilungen in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie ihre eigene Balanced Scorecard entwickeln, ohne dass es ein unternehmensweites Balanced Scorecard Projekt gibt. Die Stabsabteilung versteht sich dabei als ein eigenes Unternehmen, das sich an seinen Kunden -

³⁰⁷ Vgl. Weber/Schäffer (1999b), S. 153ff; Kunz (2000), S. 61ff; Witt (2000), S. 546ff; Friedag/Schmidt (2001a), S. 38 u. 78; Mende/Stier (2002), S. 96ff.

³⁰⁸ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 246.

³⁰⁹ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 214; Wolter (2002), S. 13.

³¹⁰ Vgl. Friedag/Schmidt (2001a), S. 84.

³¹¹ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 261.

³¹² Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 145ff.

³¹³ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 171ff.

und falls vorhanden Wettbewerbern - orientiert. In diesem Fall würde der Anstoß zur Implementierung einer Balanced Scorecard auf Unternehmensebene sogar aus der Stabsabteilung heraus kommen.³¹⁴

3.3 Die Balanced Scorecard als Managementsystem

„Wer die Balanced Scorecard aufbaut, baut sein Managementsystem um!“³¹⁵

Nach der Kernphase einer Implementierung - der Erstellung der Balanced Scorecard - sind drei weitere Punkte zu erarbeiten, um die BSC endgültig als Managementsystem im Unternehmen zu positionieren.

Es sind dies

- die Strategieausrichtung der Mitarbeiter durch die BSC,
- die Integration der BSC in das Planungssystem und als letzter Punkt
- das strategische Feedback und Lernen.

Damit soll ein kontinuierlicher Einsatz der Balanced Scorecard zur Umsetzung von Strategien garantiert werden, was zu nachhaltigen Veränderungen bzw. Verbesserungen der Unternehmensentwicklung führen soll.

3.3.1 Strategieausrichtung der Mitarbeiter

Um sämtliche Mitarbeiter einer Organisation an der Strategie auszurichten, sind idealerweise drei Punkte zu erfüllen: Erstens sind durch entsprechende Kommunikationsprogramme alle Mitarbeiter über die Ziele und den Inhalt der BSC zu informieren, zweitens sind die Ziele der Mitarbeiter an der Balanced Scorecard auszurichten und drittens sollte eine Verknüpfung dieser Ziele mit einem Anreizsystem erfolgen.³¹⁶

³¹⁴ Kaplan/Norton (2001a), S. 187 u. 292.

³¹⁵ Horváth (2000), S. 125.

³¹⁶ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 14.

3.3.1.1 Kommunikationsprozess

Eine offene Kommunikation über die Balanced Scorecard und ihre Ziele ist eng verbunden mit der Unterstützung der Unternehmensführung bei der Einführung der BSC.³¹⁷ Veränderungen, die durch die Balanced Scorecard ausgelöst werden können, bringen Angst und Verunsicherung. Kommunikation soll daher das Vertrauen, gemeinsam mit allen Mitarbeitern die neuen Ziele erreichen zu wollen, fördern.³¹⁸ Außerdem können die Mitarbeiter natürlich nur dann ihr Verhalten an der Strategie ausrichten, wenn sie diese auch kennen.³¹⁹

Bei einer unternehmensweiten Einführung der Balanced Scorecard muß daher von der Unternehmensführung ein Kommunikationsprozess ausgehen, der mit der Vermittlung der Strategie beginnt. Später sollte auch gemessen werden, ob diese auch verstanden wurde und danach gehandelt wird. Das Erreichen dieser Zielsetzung könnte an der Häufigkeit der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander über die Strategie erkannt werden.

Durch diesen Informationsaustausch der nicht nur Top-down sondern auch Bottom-up zu gestalten ist soll die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden, indem ihnen ihr Beitrag zur Erreichung einer langfristigen Vision vermittelt wird, oder sie sich diesen durch die Ableitung entsprechender Ziele und Maßnahmen vielleicht auch selber suchen.³²⁰

Um die Strategie und die BSC im Unternehmen zu verbreiten stehen eine Reihe von Kommunikationskanälen zur Verfügung (Abbildung 26).³²¹ Dabei sollte wenn möglich eine Mischung zwischen anonymen und persönlicheren, individuelleren Kanälen gewählt werden.

³¹⁷ Vgl. Weber/Schäffer (2000), S. 6.

³¹⁸ Vgl. hierzu und im folgenden Friedtag/Schmidt (2001a), S. 83ff.

³¹⁹ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 193ff.

³²⁰ Vgl. Tasch (1999), S. 432; Hundt/Kosche/Grabau (2001), S. 333; Kaplan/Norton (2001a), S. 193ff.

³²¹ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 195ff.

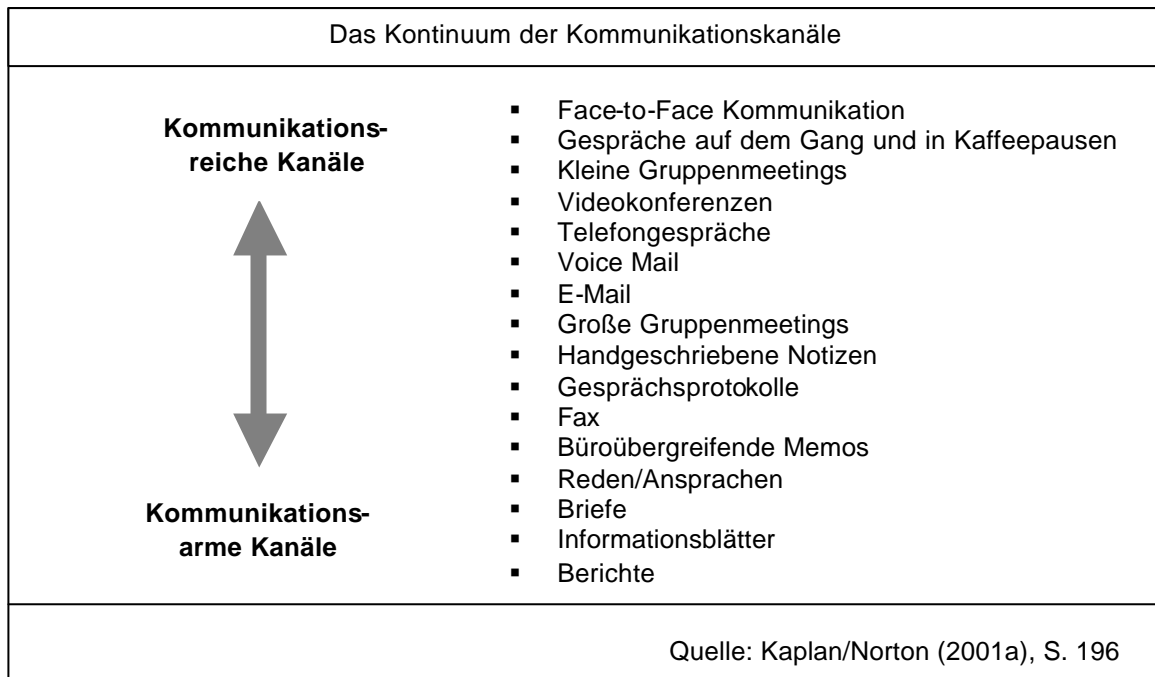


Abb. 26: Der Einsatz verschiedener Medien zur Kommunikation der neuen Strategie

3.3.1.2 Zielvereinbarungssysteme

Wird die BSC auf allen Ebenen eines Unternehmens eingeführt so entstehen dadurch durchgängige, von der Strategie abgeleitete und mehrdimensionale „Zielketten“, die den einzelnen Mitarbeitern ihren Beitrag zur Erreichung der obersten Unternehmensziele verdeutlichen.³²²

Dadurch wird ermöglicht, dass jeder Mitarbeiter sein Verhalten an seinen persönlichen, mit der Strategie verknüpften Zielen ausrichten kann und somit schlußendlich alle gemeinsam zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen.³²³ Bestehende Management by Objectives - Systeme werden dabei natürlich mit der im Prozess der Balanced Scorecard durchgeführten Zielbildung verbunden, um nicht zwei parallel laufende Führungssysteme zu verwenden.³²⁴

Kennen alle Mitarbeiter durch entsprechende Kommunikation und Information die Vision, das anzustrebende oberste Ziel einer Organisation, und ihren persönlichen

³²² Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 47; Hundt/Kosche/Grabau (2001), S. 334f.

³²³ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 304.

Beitrag dazu, so erfahren sie dadurch auch den Sinn ihrer Arbeit, was letzten Endes sehr entscheidend für ihre Motivation und damit für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie ist!³²⁵ Nicht zuletzt bestätigen auch Untersuchungen, dass sich Zielvereinbarungssysteme auf die Mitarbeiterzufriedenheit äußerst positiv auswirken.³²⁶

3.3.1.3 Anreizsysteme

„You get what you pay for!“³²⁷

Neben der durch Information, Kommunikation und Zielvereinbarungssysteme geschaffenen intrinsischen Motivation soll eine Verknüpfung der Balanced Scorecard mit Anreiz- und Vergütungssystemen eine extrinsische Motivation der Mitarbeiter zur Erreichung der festgelegten Ziele und Kennzahlen sicherstellen. Kaplan und Norton sagen zu diesem Thema dass die Frage nicht lautet ob, sondern nur wie und wann eine Verknüpfung von Anreizsystemen mit der Balanced Scorecard erfolgt,³²⁸ um die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern.

Verschiedene Autoren schlagen vor zu Beginn erst einmal abzuwarten, da sonst der Erstellungsprozess der BSC zu sehr von persönlichen Interessen geleitet wird und außerdem eine genaue Bestimmung der Zielwerte für die Kennzahlen des Vergütungssystems aufgrund der deterministisch nicht vorhersehbaren Ursache-Wirkungsbeziehungen ohne entsprechende Erfahrungswerte nur sehr schwer möglich ist.³²⁹ Da neben diesen auch noch weitere Probleme und Risiken bei einer Verknüpfung der Balanced Scorecard mit Anreizsystemen bestehen,³³⁰ erklären Weber und Schäffer sehr drastisch: „Genügend Vorsicht ist geboten, denn spätestens mit der Verknüpfung mit Anreizen wird die BSC scharfgeschaltet!“³³¹

³²⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 209; Horváth&Partner (2001), S. 305.

³²⁵ Vgl. Hendrich (1999), S. 70ff.

³²⁶ Vgl. Horváth&Partner (2001a), S. 298.

³²⁷ Pfaff/Kunz/Pfeiffer (2000), S. 129.

³²⁸ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 209.

³²⁹ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 59; Hoch/Langenbach/Meier-Reinhold (2000), S. 60.

³³⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 211ff; Pfaff/Kunz/Pfeiffer (2000), S. 131; Kaplan/Norton (2001a), S. 236ff.

³³¹ Vgl. Weber/Schäffer (1999a), S. 58.

3.3.2 Integration in das Planungssystem

Während der Ableitung der strategischen Aktionen wird klar, dass zur Umsetzung dieser Maßnahmen ein Budget benötigt wird. Ausgewählte strategischen Maßnahmen und Zielwerte der Balanced Scorecard erfordern daher eine Integration der strategischen Ansätze in die operative Planung beziehungsweise Budgetierung.³³² Dies ist um so bedeutender als der unternehmerische Alltag doch Großteils mit dem Budget gesteuert wird, in dem aufgrund der Vergangenheitsorientierung Zielfestlegung, Ressourcenallokation und die Überwachung der Performance grundsätzlich nicht mit der Strategie verbunden sind.³³³

Die Balanced Scorecard soll nun dabei helfen diesen Mangel zu beheben, indem sie durch die Auswahl aus den von der Strategie abgeleiteten Aktionsprogrammen der Unternehmensführung die Zuteilung von knappen personellen und finanziellen Ressourcen erleichtert.³³⁴ Das Jahres - Budget besteht danach aus zwei Teilen: Einem strategischen, mit dem die langfristigen Maßnahmen aus der Balanced Scorecard gesteuert und somit strategische Ziele erreicht werden und aus dem klassischen operativen Teil.³³⁵

Insgesamt wird durch diese Integration eine wesentliche Verkürzung des gesamten Planungsprozesses erreicht.³³⁶

3.3.3 Strategisches Feedback und Lernen

Das Budget zur Steuerung der operativen Tätigkeiten einer Organisation erreicht durch seine Planungsfunktion eine Ressourcenfestlegung für das kommende Geschäftsjahr.³³⁷ Durch den laufenden Soll - Ist Vergleich wird danach eine Kontrolle der betrieblichen Leistung vorgenommen und wenn nötig korrigierend eingegriffen.

³³² Vgl. Friedag/Schmidt (2000), S. 434.

³³³ Vgl. Friedag/Schmidt (2000), S. 434; Kaplan/Norton (2001a), S. 247; Oehler (2002), S. 85.

³³⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 230; Kaplan/Norton (2001a), S. 258.

³³⁵ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 255ff.

³³⁶ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 287.

³³⁷ Vgl. hierzu und im folgenden Kaplan/Norton (2001a), S. 243.

Dieser klassischen Rückkoppelungsprozess (auch als „single loop learning“ bezeichnet), in dem bei Gefahr der Nichterreichung strategischer Ziele durch die gesetzten Maßnahmen wenn nötig neue Aktionen gesetzt werden, um wieder „auf Kurs“ zu kommen, stellt die aus der Strategie abgeleiteten Ziele - und damit die Strategie selbst - in keiner Weise in Frage.³³⁸

Der Fokus des Managements liegt hier auf einer effektiven Strategieimplementierung durch strategische Maßnahmen.³³⁹

Die Balanced Scorecard - und mit ihr die strategiefokussierte Organisation - kann mit Hilfe eines auf ihr beruhenden Berichtssystems diese Rückkoppelung auch auf die Strategie ausdehnen.³⁴⁰ Erhält man durch das BSC - basierte Management-Reporting entsprechendes Feedback, dass die strategischen Ziele der Balanced Scorecard erreicht werden, so wird hier davon ausgegangen, dass die der Strategie zugrundeliegenden Hypothesen - ausgedrückt in den Ursache-Wirkungsbeziehungen - und die Annahmen über die Entwicklung des externen Unternehmensumfeldes richtig sind.³⁴¹ Ist dies jedoch nicht der Fall, so kann es durch einen „double - loop“ Lernprozess zur Überarbeitung der Strategie selbst kommen (Abbildung 27), wobei in den interaktiven Teamsitzungen des Managements Vorschläge aus der Organisation zur Verbesserung der Strategie unbedingt eingebunden werden sollten.³⁴² Das wird wiederum vor allem durch eine entsprechende Kommunikation, die das Vertrauen und die gegenseitige Achtung fördert und eine Erarbeitung der BSC im Team erreicht.³⁴³

Senge bringt die große Bedeutung dieses Double Loop - Lernprozesses in Zusammenhang mit dem Aufbau einer „lernenden Organisation“, wenn er anführt: „Aus dem jährlichen Planungsritual gehen selten kreative Strategien hervor. Der Ausgangspunkt für die Strategie des nächsten Jahres ist fast immer die Strategie des vorangegangenen Jahres.“³⁴⁴

³³⁸ Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 277; Kaplan/Norton (2001a), S. 268.

³³⁹ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 268.

³⁴⁰ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 244.

³⁴¹ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 245 u. 276.

³⁴² Vgl. Horváth&Partner (2001), S. 278; Kaplan/Norton (2001a), S. 277f.

³⁴³ Vgl. Friedag/Schmitdt (2001a), S. 44f.

³⁴⁴ Senge (2000), S. 262.

Da sich mit der strategischen Kontrolle nun der Kreis des strategischen Managements endgültig schließt (Abbildung 8), richtet die Balanced Scorecard eine Organisation letzten Endes kontinuierlich an der verfolgten Strategie aus.

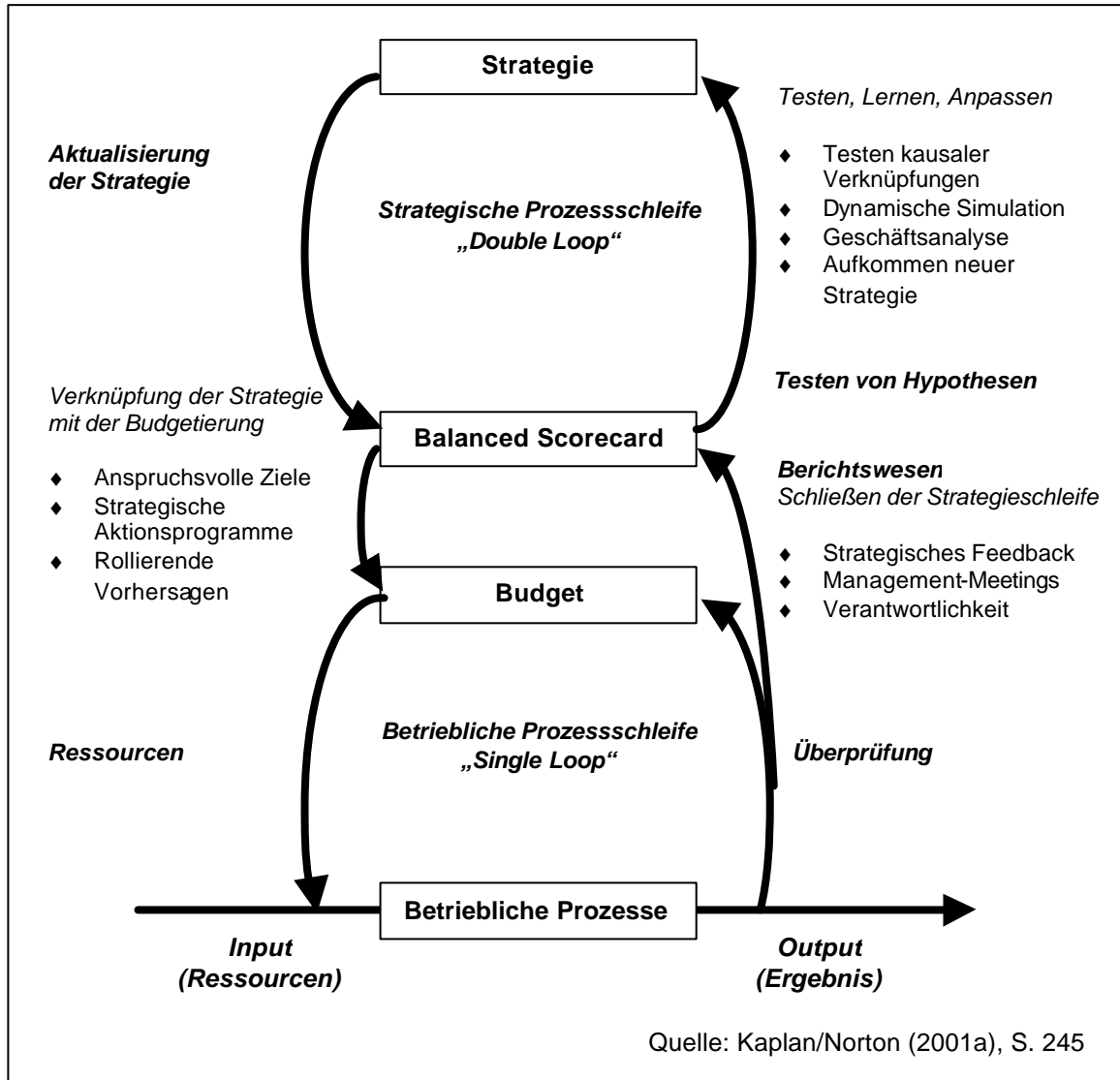


Abb. 27: Die Lösung - die Strategie als kontinuierlicher Prozess

3.4 Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten bei der Implementierung

3.4.1 Die kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigen

Zusammenfassend werden hier kritische Faktoren angeführt, die es bei einer erfolgreichen Erstellung, Umsetzung und anschließenden Nutzung der Balanced Scorecard als Managementsystem besonders zu beachten gilt:³⁴⁵

- Die Zielsetzung, die man mit der Einführung der Balanced Scorecard verfolgen möchte, sollte von Beginn an klar sein.
- Die Balanced Scorecard ist als Managementsystem zu positionieren, welches die Unterstützung des Controlling erhält, und nicht umgekehrt!
- Ein Projektmanagement mit einer detaillierten Planung ist unabdingbar.
- Die BSC geht Top-down von der Unternehmensführung aus, auch wenn Aufgaben delegiert werden. Wichtig ist und bleibt die sichtbare Unterstützung des Managements!
- Bei der Implementierung der BSC ist ein Projektleiter zu bestimmen der den Mitarbeitern als Ansprechpartner dient.
- Das Projektteam ist mit dem Konzept der BSC - also sowohl mit der Methode als auch mit der Philosophie - vertraut.
- Das Projektteam weist eine konstante Zusammensetzung auf, wobei Linienverantwortliche engagiert mitwirken und das Management die nötige Zeit bei der Umsetzung als auch bei der anschließenden Nutzung einbringt.
- Externe Unternehmensberater müssen über die wesentlichen internen und externen Punkte ausreichend informiert sein.
- Alle relevanten Stakeholder (Gesellschafter, Aufsichtsrat, Arbeitnehmervertretung,...) sollten die BSC unterstützen.
- In der Organisation ist als Ausgangspunkt für die Erstellung ein durchgängiger Strategiekonsens zu schaffen.
- Ein prozessbegleitendes Kommunikationsprogramm soll breite Akzeptanz und Verständnis für die BSC im Unternehmen schaffen.
- Der Erstellungsprozess ist mindestens genauso wichtig, wie das Resultat!

³⁴⁵ Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 245ff; Weber/Schäffer (1999a), S. 71ff; Friedag/Schmidt (2001b), S. 191; Horváth&Partner (2001), S. 91f; Kaplan/Norton (2001a), S. 313ff; Probst (2001), S. 198ff.

- Ein Pilotprojekt zur Abschätzung des Aufwands und Nutzens einer unternehmensweiten Einführung ist sehr sinnvoll.
- Alle Perspektiven sind als gleichberechtigt anzusehen.
- Für die Erstellung einer BSC sind genügend Zeit und ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen vorzusehen.
- Es werden nur Kennzahlen verwendet, die aus der Strategie abgeleitet wurden.
- Für jede Kennzahl gibt es einen Verantwortlichen.
- Gesamt- und vor allem Teilergebnisse werden dokumentiert. Dies erleichtert die unternehmensweite Einführung.
- Es erfolgt keine zu schnelle Verknüpfung der Balanced Scorecard mit einem Anreizsystem.
- Steuerung mit Vertrauen bringt Feedback von der Basis.

Folgende Faktoren können die Implementierung einer Balanced Scorecard zum Scheitern bringen:

- Die Balanced Scorecard bleibt die alleinige Angelegenheit der Unternehmensführung. Dadurch können die Vorteile der gesteigerten Mitarbeiterinnovation, der Kreativität und der Lernprozesse nicht realisiert werden.
- Das betroffene Management ist bei der Erstellung nur unzureichend eingebunden.
- Entwicklung der Balanced Scorecard im Alleingang und nicht im Team.
- Einsatz von Beratern, die keine Erfahrung mit Balanced Scorecard - Projekten aufweisen.
- Delegation der Entwicklung einer Balanced Scorecard an Dritte bewirkt fehlenden strategischen Dialog der Unternehmensführung.
- Inhaltliche Gestaltung der BSC durch das Controlling.
- Die Balanced Scorecard ist zu allgemein gehalten, auf Spezifika des Unternehmens wird nicht eingegangen.
- Die BSC konzentriert sich nur an den Stakeholdern.
- Fehlende Ausrichtung der Einheiten für die die BSC erstellt wird an der Strategie ihrer übergeordneten Einheit.

- Die Balanced Scorecard ist ein einmaliges Projekt, und kein dynamisches Dokument, das laufend überarbeitet wird und auch schon unvollständig als Themenliste für Managementmeetings dient. (Es werden schon zu Beginn 100% - Lösungen angestrebt, die es aber vor allem bei den Kennzahlen nicht gibt.)
- Die Balanced Scorecard wird als IT-Projekt angesehen.

3.4.2 Offene methodische Fragestellungen

Zuguter letzt sollten noch kurz einige offene konzeptionelle und methodische Probleme im Zusammenhang mit der Erstellung einer Balanced Scorecard angesprochen werden, da die Balanced Scorecard trotz ihres inzwischen erreichten „Reifegrades“ noch viele Fragen aufwirft:³⁴⁶

- Die Abgrenzung der strategischen Ziele von den Basiszielen ist weiterhin schwierig.
- Die Bildung, geschweige denn die Quantifizierung und Operationalisierung von Ursache - Wirkungsbeziehungen bereitet vielen Anwendern Probleme.
- Die Messung nicht finanzieller Größen mit Kennzahlen steckt größtenteils noch in den Kinderschuhen.
- Der Roll-out der BSC ist oftmals nur sehr schwer zu realisieren.
- Die Verknüpfung der Balanced Scorecard mit Anreizsystemen ist auch einer der großen Diskussionspunkte.
- Und nicht zuletzt sind neue Anwendungsfelder wie zum Beispiel die Steuerung von Projekten,... eine Herausforderung für die weitere Ausbreitung und Nutzung dieses Managementsystems.

³⁴⁶ Vgl. Brabänder/Hilcher (2001), S. 258; Horváth&Partner (2001), S. 410ff; Ruhtz (2001), S. 33f; Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 34f; Wall (2001), S. 69ff.

4 Nachhaltigkeit in der Balanced Scorecard

Im Laufe der Beschäftigung mit diesem Thema wurde deutlich, dass in der (Unternehmensberatungs-) Praxis bereits Ansätze einer Verknüpfung von Umwelt und Balanced Scorecard existieren. Die Qualität dieser Anwendungen konnte mit dem Wissen um den Erstellungsumfang und den Aufbau einer Balanced Scorecard, wie er im Kapitel 3 dieser Arbeit sehr ausführlich beschrieben wurde, aber nicht überzeugen. Bei der Literatursuche zu den Themen Nachhaltigkeit und Balanced Scorecard wurden auch besser durchdachte Konzepte auf wissenschaftlicher Basis, die zum Teil bereits in „Vorreiter“ - Unternehmen getestet werden, gefunden.

Die Beschreibung all dieser Ansätze findet sich auf den folgenden Seiten.

4.1 Konzept einer „Ecologically Balanced Scorecard“

Die „ersten Funde“ einer Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit der Darstellung der Balanced Scorecard „datieren auf das Jahr 1999“ (Abbildung 28).

Schmid hat damals eine Balanced Scorecard konzipiert, die der Umsetzung der ökologischen Dimension einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung dienen soll.

In dieser Balanced Scorecard wird die Multidimensionalität von Sustainable Development abgebildet, um „die ökologischen Folgen betrieblicher Entscheidungen (...) in ihrem Facettenreichtum“³⁴⁷ möglichst gut beurteilen zu können. Zur Ableitung entsprechender Ziele und Kennzahlen für die umfassende ökologieorientierte Betrachtung eines Unternehmens werden folgende Fragen herangezogen:³⁴⁸

- Stoff- und energiestromorientierte Perspektive: „Wie ökologieverträglich sind die unternehmerischen Aktivitäten in stofflicher und energetischer Hinsicht?“
- Schadstoffbezogene Perspektive: „Wie hoch sind die ökologischen Gefährdungspotentiale, die von den eingesetzten Stoffen sowie dem

³⁴⁷ Schmid (1999), S. 289.

³⁴⁸ Vgl. hierzu und im folgenden Schmid (1999), S. 289f.

erwünschten und unerwünschten Output beziehungsweise den Emissionen ausgehen?“

- Ökosystemperspektive: „Werden die Funktionsbedingungen ökologischer Systeme und ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbsterhaltung durch die Aktivitäten der Unternehmung gestört?“
- Umweltethische Perspektive: „Werden die Rechte und (Über-) Lebensbedingungen kommender Generationen und der übrigen belebten Natur durch das unternehmerische Tun beschnitten bzw. beeinträchtigt?“

Die Zusammenführung der einzelnen Umweltindikatoren bzw. Kennzahlen der vier in diesem Modell dargestellten Perspektiven soll schlußendlich ökologisch nachhaltige Managemententscheidungen ermöglichen.

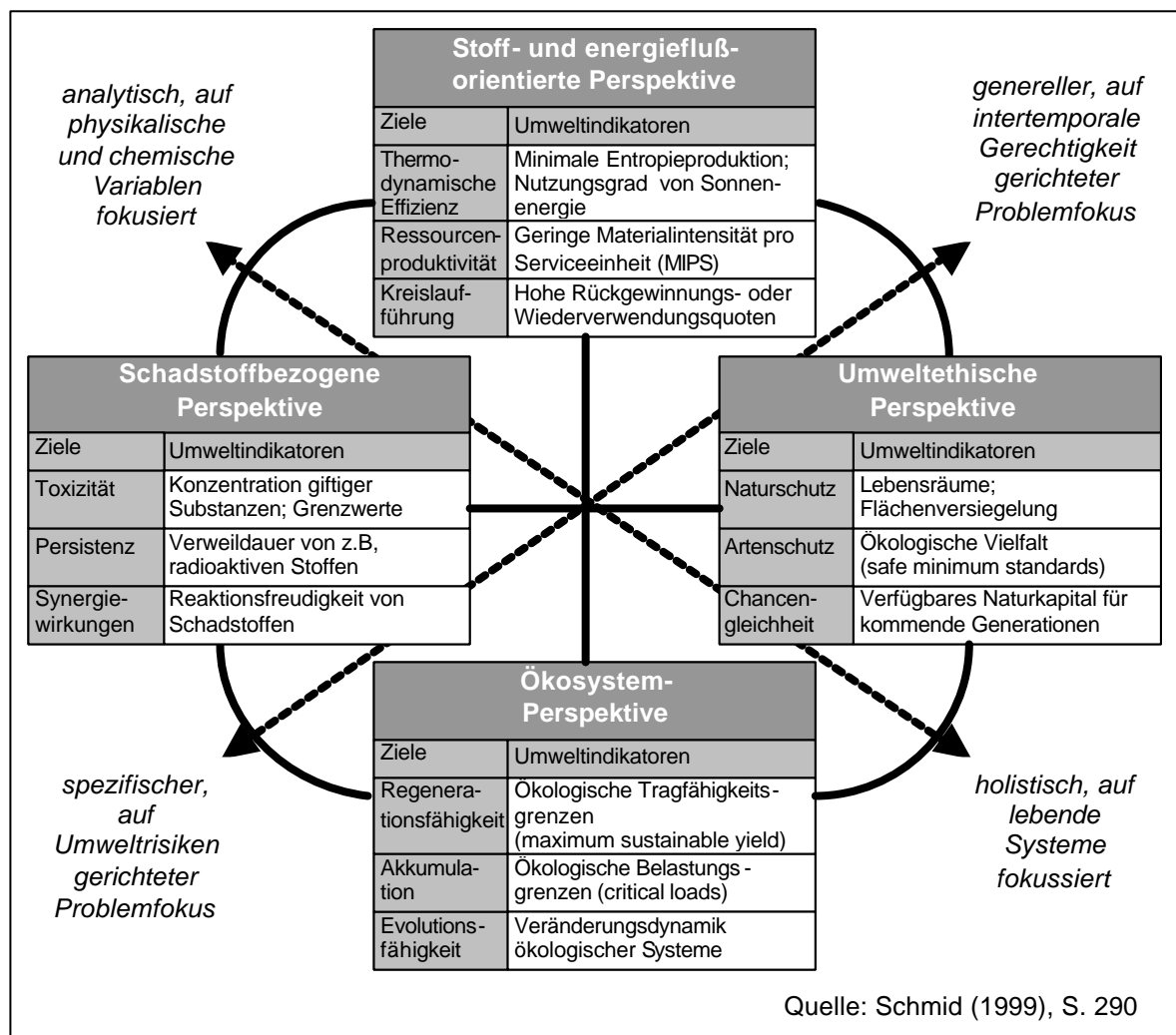


Abb. 28: Konzept einer „Ecologically Balanced Scorecard“

4.2 Balanced Scorecard zur Umsetzung der Ergebnisse eines „Ecodesign – Workshops“

Ein Workshop des ÖKOPROFIT® - Klubprogramms 2001 wurde zum Thema „Von Cleaner Production zu Dienstleistungen“ durchgeführt.

Darin beschäftigten sich die Teilnehmer - wie der Inhalt schon andeutet - mit der Entwicklung innovativer Dienstleistungen, die versuchen das Bedürfnis eines Kunden durch die „Bereitstellung des Nutzens“ und nicht den Verkauf von Produkten optimal zu befriedigen.³⁴⁹ Dadurch sollen die Lebensqualität für Mitarbeiter und Kunden gesteigert und Ressourcen geschont werden.

Zur konkreten Umsetzung dieser Gedanken in Unternehmen schlägt der vortragende Unternehmensberater dieses Workshops, Gert Irgang, folgende Vorgehensweise vor, die er (auf einer Folie) zusammenfasst (Abbildung 29).

ohne Risiko neue Wege beschreiten:

- ⇒ Arbeitsgruppe aus 4 bis 8 MA unterschiedlicher Abteilungen
- ⇒ **ein** Referenzprodukt
- ⇒ Referenzkunde (Wunschkunde, Wunschbranche)
- ⇒ Ergebnis? – Erkenntnisse?
- ⇒ Vision ableiten
- ⇒ Auswirkung auf das Unternehmen, die Branche ableiten?
- ⇒ Strategiemodell (BSC – Modell) erarbeiten

- ⇒ ? auf weitere Produkte (Produktlinie) anwenden? (duplizieren)
- ⇒ ? auf weitere Abteilungen ausdehnen?

- ⇒ = **lernende Organisation**

Quelle: Irgang (2001), S. 12

Abb. 29: „Ohne Risiko neue Wege beschreiten“

³⁴⁹ Vgl. hierzu und im folgenden Irgang (2001), S. 8.

Eine Balanced Scorecard zur Umsetzung einer solchen Dienstleistung könnte laut Irgang folgendermaßen aussehen (Abbildung 30):

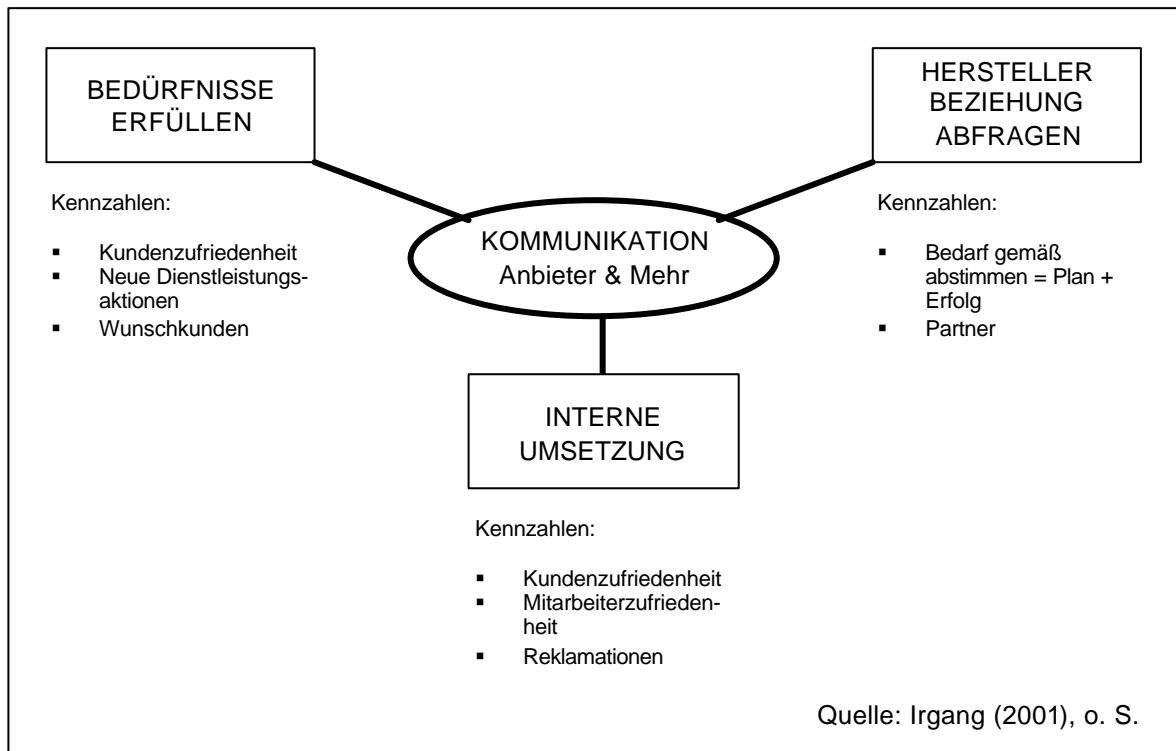


Abb. 30: „Balanced Scorecard“ zur Umsetzung von Ecodesign

4.3 Die Balanced Scorecard im Rahmen des STABIS („Von der Stoffstromanalyse zum integrierten Bewertungs- und Informationssystem“) - Modells

Ausgangspunkt des STABIS - Projektes ist die mangelnde Integration von Umweltmanagementsystemen in die herkömmlichen Managementinformationssysteme.³⁵⁰ Zur Beseitigung dieser Problematik wurde im Rahmen dieses Projekts versucht ein Informationssystem für das Management aufzubauen, das auf Grundlage der in einem Unternehmen bestehenden Stoff- und Energieströme eine ökologische und ökonomische Bewertung alternativer Sachverhalte beziehungsweise Maßnahmen zur Entscheidungsunterstützung ermöglicht.³⁵¹

³⁵⁰ Vgl. Tschandl (2002a), o. S.

³⁵¹ Vgl. hierzu und im folgenden Tschandl (2002b), o.S.

Die Balanced Scorecard wird bei diesem Projekt um ökologische Kriterien erweitert und dient in weiterer Folge als nachhaltiges Managementinformationssystem, in welches die durch das STABIS - Modell generierten Daten in Form von Kennzahlen einfließen. Eine Integration von Nachhaltigkeit in die Balanced Scorecard kann nach Ansicht von Tschandl dabei sowohl in den einzelnen Perspektiven als auch durch eine eigene Perspektive erfolgen (Abbildung 31).

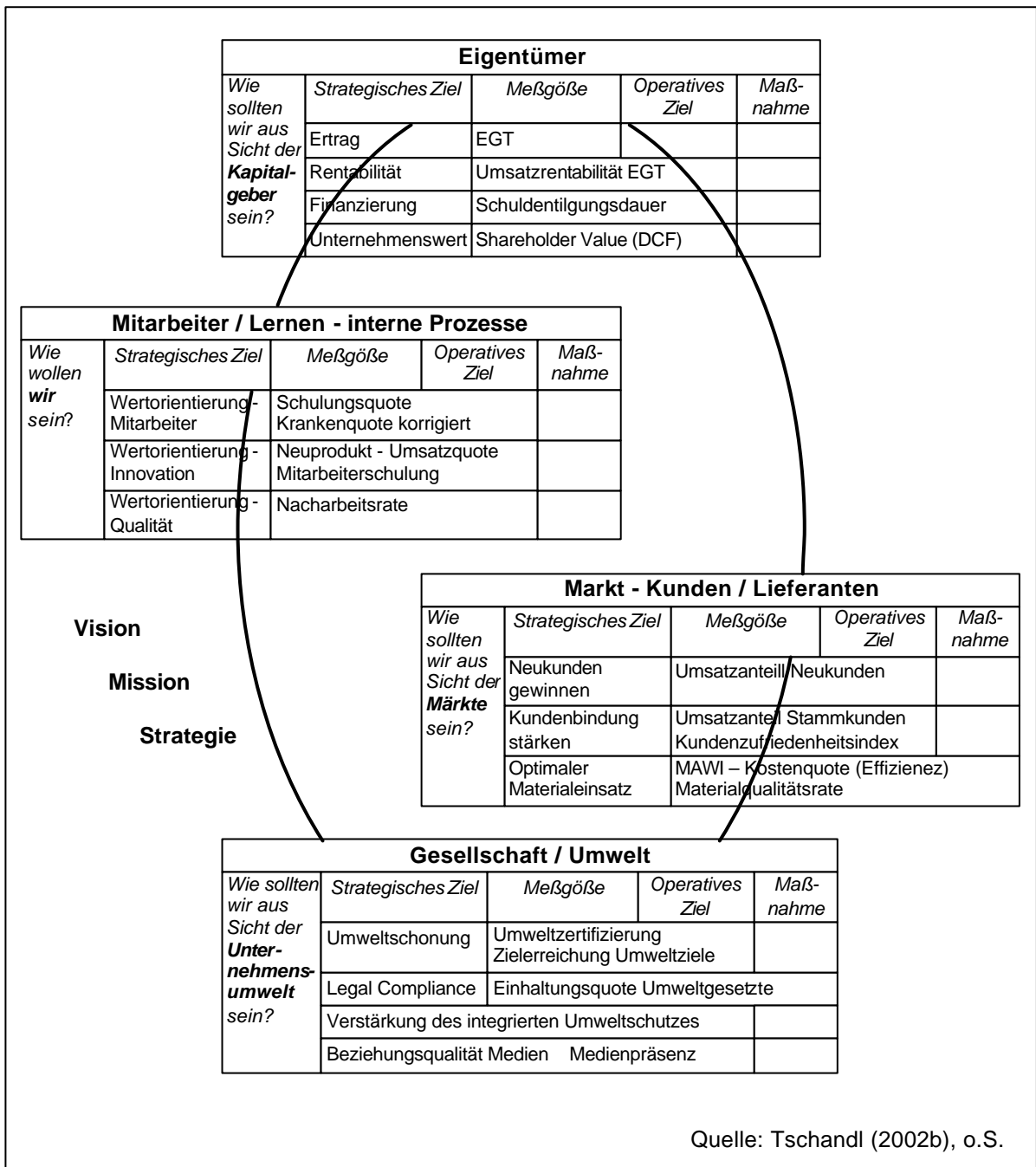


Abb. 31: Balanced Scorecard als Informationssystem

4.4 „Sustainable Balanced Scorecard (SBS)“ für Klein- und Mittelunternehmen

Die Ausführungen dieses und des nächsten Unterpunktes beziehen sich auf zwei wissenschaftlichen Projekte, die sich ausschließlich mit der Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit mit Hilfe der Balanced Scorecard beschäftigen.

Die in diesem Kapitel dargestellten Überlegungen entspringen dabei dem Projekt „Adaption der Balanced Scorecard für die Implementierung von Nachhaltigkeitsprozessen in KMU“, das gemeinsam von der Universität Kassel, der Fachhochschule Gießen/Friedberg und der Fachhochschule Pforzheim unter der Leitung RKW Hessen mit Unternehmen und Unternehmensberatern durchgeführt wird.³⁵²

Infolge der engen Anlehnung der meisten Unternehmen an das von Kaplan und Norton vorgeschlagene Grundmodell und die mit diesem Modell mögliche Abbildung der Wertschöpfungskette wurde in diesem Projekt eine Matrix entwickelt, die die drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung mit den vier „klassischen“ Perspektiven der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton verbindet (Abbildung 32).³⁵³

Dadurch soll gewährleistet werden, dass in jeder Perspektive Aspekte einer nachhaltigen Wirtschaftsweise berücksichtigt werden, wobei deren Ausgestaltung durch konkrete Zielsetzungen natürlich von den unternehmensindividuellen Strategien aber auch von den für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zur Verfügung gestellten Ressourcen abhängig ist.

Als Grundanforderung wird dabei die Formulierung zumindest eines Indikators pro Feld angegeben. Dies wird in den meisten Fällen jedoch nicht ausreichen, um die hinter diesen zwölf Feldern stehende Komplexität ausreichend darstellen zu können.

³⁵² Vgl. Arnold/Freimann/Kurz (2001), S. 1.

³⁵³ Vgl. hierzu und im folgenden Arnold/Freimann/Kurz (2001), S. 6ff.

BSC Perspektive Nachhaltigkeitsdimension	Erfolgs-/ Finanz- Perspektive	Kunden- Perspektive	Prozess- Perspektive	Lern- und Entwicklungs- Perspektive
Ökonomische Nachhaltigkeit	1.1	1.2	1.3	1.4
Ökologische Nachhaltigkeit	2.1	2.2	2.3	2.4
Soziale Nachhaltigkeit	3.1	3.2	3.3	3.4

Quelle: Arnold/Freimann/Kurz (2001), S. 7

Abb. 32: Grundstruktur der SBS - Matrix

Nach Ansicht der Autoren kann mit Hilfe der so erarbeiteten Sustainable Balanced Scorecard ein „strategisches Nachhaltigkeitsmanagement“ entwickelt und umgesetzt werden.³⁵⁴

4.5 „Sustainability Balanced Scorecard“ (SBSC)

4.5.1 Allgemeines

Die folgenden Darstellungen beruhen auf einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Universität St. Gallen (Institut für Wirtschaft und Ökologie) und der Universität Lüneburg (Center for Sustainability Management), das sich seit Herbst 2000 unter dem Titel „Ein Management - Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit“ der Frage widmet, wie ökologische und soziale Aspekte in die Balanced Scorecard integriert werden können.³⁵⁵

Dafür wird zuerst eine sogenannte „Sustainability Balanced Scorecard“ entwickelt, um zu zeigen, wie die ökonomische Nachhaltigkeit eines Unternehmens durch ökologische und soziale Nachhaltigkeit gesteigert werden kann.³⁵⁶

Zur Einbeziehung der Anliegen der nicht durch die vier klassischen Perspektiven betroffenen, aber dennoch wirtschaftlich relevanten oder relevant werdenden

³⁵⁴ Vgl. Arnold/Freimann/Kurz (2001), S. 1.

³⁵⁵ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 3 u. S. 10ff.

³⁵⁶ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 31ff.

Stakeholder, wie zum Beispiel Anrainer, Öffentlichkeit, Behörden, Politik, NGO's und anderer Akteure entlang der Wertschöpfungskette wird eine eigene "Gesellschaftsperspektive"³⁵⁷ erarbeitet.³⁵⁸

Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebnisskennzahlen aus den einzelnen Perspektiven werden in den folgenden Tabellen (Tabelle 1-5) angeführt, anschließend erfolgt die daraus abgeleitete Darstellung einer Sustainability Balanced Scorecard mit dem obersten Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes durch die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen.³⁵⁹ Die Ziele und Kennzahlen erweitern beziehungsweise ergänzen dabei die von Kaplan und Norton beschriebenen möglichen „traditionellen“ Wettbewerbsstrategien eines Unternehmens, die im Kapitel 3.2.3.4 „Balanced Scorecard aus Sicht der Prozessperspektive“ ausführlich dargestellt sind.

³⁵⁷ Die in der Gesellschaftsperspektive abgebildeten Gruppen können "Ansprüche an das Unternehmen, die Branche oder das Wettbewerbsumfeld stellen, die sich auf die Reputation, die 'License to operate' und die Kosten bzw. Erträge eines Unternehmens auswirken". Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 43 u. S. 44.

³⁵⁸ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 43.

³⁵⁹ Vgl. Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 47.

Finanzperspektive		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsorientierte Firmenwertsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aufwand und Massnahmen zu Aufbau und Pflege einer Corporate Identity (z.B. Schulungen) ⇒ Anzahl der Stakeholder-Dialoge zur Verbesserung der Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> { Reputation-Quotient (RQ) { Häufigkeit der positiven Berichterstattung in den Medien
<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsorientiertes Ertragswachstum 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Marktwachstum von Innovationen durch neue, ökologische und soziale Problemlösungen ⇒ Marktwachstum für bestehende Produkte in neuen, nachhaltigen Anwendungsgebieten ⇒ Kunden- und Marktsegmente, die durch nachhaltige Produkte neu erschlossen werden können 	<ul style="list-style-type: none"> { Erträge aus neuen, ökologischen und sozialen Problemlösungen und Produktinnovationen { Erträge aus neuen, nachhaltigen Anwendungsgebieten für bestehende Produkte { Erträge aus Kunden- und Marktsegmenten, die durch nachhaltige Produkte neu erschlossen wurden
<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsorientierte Produktivitätssteigerung und/oder Kostensenkung 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zahl mitarbeiterorientierter Prozessvereinfachungen und –verbesserungen ⇒ Zahl der Verbesserungen der Kommunikations- und Informationskanäle ⇒ Kosten für Material-, Wasser- und Energieverbrauch ⇒ Kosten für Abfälle und Abwasser ⇒ Zahl der Substitutionen von „End-of-pipe“ – Umwelttechnologien durch integrierte Umweltschutzmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> { Steigerung der Produktivität { Durchschnittliche Stück- und Gemeinkosten pro Produkt { Umweltschutzkosten in Form von Investitions- und Betriebskosten
<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsorientierte Vermögensnutzung 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zahl der Ausnahmeregelungen für längere Amortisationszeiten für nachhaltigkeitsorientierte Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> { Cash-Flow von nachhaltigkeitsorientierten Projekten
<ul style="list-style-type: none"> Nachhaltigkeitsorientiertes Risikomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zahl der gemanagten Umwelt- und Sozialrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> { Zahl und Kosten von Störfällen
<ul style="list-style-type: none"> Verringerung der Kapitalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nachhaltigkeitsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> { Verringerter WACC

Quelle: Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 42f

Tab. 1: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Finanzperspektive

Kundenperspektive		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau eines nachhaltigkeitsorientierten Images 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Massnahmen zur Zielgruppenanalyse ⇒ Kommunikationspolitische Massnahmen zum Imageaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> { Erhöhte Preiszahlungsbereitschaft durch nachhaltiges Image { Realisierter Marktanteil im Kundensegment
<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindung durch nachhaltige Profilierungsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Aufbau eines nachhaltigkeitsorientierten Images ⇒ Individuelle Zielgruppenansprache 	<ul style="list-style-type: none"> { Wiederholkauftrate aufgrund ökologischer resp. Sozialer Qualität der Marktleistungen { „Share – of – wallet“
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilität im nachhaltigen Marktsegment verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anteil der Produkte mit ökologischem resp. Sozialem Zusatznutzen ⇒ Ansprache der umweltaktiven bzw. –aktivierbaren Käuferschicht 	<ul style="list-style-type: none"> { Realisierung von Cross-Selling-Effekten { Veränderung des „Share-of-wallet“ { Aufschlag, den Kunden für ökologische/soziale Zusatzleistung akzeptieren
<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum durch nachhaltige Differenzierung • Marktanteil nachhaltiger Problemlösungen erhöhen • Umweltaktivierbare u. –passive Konsumenten ansprechen • Nachhaltige Märkte neu entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Erhöhung des Anteils nachhaltiger Produkte am Sortiment ⇒ Anzahl der Werbemassnahmen über ökologische und soziale Innovationen ⇒ Aufwand für Markt-, Öffentlichkeits- und Politikentwicklung ⇒ Aktivitäten zur Ausbildung von Kunden und Vertriebspartnern 	<ul style="list-style-type: none"> { Umsatzanteil nachhaltiger Marktleistungen { Umsatzausweitung durch nachhaltige Differenzierung im jeweiligen Segment { Zusätzliche Umsatzerlöse { Zahl und Art neuer Märkte { Nachhaltigkeits- Know how der Kunden und Vertriebspartner

Quelle: Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 40

Tab. 2: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Kundenperspektive

Prozessperspektive		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
Nachhaltige Produktentwicklung		
• Entwicklung nachhaltiger Produkte und Leistungen	⇒ Anteil der produktbezogenen Nachhaltigkeits-Ziele in den Pflichten- und Lastenheften von Entwicklungsprojekten	{ Anteil an entwickelten Produkten, die nachhaltigen Label-Standards entsprechen
• Nachhaltig verbesserter Produktlebenszyklus	⇒ Anteil der Produkte mit LCA oder Produktlinienanalyse ⇒ Zahl der Produktinnovationen, die die Umweltbelastung verringern	{ Oko- / Sozialleistung pro Wertschöpfung
Nachhaltige Betriebsprozesse		
• Flächendeckende Einführung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen	⇒ Einführung zertifizierter UMS nach ISO 14.001 oder SA 8.000	{ Anzahl zertifizierter Managementsysteme (MS) { Anteil der Mitarbeiter, die in diese MS eingebunden sind
• Entwicklung nachhaltiger Technologien/Prozesse	⇒ Anteil der prozessbezogenen Nachhaltigkeits-Ziele in den Pflichten- und Lastenheften von Entwicklungsprojekten	{ Anteil an entwickelten Produkten, die nachhaltige Produktionsprozesse unterstützen
• Nachhaltigkeits - orientierter Einkauf	⇒ Anteil der anhand von Nachhaltigkeits-Kriterien überprüften Produkte am Einkaufsvolumen	{ Anteil der Produkte, die Nachhaltigkeitskriterien entsprechen, am Einkaufsvolumen
• Nachhaltigkeits - orientierte Logistik	⇒ Entfernung zu wichtigen Lieferanten, Abnehmern ⇒ Lageranteil gefährlicher Stoffe	{ CO2 – Emissionen durch Transporte und Lager { Störfallzahlen in Lager und Transport
• Nachhaltigkeits - orientierte Produktion	⇒ Zahl der verbrauchssenkenden Massnahmen für Energie, Material, Wasser, Abfälle, Verpackungen ⇒ Zahl der Prozessinnovationen	{ Material-, Wasser- oder Energieverbrauch / Produktionsmenge oder umgekehrt { Abfallmenge, Emissionen oder Gefahrstoffe/Produktmenge
Nachhaltigkeit im Kundendienst		
• Kreislauffähigkeit der Produkte verbessern	⇒ Anteil wiederverwertbarer, verwertbarer und zu entsorgender Komponenten in den Produkten nach Ende der Lebensdauer	{ Durchschnittliche Lebensdauer der Produkte { Rücknahme gebrauchter Produkte/Produktionsmenge

Quelle: Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 36

Tab. 3: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Prozessperspektive

Entwicklungsperspektive		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
<ul style="list-style-type: none"> Interne Kompetenzen für die Umsetzung von Öko- und Sozio-Effizienz Massnahmen aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Operationale Exzellenz ⇒ Technologiekompetenz ⇒ Bewusstsein ⇒ Motivation der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> { Anzahl der auf Öko- und Sozio-Effizienz ausgerichteten Verbesserungsvorschläge
<ul style="list-style-type: none"> Operationelle Exzellenz in Öko- und Sozio- Effizienz schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anteil der Mitarbeiter, die in Öko- und Sozio-Effizienz geschult wurden ⇒ Anzahl der Mitarbeiter, die mit entsprechenden Tools arbeiten (z.B. LCA, DfE-Software) 	<ul style="list-style-type: none"> { Anteil der Mitarbeiter, die wissen, wie sie in ihrem Bereich Öko- und Sozio – Effizienz steigern können
<ul style="list-style-type: none"> Technologiekompetenz für Öko- und Sozio – Effizienz schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anteil der Geschäftseinheiten, in denen explizit zu Öko- u. Sozio-Effizienz geforscht wird 	<ul style="list-style-type: none"> { Anteil der Geschäftseinheiten, die über die technischen Mittel verfügen, Öko- und Sozio – Effizienz zu steigern
<ul style="list-style-type: none"> Bewusstsein für das Wettbewerbspotential von Öko- und Sozio – Effizienz schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anteil Mitarbeiter mit persönlichen auf Öko- und Sozio – Effizienz bezogenen Zielvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> { Anteil der Mitarbeiter, die Öko- und Sozio – Effizienz als Wettbewerbsfaktor in ihrem Bereich sehen
<ul style="list-style-type: none"> Motivation für Öko- und Sozio – Effizienz schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Konsistente Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> { Anteil der Mitarbeiter, die sich in anonymen Umfragen als motiviert bezeichnen
<ul style="list-style-type: none"> Eine auf Öko – Effizienz und Sozio – Effizienz ausgerichtete Unternehmenskultur schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anteil der Mitarbeiter, die ein eindeutiges Engagement der Unternehmensführung für Öko- und Sozio – Effizienz erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> { Anzahl der Mitarbeiter, welche die Vision mittragen

Quelle: Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 33

Tab. 4: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Entwicklungsperspektive

Gesellschaftsperspektive		
Ziel	Leistungstreiber	Ergebniskennzahl
<ul style="list-style-type: none"> • Erhalt und Steigerung der Unternehmensreputation in der Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zahl an Aktivitäten/ finanzieller Aufwand an Öffentlichkeitsarbeit für die Nachhaltigkeit ⇒ Zahl der Aktivitäten/ finanzieller Aufwand an Sponsoring ohne direkten Marktbezug ⇒ Aufwand für ein technisches und kommunikations – orientiertes Krisenmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> { Wahrnehmung des Unternehmens in der Gesellschaft (Meinungsumfragen, Medienrankings) { Zahl der Krisen, die mittels Krisenmanagement gelöst wurden { Zahl der negativen/ positiven Berichterstattung in den Medien
<ul style="list-style-type: none"> • Absicherung der eigenen Marken in der Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zahl der Dialogprozesse und – gremien mit NGO´s bzgl. Sustainability- orientierter Verbesserung der Marken ⇒ Zahl der Zulieferer, die Umwelt und Sozialkodizes eingeführt haben ⇒ Zahl der Umwelt- und Sozialaudits an eigenen und Zuliefer – Standorten 	<ul style="list-style-type: none"> { Zahl und Ausmass der Kritik an Marken des Unternehmens { Zahl der Standorte, an denen die Marke gefertigt wird; die ein zertifiziertes Umwelt- und Sozialmanagement haben { Zahl der erfolgreichen Umwelt- und Sozialaudits an diesen Standorten
<ul style="list-style-type: none"> • Legitimation der Firmenstrategie durch externe Anspruchsgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ergebnis der Firma in externen Ratings und Anzahl Auszeichnungen durch Anspruchsgruppen ⇒ (Geringe) Anzahl an Skandalen und externen Kritikern, welche die Medien erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> { Anzahl externer Anspruchsgruppen, welche die Firmenstrategie verifizieren (z.B. Verifizierung des Nachhaltigkeitsberichts/ - audits)
<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsideen aus der Gesellschaft gewinnen 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Zahl an externen Forschungsprojekten mit Beteiligung des Unternehmens ⇒ Zahl/Aufwand Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> { Zahl der gewonnen und im Unternehmen verwerteten Erkenntnisse aus der Gesellschaft / durch Kooperationen { Zahl an Inputs in F&E
<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu besonderen externen Ressourcen, die nur bei den Partnern erhältlich sind 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anzahl der Ressourcen und Kompetenzen, die von Anspruchsgruppen zur Verfügung gestellt werden (z.B. Label, Technologien, Werbemaßnahmen etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> { Anzahl externer Anspruchsgruppen, mit welchen Kooperationsabkommen bestehen
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen durch strategische Allianzen und Partnerschaften ausweiten und verstärken 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Anzahl der erfolgreichen Partnerschaften 	<ul style="list-style-type: none"> { Legitimation der Firmenstrategie { Zugang zu externen Ressourcen

Quelle: Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 45f

Tab. 5: Beispiele für Ziele, Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen der Gesellschaftsperspektive

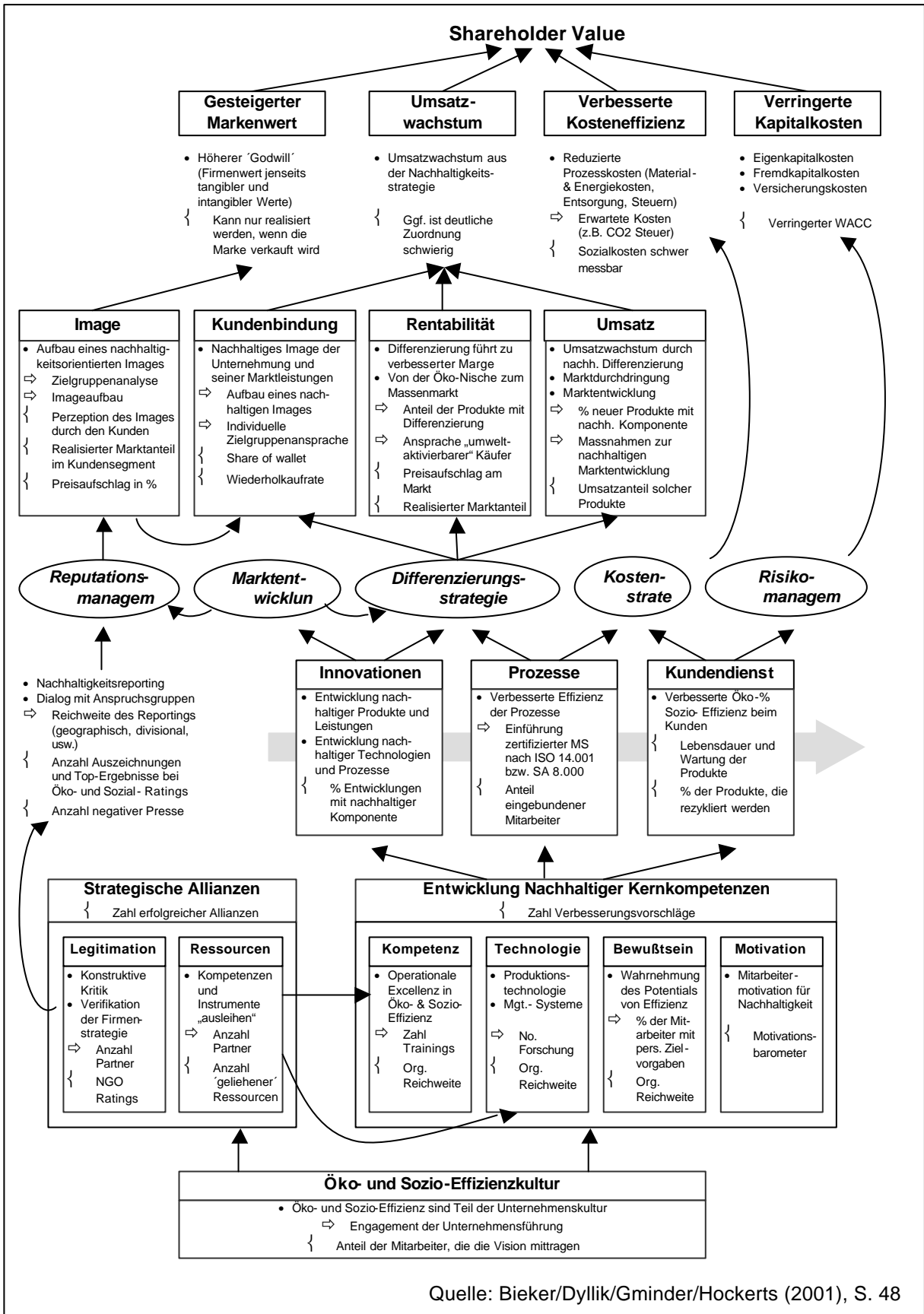


Abb. 33: Beispiel einer Sustainability Balanced Scorecard

Diese Sustainability Balanced Scorecard ist - so betonen die Begründer ausdrücklich - noch kein Managementinstrument, sondern nur ein Planungsinstrument, mit dessen Hilfe die "Nachhaltigkeitsabteilung" die verfolgte Nachhaltigkeitsstrategie planen, besser darstellen und deren Implementierung verfolgen kann!³⁶⁰

Die Sustainability BSC muß daher noch in die „klassische“ Balanced Scorecard und damit in das allgemeine Managementsystem eines Unternehmens integriert werden, was an späterer Stelle noch ausführlich beschrieben wird.

Obwohl die Umweltabteilung bei der Erstellung der Sustainability Balanced Scorecard beteiligt sein kann, ist die SBSC nicht jene Balanced Scorecard, die die Umweltabteilung als sogenannte Shared Service Einheit für die Umsetzung ihrer eigenen Strategie erarbeiten kann. Die in der Sustainability Balanced Scorecard dargestellte Nachhaltigkeitsstrategie ist nämlich die Strategie des gesamten Unternehmens oder zumindest einiger Geschäftsbereiche für die dieses Thema von Bedeutung ist und nicht die Strategie der Umweltabteilung. Dieser Ansicht widersprechen jedoch die Projektpartner in Lüneburg, die der Meinung sind, dass gerade eine SBSC zur Steuerung einer Umwelt- und/oder Sozialabteilung sinnvoll wäre.³⁶¹

³⁶⁰ Vgl. hierzu und im folgenden Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 49 u. S. 53f.

³⁶¹ Vgl. Hahn/Wagner (2001), S. 4.

4.5.2 Beispiel: Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard für die „Textil AG“

Folgende Schritte sind notwendig, um einen Sustainability Balanced Scorecard zu erstellen (Abbildung 34):

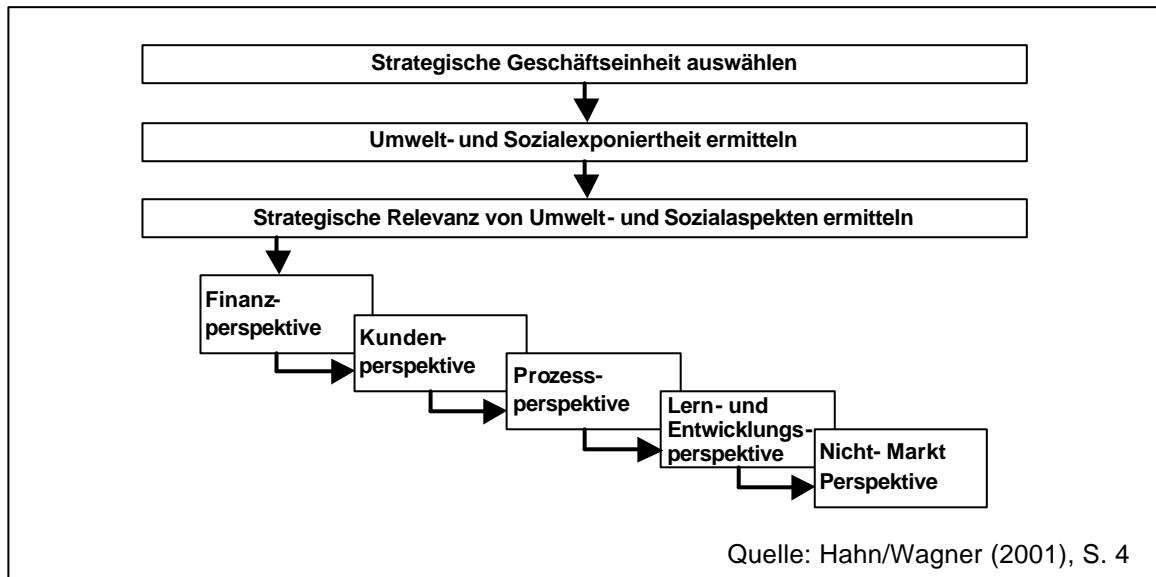


Abb. 34: Vorgehen zur Formulierung einer SBSC

Zuallererst ist die strategische Geschäftseinheit auszuwählen, für die eine Sustainability Balanced Scorecard erstellt werden soll.³⁶² Dabei ist die Strategie dieser Geschäftseinheit - falls diese noch nicht vorhanden ist - vor der weiteren Arbeit zu klären und entsprechend zu dokumentieren.

In einem zweiten Schritt wird die „Umwelt- und Sozialexponiertheit“ der ausgewählten Einheit ermittelt. Dabei sollen alle - also nicht nur die strategisch relevanten - Umwelt- und Sozialaspekte der Geschäftseinheit identifiziert werden. Eine Checkliste von Umweltwirkungen kann dabei Hilfestellung leisten (Tabelle 6).

³⁶² Vgl. hierzu und im folgenden Hahn/Wagner (2001), S. 4ff.

Umweltexponiertheit der Textil AG	
Emissionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit verschiedenen Chemikalien (Farbstoffe, Färbesalze, Pestizide,...) belastete Abwässer ▪ Luftemissionen von VOCs
Abfall	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Farbstoffreste, Färbesalze
Stoffeinsatz/Materialintensität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wasserverbrauch für Wasch- und Färbeprozesse ▪ Einsatz von chlorhaltigen Farbstoffen ▪ Rückstände schwermetallhaltiger Färbesalze ▪ Einsatz von VOCs als Lösungsmittel ▪ Pestizidgehalt der Produkte
Energieintensität	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energieverbrauch für Trocken- und Bedampfungsprozesse
Lärm und Erschütterungen	
Abwärme	
Strahlung	
Direkte Einwirkungen auf Natur und Landschaft	

Quelle: Hahn/Wagner (2001), S. 7

Tab. 6: Umweltexponiertheit der „Textil AG“

Die Sozialexponiertheit kann mit dem Stakeholder - Ansatz ermittelt werden. Dazu stellt man sich die Frage, welche relevanten Anspruchsgruppen es gibt (grau unterlegt) und welche Ansprüche diese an die Geschäftseinheit stellen. Eine Unterscheidung der Stakeholder in solche die in einem direkten oder einem indirekten Verhältnis zum Unternehmen stehen dient dabei der besseren Strukturierung (Tabelle 7).

Sozialexponiertheit der Textil AG							
Direkte Stakeholder				Indirekte Stakeholder			
Intern	Entlang der Wertkette	Lokales Umfeld	Gesellschaftlich	Intern	Entlang der Wertkette	Lokales Umfeld	gesellschaftlich
Mitarbeiter der Textil AG	Zulieferer der Textil AG in Südost-Asien			Mitarbeiter der Zulieferer			Verbraucherschutzgruppen
Arbeitsplatzsicherheit	Dauerhaft erfolgreiche Geschäftsbeziehung			Arbeitsplatzsicherheit			Warenqualität
Arbeitsbedingungen	Kunden			Arbeitsbedingungen			NGOs
Bezahlung	Hochwertige Waren			Bezahlung			Kinderarbeit in Süd-Ost-Asien
	Günstige Preise						Regierung
							Arbeitslosigkeit
							Regionalentwicklung

Quelle: Hahn/Wagner (2001), S. 8

Tab. 7: Sozialexponiertheit der „Textil AG“

In einem dritten Schritt werden entsprechend der top-down Vorgehensweise bei der Erstellung einer Balanced Scorecard alle identifizierten Umwelt- und Sozialaspekte in den einzelnen Perspektiven auf ihre strategische Relevanz hinterfragt. Jene Aspekte, die über keine strategische Relevanz verfügen und daher auch zu keinen Wettbewerbsvorteilen führen, werden außerhalb der Sustainability Balanced Scorecard durch sogenannte Basiskennzahlen gesteuert. Die Einhaltung der „Legal compliance“ wäre dafür ein klassisches Beispiel.

Durch das top-down Vorgehen werden außerdem die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aspekten in den Perspektiven und auf den finanziellen Erfolg dieser strategischen Geschäftseinheit ersichtlich.

Es entsteht somit durch die Verbindung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Faktoren in den Ursache-Wirkungsbeziehungen eine kommunizier- und steuerbare Nachhaltigkeitstrategie, die in einer Strategy Map dargestellt werden kann (Abbildung 35).

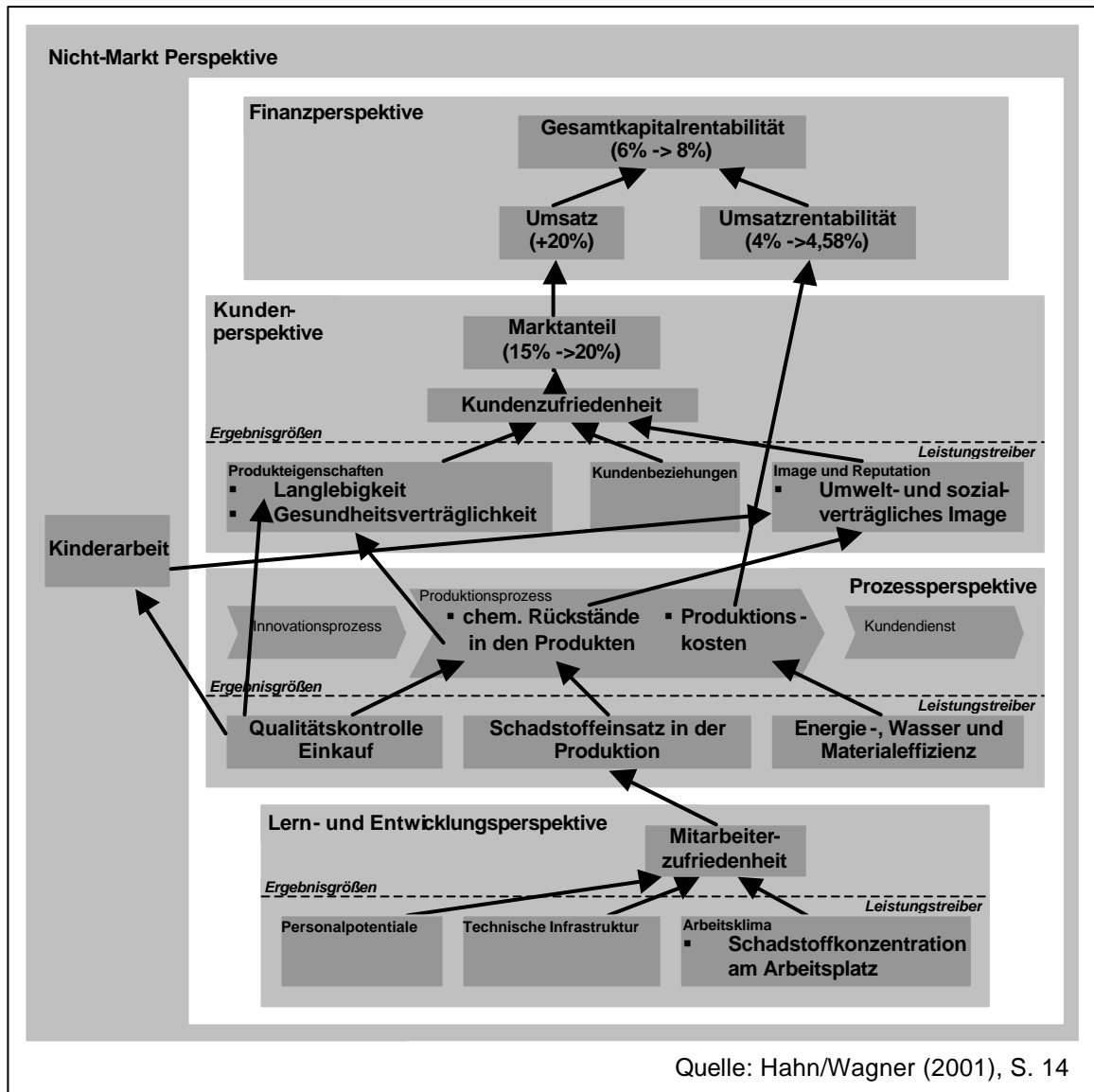


Abb. 35: Sustainability Balanced Scorecard der „Textil AG“ als Strategy Map

4.5.3 Integrationsvarianten der Sustainability Balanced Scorecard in die allgemeine Balanced Scorecard

Um die verfolgte Nachhaltigkeitsstrategie auch entsprechend in den einzelnen Geschäftsbereichen zu verankern und damit das gesamte Unternehmen auf diese Strategie auszurichten, ist die Sustainability Balanced Scorecard in deren allgemeine Managementsysteme beziehungsweise Balanced Scorecards zu

integrieren. Dazu gibt es nach Ansicht der Autoren folgende vier Varianten (Abbildung 36):³⁶³

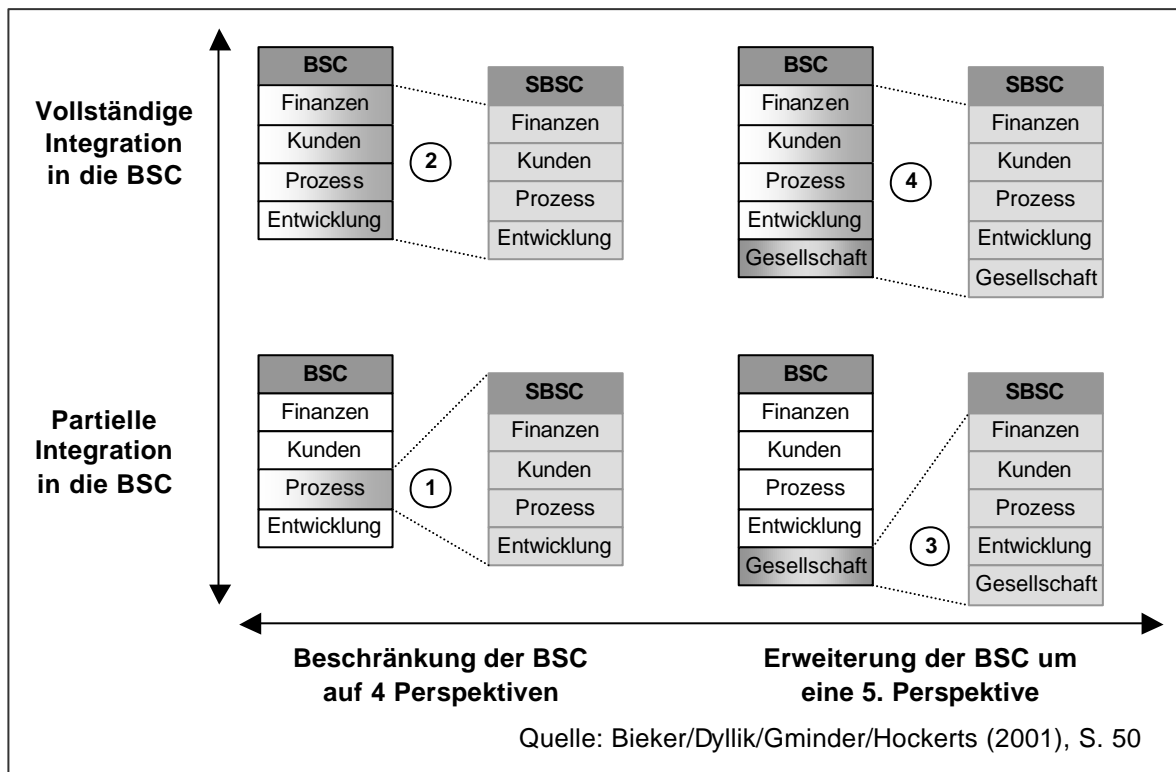


Abb. 36: Vier Varianten der Integration einer SBSC in die BSC

➤ **Partielle Integration:** ①

Dabei werden ein bis zwei Indikatoren bzw. Kennzahlen in jene Perspektive aufgenommen, die am meisten von ökologischen oder sozialen Problemen betroffen ist. Diejenigen Indikatoren, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie nicht unmittelbar wesentlich sind, werden nicht eingefügt. Eine weitere Möglichkeit wäre die Integration eines Summenindikators, in dem sämtliche Aspekte der SBSC aggregiert sind. Damit kann man zwar Aufmerksamkeit auf das Thema lenken, das Verständnis für eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie wird durch das Fehlen der Wirkungszusammenhänge allerdings nicht gefördert.

³⁶³ Vgl. hierzu und im folgenden Bieker/Dyllik/Gminder/Hockerts (2001), S. 50ff.

➤ **Vollständige Integration:** ②

Durch die Aufnahme von Nachhaltigkeitsindikatoren in jede der vier klassischen Perspektiven wird eine Verknüpfung der Perspektiven untereinander sowie mit der Unternehmensgesamtstrategie möglich.

➤ **Erweiterung um eine Gesellschaftsperspektive:** ③

Ist Nachhaltigkeit für ein Unternehmen mit der Finanz-, Kunden-, Prozess- und Entwicklungsdimension gleichwertig, so kann eine fünfte Perspektive in die BSC aufgenommen werden. Die hier integrierte Gesellschaftsperspektive kann auch als Nachhaltigkeitsperspektive bezeichnet werden, da in diese Perspektive alle zur Umsetzung einer ökologischen und sozialen Strategie notwendigen Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen integriert werden.

➤ **Vollständige Integration und Erweiterung um die Gesellschaftsperspektive:** ④

Diese Integrationsvariante ist eine Lösung, die auf eine sehr hohe Relevanz von Nachhaltigkeit für die Unternehmensentwicklung hindeutet.

Sie entspricht den oben gemachten allgemeinen und beispielhaften („Textil AG“) Ausführungen zur Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard, bei der in die Gesellschaftsperspektive oder Nicht - Markt Perspektive die Ansprüche jener Stakeholder integriert werden, die sich nicht in den klassischen vier Perspektiven wiederfinden.

Die Erstellung einer Sustainability Balanced Scorecard als Planungsinstrument für die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens wird hier überflüssig, da ohnehin alle wesentlichen Elemente einer nachhaltigen Unternehmensstrategie in den Perspektiven der Balanced Scorecard integriert sind.

4.6 Kritische Betrachtung der dargestellten Ansätze

Betrachtet man nun diese Ansätze so fällt eines mit Sicherheit auf: Die Beschäftigung der Autoren mit der klassischen Balanced Scorecard, mit ihren Erfolgsfaktoren und den Schwierigkeiten einer Erstellung dürfte sehr unterschiedlich sein.

Wenn zum Beispiel im Rahmen eines ÖKOPROFIT® - Workshops die Balanced Scorecard im Zusammenhang mit dem Slogan „ohne Risiko neue Wege gehen“ sozusagen als eine Methode dargestellt wird, die im Handumdrehen die Umsetzung einer Strategie besorgt und zu einer lernenden Organisation führt, so drängt sich die Frage auf, ob dem Autor der volle Umfang eines Implementierungsprozesses selbst klar ist und er diesen so auch seinen Kunden vermittelt. Wie schon gesagt, die Erstellung der Balanced Scorecard muß von motivierten und engagierten Personen durchgeführt werden. Die Motivation wird aber schwinden, wenn die Erstellung in einen ungeahnten Arbeitsumfang ausartet. Betrachtet man dann noch die erstellte Balanced Scorecard (Abbildung 30), so entfernt man sich doch schon sehr weit von einem Ansatz, bei dem die Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen als Teil einer Unternehmensgesamtstrategie im Rahmen des Innovationsprozesses in der Prozessperspektive einer Balanced Scorecard Scorecard abgebildet wird (Abbildung 33).

Sieht man sich jene Balanced Scorecard die als „Informationssystem“ für das Management dienen soll genauer an, so denkt man unweigerlich an einen Autor der die These aufstellt, dass viele Balanced Scorecards „Mogelpackungen“ sind, die eine Reihe von Kennzahlen ohne Strategiebezug enthalten.³⁶⁴ Findet sich in einer Balanced Scorecard ein strategisches Ziel, das „Legal compliance“ heißt, so kann zwar bei vielen Unternehmen ein großer Handlungsbedarf in diesem Punkt bestehen, die Erlangung von Rechtssicherheit dürfte jedoch kaum zu einem Wettbewerbsvorteil führen! Somit wäre dies eine klassische Basisanforderung. Und gerade solche Basisanforderungen sind, wie die Begründer der Balanced Scorecard nicht müde werden zu betonen, keinesfalls in eine Balanced Scorecard aufzunehmen!

Die Gründe für die in diesem Ansatz auch noch vorgenommene Integration operativer Ziele in die „Balanced Scorecard“ und eine Verknüpfung der Lern- und Entwicklungsperspektive mit der internen Prozessperspektive können nicht schlüssig nachvollzogen werden.

³⁶⁴ Vgl. Paul (2002), S. 52.

Wie die Ecologically Balanced Scorecard zeigt gibt es aber durchaus auch Ansätze, die von der klassischen Balanced Scorecard stark abweichen und trotzdem sehr interessante Aspekte für eine ökologisch nachhaltige Steuerung eines Unternehmens liefern können. Unternehmen die eine wie in dieser Balanced Scorecard abgebildete Strategie des „reinen Umweltschutzes“ verfolgen, dürften aber trotzdem nicht zu finden sein, weshalb diese Scorecard zur Steuerung eines Unternehmens oder einer Geschäftseinheit ungeeignet ist.

Interessanter sind schon die beiden letzt gezeigten Ansätze. Kann man allein aus dem Gedanken einer Verknüpfung der vier Perspektiven mit den drei Dimensionen von Nachhaltigkeit noch wenig auf das konkrete Aussehen einer damit erstellten Sustainable Balanced Scorecard schließen (weitere Unterlagen liegen aufgrund des laufenden Forschungsprojektes nicht vor), so zeigt das Konzept der Sustainability BSC schon sehr konkrete Punkte zur Integration von Nachhaltigkeit in die klassische Balanced Scorecard auf!

Dieser Ansatz dürfte auch allein durch seine enge Anlehnung an die Erfahrungen von Kaplan, Norton und Horváth eine höhere Qualität aufweisen, als alle anderen zuvor gezeigten. Unternehmen wird mit Hilfe der Sustainability Balanced Scorecard sehr gut die Integrationsmöglichkeit von Nachhaltigkeit in die schon bestehende Balanced Scorecard aufgezeigt. Außerdem wird durch die gleichzeitige Beachtung aller relevanten Aspekte eines Unternehmens ein Pilotprojekt durch die offensichtliche Auswirkung von Nachhaltigkeitsgesichtspunkten auf den Unternehmenswert bei „BSC - Neulingen“ eher möglich sein.

Die Endergebnisse dieses Projekts inklusive den Umsetzungserfahrungen von acht Unternehmen mit dem hier dargestellten Konzept einer „Sustainability Balanced Scorecard“ werden im Herbst dieses Jahres in Buchform vorliegen.

Man darf gespannt sein!

5 Unternehmensbefragung

5.1 Allgemeines

Da bei dieser Arbeit auch die Frage beantwortet werden soll, wie die Balanced Scorecard im Rahmen des ÖKOPROFIT® - Projektes eingesetzt werden kann, wurde ein persönliches Gespräch mit Vertretern von ÖKOPROFIT® - Unternehmen, die bereits Erfahrung mit der Balanced Scorecard haben, geführt. Für diese „Selektion“ wurden daher in einem ersten Schritt die Umweltverantwortlichen von 56 ÖKOPROFIT® - Unternehmen per e-mail dazu befragt, ob es in ihren Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Balanced Scorecard gibt.

Auf diese Frage antworteten **vier** ÖKOPROFIT® - Verantwortliche **mit der Nennung eines Ansprechpartners**.

Alle genannten Ansprechpartner erklärten sich nach einer telefonischen Rückfrage auch dazu bereit, für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

Zwei Unternehmen gaben die Antwort über **keinerlei Erfahrung** mit diesem Instrument zu verfügen, von den **restlichen** Unternehmen **kam keine Rückmeldung**.

Eine erste Rücklaufquote auf die Frage nach vorhandenen Erfahrungen mit der Balanced Scorecard beträgt daher 10,71% (4 - ja; 2 - nein).

Da bei diesen vier kein Unternehmen dabei ist, von dem der Autor vermutet hätte, dass eine Balanced Scorecard eingesetzt wird, wurden noch **telefonische Anfragen** direkt **in den Controlling - Abteilungen von sechs weiteren, größeren Unternehmen** durchgeführt.

Alle befragten Controller gaben zwar an die Balanced Scorecard zu kennen, jedoch wird in keinem dieser sechs Unternehmen mit der Balanced Scorecard gearbeitet.

Vier aktuell ausgezeichnete ÖKOPROFIT® - Klub Unternehmen (8,7% der Klubbetriebe) wurden daher in weiterer Folge zu ihren Erfahrungen mit der Balanced Scorecard befragt. Besonders hervorzuheben ist dabei der Branchen - Mix dieser vier Unternehmen (Industrie, öffentliche Verwaltung bzw.

Dienstleistung, Tourismus), der einen repräsentativen Querschnitt durch das ÖKOPROFIT® - Projekte darstellt. Außerdem ist anzumerken, dass alle Befragten im Controlling tätig sind und selbst bei der Einführung der Balanced Scorecard maßgeblich beteiligt waren bzw. diese zum Teil auch initiiert haben.

5.2 Befragungsergebnisse³⁶⁵

Frage 1: Wie lange arbeiten Sie schon mit der BSC?

- A) *Seit zwei Jahren.*
- B) *Ich beschäftige mich mit der Balanced Scorecard seit 1999, in der Unternehmensplanung wird diese jedoch erst seit 2001 eingesetzt.*
- C) *Wir arbeiten mit der Balanced Scorecard seit einem Jahr.*
- D) *Im Sommer 2000 gab es die „ersten Berührungen“ bzw. die erste Auseinandersetzung mit der Balanced Scorecard, im Herbst 2000 wurde konkret mit der Erarbeitung der Balanced Scorecard für die einzelnen Bereiche begonnen.*

Frage 2: Wie lange hat die Einführung der BSC in ihrem Unternehmen gedauert?

- A) *Die Balanced Scorecard ist noch nicht fertig eingeführt bzw. nicht so optimal wie ich es mir vorstelle. Bei uns wurde die Balanced Scorecard leider in sehr kurzer Zeit vom Schreibtisch aus eingeführt, da sie uns vom Bundesministerium für Soziales verordnet wurde. Daher fehlt bei uns dieser sehr wichtige Einführungsprozeß, der wie sie wissen ein halbes bis ein ganzes Jahr in Anspruch nehmen würde. Da die Vorgaben von außen (vom Hauptverband der Sozialversicherungsträger) erst sehr spät - nämlich im Dezember - kommen, der Planungsprozeß aber mit Ende des Jahres abgeschlossen sein muß und somit für den Erstellungsprozeß der BSC keine ausreichende Zeit mehr bleibt, wurde heuer von uns auch das erste mal zusätzlich eine eigenständige Balanced Scorecard entwickelt. Damit möchte ich den Kommunikationsprozeß mit dem Vorstand der bei unserer ersten*

Balanced Scorecard gefehlt hat nachholen. (In diesem Unternehmen existieren somit zwei parallele Balanced Scorecards Anm.)

- B) Von der Idee bis zur Einführung hat es zirka 6 Monate gedauert.*
- C) Wir sind eigentlich noch mitten im Einführungsprozess. Ich denke, dass es ca. zwei Jahre dauern wird, bis die Balanced Scorecard aufgebaut ist und dieses System auch läuft beziehungsweise die Mitarbeiter danach handeln.*
- D) Im Mai 2001 hatten wir die ersten fertigen Modelle und Abbildungen in EXCEL.*

Frage 3: In welchen Bereichen Ihres Unternehmens wird die BSC aktuell eingesetzt?

- A) Wir haben eine zentrale Balanced Scorecard, die allen Mitarbeitern der einzelnen Abteilungen bekanntgemacht wurde. Diese wurden dann aufgefordert, zu den einzelnen Zielen der Balanced Scorecard Abteilungsmaßnahmen zu finden. Die Balanced Scorecard wurde so auf breiter Basis eingeführt. Es gibt aber keine eigene Balanced Scorecard auf mittlerer Führungs- und Abteilungsebene.*
- B) Die Balanced Scorecard wird in allen Geschäftseinheiten - also im gesamten Unternehmen eingesetzt.*
- C) Wir setzen die Balanced Scorecard auf Ebene des Gesamtunternehmens ein.*
- D) Die Balanced Scorecard wurde von unserem Konzern auf die einzelnen Geschäftsbereiche und Konzerngesellschaften heruntergebrochen. Als Konzerngesellschaft haben wir für jeden Bereich (Produktion, Logistik, Materialwirtschaft, Finanzen und Rechnungswesen, PR,...) in unserem Unternehmen eine eigene Balanced Scorecard erstellt bzw. Maßnahmen dieser Bereiche zu den Zielen der übergeordneten BSC gesucht.*

Frage 4: Welche Personen waren bei der Erstellung ihrer Balanced Scorecard beteiligt?

- A) Erstellt wurde die Balanced Scorecard zentral von der Direktion und der Abteilung Organisation und Controlling. Danach wurde die mittlere*

³⁶⁵ Die befragten Unternehmen werden aus Gründen des Datenschutzes im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht genannt.

- Führungsebene durch Schulungen über die Balanced Scorecard informiert. Diese hat dann die Präsentation der Balanced Scorecard gegenüber den Abteilungen übernommen. Auf allen Ebenen wurden dann entsprechende Maßnahmen für die Ziele festgelegt.*
- B) Außer mir war noch die Betriebsleitung beteiligt. Die von uns erstellte Balanced Scorecard wurde dann der Belegschaft vorgestellt, allerdings nicht unter dem Namen Balanced Scorecard, sondern als Instrument zur verbesserten Unternehmenssteuerung. Diese Balanced Scorecard beziehungsweise die Kennzahlen wurden bei jedem Arbeitsplatz besprochen, was ca. 1 Monat gedauert hat. Die Mitarbeiter haben dann selbst auch Vorschläge dazu gemacht. Insgesamt würde ich sagen, dass in etwa 30% des Inhalts von den Mitarbeitern gekommen ist. Danach wurde die BSC beschlossen.*
- C) Prinzipiell erstelle ich die Balanced Scorecard alleine (Der Befragte ist in seiner Funktion Prokurist, Anm.). In die Zielbestimmung und Kennzahlenbildung miteinbezogen werden aber natürlich sowohl die einzelnen Abteilungsleiter (Marketing, PR, Personalverrechnung, Rechnungswesen) sowie auch unsere Gästehausleiter.*
- D) Das Projektteam wurde aus den Bereichsverantwortlichen und 2-3 von diesen ausgewählten Mitarbeitern (die möglichst repräsentativ für ihren Bereich sind) gebildet. Außerdem waren bei der Erstellung der Balanced Scorecard Unternehmensberater der Fa. Horváth&Partner und ein Moderator aus dem übergeordneten Konzerncontrolling dabei.*

Frage 5: Können Sie sich vorstellen, dass der Umweltbeauftragte (Abfallbeauftragte) an der Erstellung der BSC mitwirkt?

- A) Der Umweltbeauftragte wurde bei den Schulungen im Rahmen der mittleren Führungsebene einbezogen. Eine Maßnahme, die er auf Abteilungsebene für die Balanced Scorecard umgesetzt hat, war zum Beispiel, dass er geprüft hat, ob eine Solaranlage zur Wärmeversorgung möglich ist.*
- B) Ja. Bei uns hat er mitgewirkt.*
- C) Nein.*
- D) Ja. (Ich weiß jetzt nicht, ob er dabei war oder nicht.)*

Frage 6: Welche Unterstützung haben Sie von der Geschäftsleitung bei der Erstellung ihrer Balanced Scorecard erhalten?

- A) *Das Problem bei unserer Balanced Scorecard ist, dass der „Anfang fehlt“. Der für die Abstimmung der Strategie notwendige Kommunikationsprozeß und Diskussionsprozess innerhalb und mit der Geschäftsführung hat aufgrund der Verordnung der Balanced Scorecard von oben leider nicht stattgefunden. Daher hat es nur eine sehr oberflächliche Strategiediskussion ohne Beteiligung des Vorstandes gegeben. Es fehlt daher auch die Verwurzelung der Balanced Scorecard bei der Geschäftsführung. Der Vorstand war daher nur das Beschlußorgan.*
- B) *Anm.: Der Befragte ist selbst der Geschäftsführer und hat sich aufgrund seiner Qualifikation selbst sehr intensiv in den Erstellungsprozess eingebracht beziehungsweise diesen geleitet.*
- C) *Die Balanced Scorecard ist ein Top-Down Instrument. Es kann nur von der Geschäftsführung ausgehen. Wenn die Geschäftsführung nicht damit einverstanden wäre, würde dieses Instrument sehr schwer umsetzbar sein.*
- D) *Die Geschäftsführung war sehr aktiv bei der Anpassung der Konzern - BSC für unser Unternehmen beteiligt.*

Frage 7: Wie erfolgt die Verbreitung der BSC im Unternehmen?³⁶⁶

Face-to-Face		B)	C)	
Gespräche am Gang	A)		C)	
Gruppenmeetings	A) Bei der Entwicklung	B)	C)	D)
Telefongespräche	A)			
Intranet	A)			
E-Mail	A) Für die mittlere Führungsebene		C)	
Veranstaltungen		B)		D)
Firmenzeitschriften				D)
Weiterbildungsprogramme	A)	B)	C)	D)
Aushänge		B)		
Rundschreiben				

- A) *Zusätzlich Schulungen durch das Österreichische Controllerinstitut für die mittlere Führungsebene und PowerPoint Präsentationen auf Abteilungsebene.*

³⁶⁶ Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 197.

B) -

C) *Im Rahmen der jährlichen Jour-fix zur Zielbestimmung sowie im Rahmen des im Mai oder Juni stattfindenden Meetings, bei dem über die Erreichbarkeit der zu Beginn des Jahres gesetzten Ziele noch einmal diskutiert wird. Führungskräften wurde in einem Weiterbildungsprogramm die Balanced Scorecard nur theoretisch vorgestellt, da die Balanced Scorecard ja sehr individuell auszufüllen ist. Das Problem, das ich heute habe ist, dass nicht jeder die Soft-Facts versteht. Außerdem fällt vielen eine konkrete Zielformulierung sehr schwer.*

Frage 8: Wie erfolgt die hierarchische Abstimmung zwischen einer Funktionsbereichsstrategie und der übergeordneten Gesamtstrategie des Unternehmens?³⁶⁷

<ul style="list-style-type: none"> ▪ TOP-DOWN: Die übergeordnete Ebene legt die Strategie fest, nachgeordnete Ebenen konkretisieren und detaillieren diese Vorgaben für ihren Bereich. 	A)	B)	C)	D)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ BOTTOM-UP: Funktionsbereiche planen ihre Strategien eigenständig und leiten diese an die übergeordnete Ebene weiter. Dort werden diese mit den Gesamtzielen und Strategien abgestimmt. 				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ GEGENSTROM: Die übergeordnete Ebene gibt zunächst Zielsetzungen vor, aufgrund denen Funktionsbereiche ihre Strategien planen. Danach werden diese nach oben verdichtet, korrigiert und abgestimmt. 				

A) *Im Bundesministerium für Soziales wurden politische Überziele festgelegt. Von diesen Zielen des Bundesministeriums wurden durch den Hauptverband der Sozialversicherungsträger wieder Ziele abgeleitet. Diese waren dann Ausgangspunkt für die Unterziele die wir abgeleitet haben.*

B) *Vom Geschäftsführer wird die Gesamtstrategie festgelegt, dann wird für jeden Geschäftsbereich eine daraus abgeleitete Strategie bestimmt.*

C) *Die Geschäftsführung legt die Unternehmensstrategie fest.*

Frage 9: Was waren die Gründe für die Einführung einer BSC?

- A) *Die Vorgabe des Bundesministeriums. Mit der Balanced Scorecard will man mehr gestalten, statt verwalten. Außerdem will man die Transparenz im Bereich Strategieausrichtung und der Zielvorgaben erhöhen.*
- B) *Die Balanced Scorecard stellt eine Systematik zur Verfügung um die in vielen Bereichen schon vorhandenen Kennzahlen zu strukturieren und übersichtlich darzustellen. Man bekommt dadurch den „Blick für´s Wesentliche“!*
- C) *Ich habe Bücher und Zeitschriftenartikel zur Balanced Scorecard gelesen. Dabei bin ich auch auf Anwendungen der Balanced Scorecard in der Hotellerie gestoßen. Da zukünftige Entwicklungen eines Unternehmens aus der Kostenrechnung nicht ablesbar sind, bin ich an die Geschäftsführung mit der Idee herangetreten eine Balanced Scorecard für unser Haus zu erstellen. Sinkt zum Beispiel in der Kostenrechnung der Wareneinsatz oder der Personalaufwand, so ist dies in der Kostenrechnung ein positives Zeichen. Fühlen sich aber die Gäste durch ein schlechtes bzw. zu wenig Essen oder zu geringe Betreuung aufgrund von Personaleinsparungen nicht mehr wohl, so hat das große Auswirkungen auf die Zukunft unseres Unternehmens. Die Balanced Scorecard wird daher als Instrument verwendet, um die Zukunft unseres Unternehmens sichern zu können.*
- D) *Vor allem durch das in den letzten Jahren geänderte Umfeld erschien uns die Balanced Scorecard als Instrument zur besseren und beschleunigten Umsetzung der Strategie als sehr hilfreich. Sich abseits vom Tagesgeschäft mit strategischen Fragen zu beschäftigen ist sehr wichtig. Dabei soll immer gelten: „Ich befinde mich am optimalen Weg um ein Ziel zu erreichen!“*

³⁶⁷ Vgl. Al-Laham 1996, S. 491.

Frage 10: Wie viele Perspektiven haben Sie in Ihrer Balanced Scorecard?

1	2	3	4	5	6
			A) bei jener des Hauptverbandes	A) In unserer eigenen	
			B)		
			C)		
			D)		

Frage 11: Können Sie mir Ihre Perspektiven sagen?

Finanzperspektive	A)	B)	C)	D)
Kundenperspektive	A)	B)	C)	D)
Interne Prozeßperspektive	A)	B)	C)	D)
Lern- und Entwicklungsperspektive	A)	B)	C)	D)
<i>Innovationsperspektive (in der eigenen Balanced Scorecard - siehe Frage 9)</i>	A)			

A) -

B) *Umwelt, Qualität und Innovation sind in der Prozeßperspektive integriert. Als oberste Finanzkennzahl betrachte ich monatlich den Cash-Flow, den ROI, die Schuldentilgungsdauer in Jahren und die Eigenkapitalquote, in der Kundenperspektive die Termintreue (Zielwert: 98%) und in der Prozeßperspektive die Fehlerquote (99%).*

C) *Anzumerken ist, dass wir die Öffentlichkeit als wichtigen Teil unserer Kundenperspektive verstehen, da wir von öffentlichen Einrichtungen abhängig sind.*

D) *Die klassischen vier Perspektiven spiegeln ein Unternehmen ja sehr gut wieder, weshalb es auch keinen Grund für ein Abweichen in der Wahl der Perspektiven gab.*

Frage 12: Welche Perspektive beinhaltet die Endziele für die anderen Perspektiven?

- A) *Die Perspektiven sind bei uns sehr ausgewogen. Von außen wird als zentral die Finanzperspektive betrachtet. Im Haus geht es eher in Richtung Prozeßperspektive, da es mir mit der Balanced Scorecard möglich wurde, Prozeßmanagement und Wissensmanagement in der Organisation einzuführen, ohne das jemand fragt warum man das braucht!*
- B) *Die Perspektiven werden von mir als gleichwertig betrachtet. Pro Perspektive gibt es eine Kennzahl - die die wichtigste ist - und daher monatlich betrachtet wird.*
- C) *Die Finanzperspektive.*
- D) *Die Finanzperspektive.*

Frage 13: Stehen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung, um die Maßnahmen der Balanced Scorecard auch umzusetzen?

- A) *Wenn die Maßnahmen genehmigt werden, gibt es natürlich entsprechende Mittel um diese umzusetzen. Extra wurden zwei Töpfe geschaffen: innovative Kundenbetreuung und Gesundheitsförderung. Damit werden extra Maßnahmen in diesen Bereichen abgedeckt.*
- B) *Für die Gespräche mit den Mitarbeitern wurden entsprechende Mittel zur Verfügung gestellt.*
- C) *Ja. Eine positive Entwicklung hat diesbezüglich stattgefunden.*
- D) *Ja. Die Verantwortung liegt beim jeweiligen Bereich ein Budget für die Umsetzung der Maßnahmen vorzusehen. (Für die Realisierung der Maßnahmen liegt ja auch der Bereichsleiter verantwortlich.)*

Frage 14a: Haben Sie Ihre BSC mit einem Anreizsystem verknüpft?

Ja		B)	C)	
Nein	A)			D)

A) -

- B) *Wir haben ein Prämiensystem, dass für alle Mitarbeiter im Unternehmen gilt. Werden die Ziele erfüllt gibt es entsprechende Prämien, sonst gibt es nichts (keine Abstufung Anm.). Dieses Prämiensystem ist wiederum an die Spitzenkennzahlen wie Termintreue, Chemie bzw. Wasserverbrauch pro m² eloxiertes Aluminium geknüpft. Jede Kennzahl ist durch die Mitarbeiter entsprechend beeinflussbar. Wird zum Beispiel die notwendige Prozesszeit nicht eingehalten, so steigt der Chemikalienverbrauch in der Produktion, erledigt die Sekretärin ihre Aufgabe nicht ordnungsgemäß, so sinkt die Termintreue. Es kann zwar nicht jeder Mitarbeiter jede Kennzahl beeinflussen, durch ein Prämiensystem für alle soll aber das Zugehörigkeitsgefühl im Unternehmen steigen, so dass die Mitarbeiter wissen, dass sie "alle in einem Boot sitzen".*
- C) *Je nach Bereichen ist das Anreizsystem mit Kennzahlen aus der BSC verknüpft.*
- E) *In unserem Unternehmen gibt es keinerlei Arten einer leistungsgerechten Entlohnung. Das hängt auch ein wenig mit unserem Geschäft zusammen. Wir sind sehr träge und vergangenheitsorientiert.*

Frage 14b: Wenn Frage 14 a mit "Nein" beantwortet wurde: Ist geplant dies zu tun?

Ja				
Nein	A)			D)

Frage 15: Was waren besondere Schwierigkeiten bei der Entwicklung der BSC?

- A) *Die mangelnde Kommunikation mit der Geschäftsführung und die engen Zeitvorgaben (2-3 Wochen für die Erstellung).*
- B) *Sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.*
- C) *Viele Leute im Unternehmen tun sich sehr schwer entsprechende Ziele zu formulieren. Außerdem fällt es vielen nicht leicht in die Zukunft zu schauen. Die Leute machen bildlich gesprochen einen Führerschein, wissen aber nicht wo sie in Zukunft hin wollen. Das hängt auch damit zusammen, dass die*

Mitarbeiter das Zusammenspiel aller Faktoren in einem Unternehmen zum Teil nicht verstehen. Das Denken in Ursache-Wirkungsbeziehungen fällt vielen schwer. Wir haben zum Beispiel ein Baustellen - Fest mit Anrainern, Politikern und unseren Geschäftspartnern gemacht (Anm.: In diesem Unternehmen findet gerade ein Umbau statt). Das hat viel Arbeit benötigt und auch einiges gekostet. Wenn es auch finanziell auf den ersten Blick nichts bringt (was die Mitarbeiter glauben), so hat man davon trotzdem einen Nutzen. Man gewinnt dadurch zum Beispiel die Öffentlichkeit.

D) Die Bereitstellung der benötigten Ressourcen (vor allem Zeit) sowohl im Bereich des Controlling als auch in den Bereichen in denen eine BSC erstellt wurde. Eine weitere Herausforderung ist die Überwindung von Widerständen, die mit der Einführung eines solchen neuen Instruments verbunden sind. Es ist vor allem sehr viel Überzeugungsarbeit zu leisten, dass das, was da gemacht wird, sinnvoll ist und dem Unternehmen auch weiterhilft.

Frage 16: Welchen Aufwand (Kosten) hat die Erstellung der BSC verursacht?

A) So in etwa 80 Manntage.

B) So zirka 1 Monat, inklusive der Mitarbeiterbesprechungen 2-2,5 Monate.

C) Den Aufwand kann ich nicht abschätzen, da es ja ein laufender Prozess ist, in dem ich immer wieder beschäftigt bin. Außerdem sind wir noch mitten in der Einführung.

D) Der Aufwand ist sehr schwierig zu schätzen. Ich würde sagen der Moderator hat in etwa einen Arbeitsaufwand von einer Woche für jeden Bereich. Bei insgesamt 3-4 Mitarbeitern pro Bereich, die jeweils zirka 2 Tage daran arbeiten, würde dies insgesamt für jede Bereichs-BSC so ungefähr 15 Arbeitstage ausmachen.

Frage 17: Wieviele Beraterstunden haben Sie für die Erstellung ungefähr benötigt?

A) Bei der Erstellung haben wir keine externe Beratung erhalten. Erst die Schulungen der mittleren Führungsebene wurden vom Österreichischen Controllerinstitut durchgeführt.

B) Keine

C) Ich würde sagen so in etwa drei Tage für Mitarbeiterschulungen.

D) Wir haben die BSC in 5-6 Bereichen mit Unterstützung durch Berater eingeführt, den Aufwand kann ich leider nicht sagen. Unsere Berater kamen von der Firma Horváth&Partner.

Frage 18: Für wie wichtig halten Sie eine externe Hilfe bei der Erstellung der BSC?

Sehr wichtig				Wichtig				Weniger wichtig				Nicht wichtig			
A)		C)	D)		B)										

A) Halte ich für sehr wichtig, da externe Personen im Unternehmen mehr Gehör finden als die Mitarbeiter. Außerdem sind diese unabhängig.

B) Abgesehen von der Balanced Scorecard Erstellung halte ich persönlich externe Beratung und externes Know-how für sehr wichtig. Nur so kann ein kleines Unternehmen zu entsprechenden Informationen und auch Innovationen kommen.

C) Um die Idee und die Theorie einer Balanced Scorecard im Unternehmen zu vermitteln ist externe Beratung sehr wichtig.

D) Da keine Erfahrung vorlagen, war externe Unterstützung sehr wichtig. Bedeutend war für uns vor allem die Qualität dieser Beratungsleistung, da viele Berater sobald sie ein Buch über die Balanced Scorecard gelesen haben diese schon als Dienstleistung anbieten.

Frage 19: Welchen Nutzen haben Sie durch die Einführung der Balanced Scorecard in Ihrem Unternehmen?

A) Wir haben dadurch erkennbare, festgeschriebene Strategien und Ziele. Außerdem gibt es im Gegensatz zu früher - wo es auf Ideen nur lose Gespräche gegeben hat - jetzt sehr konkrete Maßnahmen. Die methodische Vorgehensweise erleichtert ebenso vieles.

B) Wir haben dadurch ein stärkeres Bewußtsein bei den Mitarbeitern in den Bereichen Qualität, Umwelt, ... schaffen können. Außerdem bekommt man

dadurch eine Fokussierung auf die wichtigen Ziele. Weiters konzentriert man sich durch die stärkeren Strategieüberlegungen mehr auf die Zukunft. Im Vergleich zu früher würde ich sagen, dass ich jetzt in etwa 20% meiner Zeit für langfristige Unternehmensplanung verwende, wohingegen es früher ca. 10% waren. Jetzt werden auch Szenarien durchgedacht, was es früher nicht gegeben hat.

- C) Mit der Balanced Scorecard soll die langfristige Existenz unseres Unternehmens gesichert werden.*
- D) Durch die Balanced Scorecard werden vorhandene Denkmuster strukturiert, geordnet und übersichtlich dargestellt. Strategische Grundsatzentscheidungen, Vision, Leitbild,.. sind somit viel leichter kommunizierbar. Das ist auch sehr plakativ durch Instrumente möglich. Ein weiterer Nutzen ist die dadurch mögliche Umsetzung von Strategien im operativen Tagesgeschäft.*

Frage 20: Ist das strategische Feedback und der Prozeß des strategischen Lernens durch die BSC verbessert worden?

- A) Die Vorstandsdiskussion fehlt zwar, einige strategische Stoßrichtungen haben sich durch die Balanced Scorecard aber ergeben. Das Problem bei uns ist die Unternehmenskultur, bei der Vorgaben einfach nur hingenommen und nicht jährlich hinterfragt werden.
Wenn man den kontinuierlichen Lernprozeß betrachtet kann man sagen, dass bei der Einführung bzw. im ersten Prozeß Akzeptanz für die Balanced Scorecard zu schaffen ist. Ziele und Strategien die einmal festgelegt sind ändern sich bei einer weiteren Überarbeitung ja kaum bzw. minimal. Nur die Maßnahmen verändern sich jährlich.*
- B) Auf alle Fälle. Von der Betriebsleitung kommen jetzt viel mehr Vorschläge zur Positionierung und Ausrichtung der Firma.*
- C) Ja. Das kann man jetzt - bevor wir überhaupt fertig sind - schon sagen.*
- D) Ja. Es ist jetzt einfach eine größere Verbindlichkeit vorhanden, außerdem liegt eine geschlossene Gedankenkette vor.*

Frage 21: Glauben Sie, daß der Umweltbeauftragte alleine in der Lage ist Chancen und Risiken im Umweltbereich zu ermitteln?

- A) *Ja. Da er aus dem Wirtschaftsbereich kommt, glaube ich schon, dass er einen Überblick über Chancen und Risiken hat.*
- B) *Ja. Wenn ich mir die Umweltbeauftragten der ÖKOPROFIT® - Unternehmen so ansehe ist das Potential dazu vorhanden. Zumeist sind Umweltbeauftragte ja auch in einer gewissen Führungsebene tätig und verfügen über ein überdurchschnittliches Engagement. Andere Umweltbeauftragte müssten dazu vielleicht eine Schulung absolvieren.*
- C) *Ja.*
- D) *Ja. Wir haben ja ein sehr ausgeprägtes Umweltmanagement. Es gibt auch jedes Jahr eine Broschüre über den Ressourcenverbrauch unseres Unternehmens.*

Frage 22a: Wie regelmäßig führen Sie im Rahmen der Strategieplanung eine Analyse der Entwicklungen im Bereich einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung durch?

- A) *Wenn Sie damit das Unternehmensumfeld meinen (das ist damit gemeint, Anm.) so gibt es das kaum.*
- B) *Wir legen ja jährlich ein Umweltprogramm fest in dem durch entsprechende Maßnahmen eine nachhaltige Entwicklung umgesetzt wird. Diese Ziele und Programme werden auch einmal pro Monat kontrolliert. Ob unsere Maßnahmen allerdings wirklich nachhaltig sind haben wir bisher erst einmal mit Hilfe einer Checkliste überprüft.*
- C) *Zwei mal pro Jahr in einem Meeting werden diese Aspekte geklärt.*
- D) *Einmal pro Jahr.*

Frage 22b: Werden diese Faktoren bei der Planung von Strategien dann auch berücksichtigt?

Ja		B)	C)	D)
Nein	A)			

A) -

B) *In unserem Unternehmensleitbild steht, dass der Umweltaspekt immer zu berücksichtigen ist. So auch bei der Anwendung von neuen Techniken und Verfahren.*

C) -

D) *Direkt nicht, indirekt schon, da das Umweltmanagement ja ein Bestandteil vor allem des Produktionsbereichs ist.*

Frage 23: Wie regelmäßig führen Sie im Rahmen der Strategieplanung eine Analyse der politisch - rechtlichen Entwicklungen, vor allem der Umweltgesetze durch?³⁶⁸

A) *Das fehlt.*

B) *Wir führen das nicht im Rahmen der Strategieplanung durch. Die Zeitung „Umwelt und Wirtschaft“ erscheint 6x/Jahr - im Zuge dessen wird diese Zeitschrift durchgesehen ob es gesetzliche Neuerungen gibt die eine Auswirkung auf das Unternehmen haben. Sollten diese Auswirkungen auf die Strategie haben würde diese natürlich entsprechend geändert.*

C) *Je nach Anlaßfall.*

D) *Das liegt ganz in der Verantwortung des betroffenen Bereichs. Gibt es zum Beispiel Änderungen im Bereich der Entsorgung muß vor allem die Materialwirtschaft reagieren,...*

³⁶⁸ Vgl. Al-Laham 1996, S. 485.

Frage 23b: Werden diese Faktoren bei der Planung von Strategien dann auch berücksichtigt?

Ja		<i>B)</i>	<i>C)</i>	<i>D)</i>
Nein	<i>A)</i>			

Frage 24: Wurden bei der Erstellung der Balanced Scorecard die Interessen der folgenden Anspruchsgruppen berücksichtigt?³⁶⁹

Anrainer			<i>C)</i>	
Allgemeine Öffentlichkeit	<i>A)</i>		<i>C)</i>	<i>D)</i>
Beschäftigte	<i>A)</i>	<i>B)</i>	<i>C)</i>	<i>D)</i>
Kommunale Behörden			<i>C)</i>	<i>D)</i>
Politische Parteien	<i>A)</i>			

C) Die Anrainer werden zum Beispiel im Zuge von Maßnahmen berücksichtigt.

D) Die Kommunalen Behörden werden über Auflagen, die Allgemeine Öffentlichkeit über das Image in der BSC berücksichtigt.

Frage 25a: Haben Sie die Umwelt in Ihre BSC integriert?

Ja	Frage 25b: Wie haben Sie die Umwelt/Nachhaltigkeit in die BSC integriert?	
	A) <i>im Bereich der Abteilungs - Balanced Scorecard durch die dort umgesetzten Maßnahmen.</i>	
	B) <i>Wir haben in der Prozeßperspektive Kennzahlen definiert bei denen Einsatzstoffe im Verhältnis zur Produktion gesetzt werden. So zum Beispiel Wasserverbrauch/m² eloxiertes Aluminium. Diese Kennzahlen werden täglich erfasst, außerdem wird damit auch die Input/Output - Analyse gemacht. Im Umweltprogramm steht zum Beispiel, dass für dieses Jahr eine Einsparung an Energiekosten im Ausmaß von 10% angestrebt wird (=Ziel). Jede Einsparung ist auch mit Kosten hinterlegt. Je länger man allerdings die Prozesse verbessert, desto schwieriger wird es große Einsparungen zu lukrieren, sodass technische Neuerungen, andere Abläufe und Parameter gefunden werden müssen.</i>	
	D) <i>Die Umwelt wurde grundsätzlich ja - aber nicht explizit in die BSC integriert. Das Hauptaugenmerk liegt wie schon gesagt auf der Produktion. Dort ist auch der Konzern sehr stark engagiert. Wir wollen dass unsere Kunden ja auch mit einem Teil unserer Marken Naturverbundenheit, lokale Landschaft,... assoziieren.</i>	
Nein	Frage 25c: Ist eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ein Teil ihrer Unternehmensstrategie?	
	Ja	Nein
	C)	
	Frage 25d: Wie werden Strategien einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung / im Bereich des Umweltschutzes bis jetzt umgesetzt?	
	C) <i>Umweltrelevante Ziele gibt es keine in der Balanced Scorecard. In den Häusern, in denen es aufgrund ihrer Lage geht (wo ÖKOPROFIT[®] angeboten wird - Anm.), arbeiten wir mit ÖKOPROFIT[®], das ist Teil unserer Strategie. Umweltfreundlich zu sein ist für das Image unseres Hauses wichtig, damit wollen wir uns positionieren. Dazu dienen auch die Maßnahmen die wir umsetzen.</i>	
	Frage 25e: Können Sie sich vorstellen, Nachhaltigkeitsgesichtspunkte zu einem fixen Bestandteil Ihrer BSC zu machen, und wie glauben Sie könnte das aussehen?	
C) <i>„Jein“ - wenn die Sinnhaftigkeit gegeben ist kann man vielleicht Ziele aufnehmen.</i>		

³⁶⁹ Vgl. Al-Laham 1996, S. 484.

Frage 26: Können Sie sich vorstellen, daß die Umweltabteilung mit einer BSC koordiniert und gesteuert wird?

- A) *Nein. Da es keine eigene Balanced Scorecard für Abteilungen geben wird. Außerdem ist für mich nicht denkbar nur den Umweltbereich mit einer BSC zu steuern, da dort ein zu kleines Spektrum ist, um in Perspektiven abgebildet zu werden.*
- B) *Ja und Nein. Das ist abhängig vom Führungsprozess. Die innerbetriebliche Kommunikation ist bei der Balanced Scorecard am wichtigsten. Werden die Ziele nur von einer Abteilung vorgegeben, so kann man damit nicht führen. Ich würde es mehr als unterstützende Instrument für die Umweltabteilung sehen um neue Ziele zu finden.*
- C) *Nein. Der Aufwand dazu wäre zu groß.*
- D) *Nein. Eine eigene Umweltabteilung in dem Sinn gibt es bei uns nicht. Umwelt liegt in der Verantwortung des jeweiligen Bereichs vor Ort.*

Frage 27a: Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Unternehmenspolitik (im Sinne einer Unternehmensphilosophie, -grundsätze, -leitlinien)?³⁷⁰

- A) *Ja.*
- B) *Ja.*
- C) *Ja.*
- D) *Ja. Dies ist ja immerhin eine Voraussetzung für die Erstellung einer Balanced Scorecard. Unser „unternehmerischer Rahmen“ umfasst die Vision, das Leitbild und strategische Grundsatzentscheidungen.*

Frage 27b: Wenn Ja: Sind darin Grundsätze gegenüber der Gesellschaft, der Öffentlichkeit und der Umwelt geregelt?

- A) *Gegenüber der Gesellschaft und Öffentlichkeit schon, gegenüber der Umwelt nicht zentral. Wichtig für uns ist ja vor allem Gesundheit und Soziales.*
- B) *Ja.*

³⁷⁰ Vgl. Al-Laham 1996, S. 482.

C) *Ja. Wir als gemeinnütziger unabhängiger Verein haben gesellschaftspolitische Ziele zu verfolgen.*

D) *Ja.*

Frage 28: Was ist für Sie nachhaltiges Wirtschaften?

A) *Anm.: Diese Frage wurde erst nach der Befragung dieses Unternehmens in den Fragebogen aufgenommen.*

B) *Nachhaltiges Wirtschaften umfaßt für mich drei Punkte die alle gleich bedeutend sind:*

Erstens: schonend mit der Umwelt umzugehen. Hier gilt es besser zu werden – d.h. in gleichen Prozessen weniger Einsatzstoffe; Prozeß- und Produktinnovationen um die Umweltauswirkungen zu verringern.

Zweitens: soziales Handeln. Darunter verstehe ich zum Beispiel gleiche Bezahlung für Männer und Frauen, die Integration von Behinderten oder von Alleinerzieherinnen.

Drittens: die wirtschaftliche Dimension. Ein Unternehmen benötigt Innovationen um sich abzusichern.

Diese drei Punkte hängen alle zusammen: Sinkt zum Beispiel das Betriebsklima so sinkt auch die Leistung, weil Maschinen unsachgemäß gehandhabt werden und aufgrund einer steigenden Fluktuation mehr Zeit für die Einschulung und das Anlernen von Arbeitskräften aufgewendet werden muß - deshalb ist das Betriebsklima mit entsprechenden Motivatoren zu sichern. Man sieht hier sehr deutlich einen Multiplikatoreffekt.

C) *Ich verstehe darunter, dass man ständig auf der Suche nach Innovationen und neuen Entwicklungen ist die zu einer laufenden Verbesserung eines Unternehmens beitragen. Soziales Engagement leisten wir indem wir Kinder mit Herzkrankheiten und die „Roten Nasen“ unterstützen.*

D) *Nachhaltiges Wirtschaften ist für mich nicht mehr Ressourcen zu verbrauchen als nachwachsen. Ein ausgeglichenes ökologisches System wäre das Ziel. Besonders plakativ ist das ja im Energiebereich.*

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass drei der vier befragten Unternehmen am diesjährigen ÖKOPROFIT® Projekt nicht mehr teilnehmen.

6 Diskussion und Ergebnisse

Nachhaltigkeit haben viele ÖKOPROFIT®- Unternehmen im Leitbild verankert

(eine sehr wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ist gegeben),

Nachhaltigkeit kann mit Hilfe der Balanced Scorecard umgesetzt werden

(das Instrument für eine langfristige Ausrichtung eines Unternehmens am Leitbild der Nachhaltigkeit ist vorhanden),

Nachhaltigkeit ist aber noch kein bestimmendes Thema in Unternehmen

(wie könnte ein Lösungsansatz mit der Balanced Scorecard im Rahmen des ÖKOPROFIT® - Projekts aussehen).

Diese knappen Aussagen sind die grundsätzlichen Schlüsse dieser Arbeit. Auf den folgenden Seiten wird daher präzisiert, welche zusätzlichen Voraussetzungen für die Anwendung einer Balanced Scorecard in vielen Unternehmen geschaffen werden müssen, was die Balanced Scorecard bei der Umsetzung des Leitbilds der Nachhaltigkeit leistet und wie die Balanced Scorecard im Zuge des ÖKOPROFIT® - Projekts zur Steigerung der unternehmerischen Nachhaltigkeit beitragen kann.

Die Voraussetzungen - Leitbild und Strategie

Nachhaltigkeit ist ein Leitbild, eine Vision, eine unklar umrissene, große Herausforderung, die sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf unternehmerischer Ebene individuell umzusetzen ist. In den meisten ÖKOPROFIT® - Unternehmen ist - wie eine sehr aktuelle Umfrage des Grazer Umweltamtes zeigt - Nachhaltigkeit auch in das Unternehmensleitbild integriert. Was allerdings in den meisten Unternehmen fehlt ist eine nachhaltige Strategie. Eine „fertige“ Strategie erkennt man am Commitment aller am Strategiefindungsprozess Beteiligten. Im persönlichen Interview wurde jedoch deutlich, dass die von mir befragten Controller, die alle bei der Erstellung ihrer Balanced Scorecard maßgeblich beteiligt waren, bis auf eine Ausnahme nicht umfassend über eine Nachhaltigkeitsstrategie in ihrem Unternehmen diskutiert

haben. (Die eine Ausnahme ist ein Geschäftsführer, der in seinem Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit selbst aktiv vorantreibt.)

In vielen Unternehmen die noch nicht mit der Balanced Scorecard arbeiten wird zudem nach Aussage von Umweltverantwortlichen nicht einmal allgemein über Vision, Mission und Strategie gesprochen, geschweige denn über Nachhaltigkeit.

Es ist daher in Unternehmen ein breit geführter Diskussionsprozess über den zukünftigen nachhaltigen Weg zu initiieren, in den alle entscheidenden Kräfte, von der Geschäftsführung, den Linienverantwortlichen, Bereichsleitern bis hin zum Umweltverantwortlichen einbezogen werden.³⁷¹ „Den richtigen Weg gehen“ - und nicht nur „den Weg richtig gehen“ lautet hier das Credo, dass Unternehmen von Effizienz in den bestehenden Prozessen auch zur Effektivität des Wirtschaftens führt.³⁷²

Dies ist auch ein wesentlicher Punkt bei der Erstellung einer Balanced Scorecard. Soll doch mit der verfolgten und umgesetzten Strategie eine Differenzierung zum Mitbewerber erreicht werden. Effizienz in Prozessen oder Qualitätsverbesserungen können dazu nur wenig beitragen, da sie sehr leicht imitierbar sind. Sie sind heute eine Basisanforderung in einem von zunehmenden Wettbewerb geprägten Unternehmensumfeld.

Kein Automobilhersteller kann zum Beispiel noch einen Wettbewerbsvorsprung durch Qualitätsverbesserungen erzielen (früher war dies, wie die Japaner eindrucksvoll gezeigt haben, möglich). Allerdings werden jene, die bereits heute intensiv an innovativen Produkten zur Befriedigung des Mobilitätsbedürfnisses unter Berücksichtigung der zunehmenden Ressourcenknappheit arbeiten in Zukunft die „Nase vorne haben“.

Idealerweise ist also ein visionäres, innovatives Unternehmen zu schaffen, dass schon heute die mit Sicherheit steigenden ökologischen sowie sozialen

³⁷¹ „In vielen Unternehmungen herrscht ein gewisses Defizit an systematischer Strategiearbeit, obwohl die Wichtigkeit allgemein erkannt wird. Der Controller ist häufig nicht in die Strategiearbeit eingebunden, obwohl er zu den Personen zählt, die die gesamte Unternehmung am besten kennen.“ Bauer (2000), S. 101.

³⁷² „Das Kunststück einer umweltverantwortlichen Unternehmensführung wird letztlich darin bestehen, Sachziele und Strategien so zu wählen, dass sowohl Formalziele des Unternehmens (Gewinn, Rentabilität, Liquidität) zufriedenstellend erfüllt, als auch langfristig tragfähige Erfolgspotentiale erschlossen und aktuelle ökologische Risiken abgebaut werden. Beides muss sich im Anstieg von Öko-Effizienzen und Öko-Effektivitäten zeigen.“ Stahlmann (1996), S. 76.

Anforderungen der Zukunft so gut wie möglich antizipiert. Dazu ist der Aufbau *einer* Balanced Scorecard, die in allen vier klassischen (Finanzen, Mitarbeiter, Prozesse und Kunden) und in einer eventuell zusätzlich eingefügten Perspektive Nachhaltigkeit integriert empfehlenswert, da - wie auch die Befragung der ÖKOPROFIT® - Unternehmen zeigt - die klassische Balanced Scorecard mit ihren vier Perspektiven von der Mehrheit der Unternehmen angewandt wird. Natürlich kann eine solche Balanced Scorecard durch ihre Integration von Nachhaltigkeitsgesichtspunkten auch als „Sustainability Balanced Scorecard“ bezeichnet werden.

Eine eigene Sustainability Balanced Scorecard für die Nachhaltigkeitsstrategie zu erstellen, die in eine „allgemeine Balanced Scorecard“ integriert wird (siehe Integrationsvarianten 1-3, Kapitel 4.5.3) ist eventuell eine Möglichkeit für jene Unternehmen, die bereits mit der BSC arbeiten. Sonst ist jedoch davon abzuraten wieder Parallelstrukturen zwischen dem „allgemeinen Unternehmen“ und dem „ökologisch/sozialen Teil“ - verpackt in einer Sustainability Balanced Scorecard - zu schaffen. Nachhaltig sein heißt in diesem Zusammenhang nämlich auch, sich als gesamtes Unternehmen mit einer Strategie langfristig zu etwas zu bekennen (um damit die Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden), und nicht eine zweite, additive Strategie und ein solches System zu schaffen, dass bei Bedarf umgesetzt und bei Belieben sozusagen auf „Knopfdruck“ abgeschafft werden kann - wie es im übrigen bei vielen Umweltmanagementsystemen heute der Fall ist!

Unternehmen aller Größen und Branchen steht somit ein Instrument zur Verfügung, das im Vorfeld der Erstellung einen Beitrag zur Klärung der umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie leistet und danach zu einer schnellen und für alle verständlichen Umsetzung dieser Strategie führt. Mit der Balanced Scorecard wird so auch in ÖKOPROFIT® - Unternehmen Effektivität als Ergänzung zu den Effizienzsteigerungen, die ohnehin mit einer ÖKOPROFIT® - Teilnahme erzielt werden, gefördert.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie mit der Balanced Scorecard

Ist erst eine Nachhaltigkeitsstrategie gefunden, so können mit dem anschließenden Implementierungsprozess der Balanced Scorecard nachhaltige Veränderungen in einem Unternehmen ausgelöst werden:

Aus nachhaltigen Strategien müssen sehr konkrete, nachhaltige Ziele abgeleitet werden, die das Handeln aller Mitarbeiter in eine zukunftsfähige Richtung lenken. Die zwingende Berücksichtigung nicht finanzieller Messgrößen in der Balanced Scorecard erlaubt, ja fördert durch die notwendige „Balance“ zwischen harten und weichen Faktoren sogar eine Integration ökologischer und sozialer Kennzahlen in die Unternehmenssteuerung. Diese Indikatoren stellen durch ihren zukunftsorientierten Charakter Leistungstreiber für zukünftigen Unternehmenserfolg dar und geben Aufschluss darüber, in welchem Ausmaß nachhaltige Zielsetzungen erreicht wurden.

Durch die Bildung von Ursache - Wirkungsbeziehungen wird zudem der Beitrag sozialer und ökologischer Ziele zur Steigerung des finanziellen Unternehmenswertes offengelegt. Der Unternehmenswert kann dabei auch sozialer oder ökologischer Natur sein. Einen Wert, den nicht jedes Unternehmen besitzt und der sich längerfristig auf die finanziellen Ergebnisse auswirkt, stellen zum Beispiel durch die Balanced Scorecard an den Anforderungen einer nachhaltigen Zukunft ausgerichtete, motivierte und damit leistungswillige Mitarbeiter dar.

Ein weiterer sehr wichtiger Punkt ist durch die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Aspekten in den Ursache-Wirkungsketten eines Unternehmens gegeben: Indem man sich als Umweltverantwortlicher (mit der Unterstützung durch einen Unternehmensberater) der Diskussion über Kausalbeziehungen stellt, werden positive Zielbeziehungen zwischen Umwelt- und Sozialzielen sowie Zielen aus den vier klassischen Scorecard - Perspektiven in einem Unternehmen thematisiert und offengelegt!

Chancen - also positive Faktoren einer nachhaltigen, innovativen Entwicklung - werden damit für jeden durch die Strategy Map über die Strategie Informierten transparent und nachvollziehbar. Das gewährleistet, dass Nachhaltigkeit auch für die Shareholder eines Unternehmens ein gangbarer Weg wird, der weit über gesetzliche Umweltschutzvorschriften hinausgeht!

Durch ihre Ableitung aus der Strategie stehen die strategischen Maßnahmen der Balanced Scorecard zudem nicht mehr unter dem kurzfristigen Rentabilitäts- und Erfolgsdruck, der bisher viele Initiativen, Konzepte und Ansätze für eine

nachhaltige Entwicklung schon im Keim erstickt hat. Außerdem werden durch die Bildung strategischer Budgets in vielen Unternehmen erstmals auch finanzielle und personelle Ressourcen zur Umsetzung langfristiger Maßnahmen zur Verfügung gestellt. Hier wird besonders deutlich, dass mit den für die Implementierung einer Balanced Scorecard freigesetzten Ressourcen das Umwelt- und Sozialengagement innerhalb der ÖKOPROFIT® Unternehmen noch stärker als bisher differenzieren wird.

In sozialer Hinsicht kommt es durch den Erstellungs- und Implementierungsprozess einer Balanced Scorecard auch zu einer Änderung des Werte- und Normensystems bzw. der Unternehmenskultur. Indem den Mitarbeitern mit der Balanced Scorecard der zukünftige Weg des Unternehmens gezeigt wird und jeder seine ganz persönlichen Ziele zu erreichen hat, erfahren diese auch den Sinn ihrer Tätigkeit, was die Motivation steigert.

In engem Zusammenhang steht dabei auch der Sinn eines Unternehmens, der im Zuge einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung neu zu überdenken ist. Finanzielle Ziele zu erreichen kann jedenfalls nur eine Voraussetzung sein, die erfüllt werden muss, um den wirtschaftlich nachhaltigen Bestand des Unternehmens sicherzustellen.

Kommunikation mit den Mitarbeitern aber auch mit anderen relevanten Stakeholdern ist für ein nachhaltiges Unternehmen daher unumgänglich. Dass mit der Balanced Scorecard ein sehr intensiver unternehmensinterner Kommunikationsprozess und Informationsprozess stattfindet, beziehungsweise für eine gelungene Umsetzung stattfinden muss, wurde in Kapitel 3 dieser Arbeit ausführlich erläutert.

Kommunikation nach „außen“, zu Kunden, Lieferanten, Shareholdern und sonstigen Stakeholdern wird zur Zeit von den meisten Unternehmen mit der Balanced Scorecard noch nicht aktiv betrieben. Relevante Stakeholder werden jedoch passiv in den einzelnen Perspektiven einer unternehmensindividuellen Balanced Scorecard berücksichtigt.

Nicht zuletzt ist in einer strategiefokussierten Organisation insbesondere auch die Diskussion innerhalb und mit der Geschäftsführung ein bedeutender Faktor zur Ausrichtung aller an der Strategie.

Mangelndes Engagement der Unternehmensführung in den bestehenden Umweltmanagementsystemen kann so bei der Balanced Scorecard durch die unbedingt notwendige Integration der Unternehmensleitung in den Implementierungsprozess behoben werden. Auch wird mit der Balanced Scorecard ausgehend von der Unternehmensspitze längerfristiges Denken und Handeln in einem Unternehmen verankert.

Dies sind auch sehr wesentliche Aspekte für das ÖKOPROFIT® - Projekt. Strategiediskussionen sind „Chefsache“, weshalb hier ein Instrument zur Verfügung steht, dessen Implementierung - sollte es im ÖKOPROFIT® - Projekt angewendet werden - nicht mehr delegiert werden kann und somit zu einer stärkeren Einbindung des Managements in das Projekt beiträgt.

Eine Balanced Scorecard, die um nachhaltige Ziele und Maßnahmen ergänzt wird, sichert durch ihren double-loop Lernprozess einen langfristigen Unternehmenserfolg. Außerdem leistet die Balanced Scorecard durch ihr Strategie - Review einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau einer lernenden Organisation, die sich kontinuierlich an der dynamischen nachhaltigen Entwicklung anpasst!

Die Ergebnisse für das ÖKOPROFIT® - Projekt

Eine Implementierung der Balanced Scorecard zur Ausrichtung eines Unternehmens am Leitbild der Nachhaltigkeit wäre aufgrund obiger Überlegungen sehr interessant und im Rahmen des ÖKOPROFIT® - Projekts auch ohne Einschränkung in jedem Unternehmen durchführbar, da wie schon angeführt die Balanced Scorecard sowohl in der Industrie, im Handel, in Dienstleistungs- oder Tourismusbetrieben aber auch in Bildungseinrichtungen oder der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden kann.

Grundsätzlich ist nach Ansicht von Kaplan und Norton die Balanced Scorecard dazu geeignet in einer sogenannten Shared Service Einheit (als Pilotprojekt) eingeführt zu werden. Da die Umweltabteilung zumindest in EMAS und ISO 14.000ff - Unternehmen als Stabsabteilung organisiert ist, könnte man hier rein

theoretisch eine Balanced Scorecard für eine Umweltabteilung erstellen. Auch in den Untersuchungen zur Sustainability Balanced Scorecard der Universitäten Lüneburg und St. Gallen wird auf dieses Thema eingegangen, wobei es hier Auffassungsunterschiede zwischen den Autoren gibt: Diese sind sich uneinig, ob eine Sustainability Balanced Scorecard nun die BSC einer Umweltabteilung sein kann oder nicht.

In der Praxis wurde die Erstellung einer eigenen Balanced Scorecard für die Umweltabteilung mehrheitlich abgelehnt (siehe Ergebnisse der Unternehmensbefragung), weshalb dieser Ansatz nicht in ÖKOPROFIT® umgesetzt werden sollte!

In Folge wird daher der mögliche Ablauf der praktischen Umsetzung einer (Sustainability) Balanced Scorecard dargestellt.

Ein erster Schritt müsste darin bestehen, dass man Geschäftsführer, Controller, Umweltbeauftragte und sonstige Interessierte der ÖKOPROFIT® - Unternehmen über die Möglichkeiten dieses Instruments informiert.

Dazu bietet sich die Einladung zu einem Workshop an, in dem die in dieser Arbeit beschriebenen Teile von Experten für Nachhaltigkeit und Balanced Scorecard vorgestellt werden. Nach dieser Präsentation könnte man bei Interesse an der (Sustainability) Balanced Scorecard diese im Rahmen des ÖKOPROFIT® - Klubs wie folgt erstellen und implementieren:

- Festlegung der organisatorischen Grundlagen in den Unternehmen mit Hilfe erfahrener BSC - Berater.
- Workshop über die Balanced Scorecard zur Weiterbildung der Projektleiter und Umweltverantwortlichen (und sonstiger Schlüsselpersonen) im Rahmen einer Arbeitsgruppe des ÖKOPROFIT® - Klubprogramms als Einstieg in den Erstellungsprozess der BSC.
- Klärung der strategischen Grundlagen, Festlegung einer individuellen Nachhaltigkeitsstrategie (unter Berücksichtigung der im vorhinein definierten Perspektiven der Balanced Scorecard) durch eine breite Diskussion der Geschäftsführung mit Umweltverantwortlichen, Linien- und

Bereichsverantwortlichen. Unterstützung durch einen Unternehmensberater für Nachhaltigkeit sowie erfahrene Balanced Scorecard - Berater.

- Erstellung einer (Sustainability) Balanced Scorecard. (Ist bereits eine Balanced Scorecard im Unternehmen vorhanden, so kann eventuell mit einer eigenen Sustainability Balanced Scorecard Nachhaltigkeit geplant, und dann in die bestehende Balanced Scorecard integriert werden.)
- Unterstützung der verantwortlichen Mitarbeiter bei der Umsetzung von nachhaltigen Maßnahmen durch erfahrene Unternehmensberater. (Entspricht der individuellen Unternehmensberatung im bestehenden ÖKOPROFIT® - Projekt.)
- Folgende Programmjahre: Jährliches Strategiereview mit Unterstützung durch einen Unternehmensberater für Nachhaltigkeit im Rahmen des ÖKOPROFIT® - Klubprogramms.
- Kontinuierliche Maßnahmenerarbeitung in den Folgejahren zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategien im Rahmen der Arbeitsgruppen des ÖKOPROFIT® - Klubs. Zusätzlich sollen Unternehmen im ÖKOPROFIT® - Projekt aber auch die Möglichkeit haben nicht wettbewerbsrelevantes Wissen zu erwerben: Dass zum Beispiel „legal compliance“ - obwohl sie nicht in eine Balanced Scorecard gehört - nicht außer Acht gelassen werden darf, wird auch im Rahmen der Balanced Scorecard betont. Stellt Rechtssicherheit doch eine Basisanforderung dar, die zwar Handlungsrelevanz aufweisen kann, aber kaum zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz beitragen dürfte und somit durch operative (Controlling-)Systeme sicherzustellen ist. Da im Behördenkontakt und der Rechtssicherheit Unternehmen ihren höchsten Nutzen in einer ÖKOPROFIT® - Teilnahme sehen,³⁷³ könnte sich das Umweltamt in den Workshops des ÖKOPROFIT® - Klubs verstärkt auf seine Kernkompetenz konzentrieren beziehungsweise diese durch die Einbindung von Rechtsexperten sogar noch weiter ausbauen!

³⁷³ Vgl. European Customer Satisfaction Association (2002), S. 17.

Um die Umweltverantwortlichen, die laut Aussage der befragten Controller Chancen und Risiken im Umweltbereich ermitteln können, in ihrem Verantwortungsbereich bei der Festlegung und Umsetzung der Strategie mit der Balanced Scorecard zu unterstützen, sollen ÖKOPROFIT® - Unternehmen durch qualifizierte Berater auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit begleitet werden. Ein erfahrener Balanced Scorecard - Berater soll zudem gewährleisten, dass den Unternehmen auch das beste Know-how im Bereich der Balanced Scorecard zur Verfügung steht! Dies ist besonders wichtig, da der Nutzen externer Beratung bei der Implementierung einer Balanced Scorecard von den befragten Unternehmen durchwegs als sehr hoch eingestuft wurde.

Die Rolle des Umweltverantwortlichen wird im Zuge einer solchen Anwendung sicher ausgeweitet. Neben den bereits bestehenden Aufgaben liegt es mehr noch als bisher in seiner Hand die Diskussion über Chancen und Risiken einer nachhaltigen Entwicklung zu führen und bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Erreichung nachhaltiger Ziele auch Personen anderer Bereiche mit „ins Boot“ zu holen!

In diesem Zusammenhang ist noch einmal zu erwähnen, dass mit der Balanced Scorecard das Engagement im Umwelt- aber auch im Sozialbereich innerhalb der ÖKOPROFIT® Unternehmen noch stärker als bisher differenzieren wird. Dieser Punkt könnte in Zukunft insbesondere ein Problem bei der für alle Unternehmen gleichen ÖKOPROFIT® Auszeichnung darstellen. ÖKOPROFIT® - Unternehmen gehen zum Teil weit über die grundsätzlichen Anforderungen des Grazer Umweltamtes für eine Auszeichnung hinaus. Das entsprechend zu belohnen, um hier auch Anreize für eine nachhaltige Entwicklung zu schaffen ist eine Herausforderung für die nächsten Jahre.

Da ein Unternehmen erst nachhaltig wirtschaftet, wenn es in allen drei Dimensionen - Ökologie, Ökonomie und Soziales - nach Verbesserungen sucht und Maßnahmen setzt, ist ÖKOPROFIT® in irgend einer Form in Richtung der sozialen Dimension zu erweitern, um den Anspruch nicht zu verlieren, „nachhaltig“ zu sein. Mit einer Implementierung der Balanced Scorecard wird dazu Vorarbeit geleistet, da durch die explizite Berücksichtigung der Mitarbeiter in einer eigenen Perspektive auf deren Entwicklung besonderer Wert gelegt wird.

Eine weitere Möglichkeit die immer wichtiger werdende soziale Dimension zu fördern und auch im Rahmen des Projektes entsprechend anzuerkennen wäre zum Beispiel die Hereinnahme eines Partners in das ÖKOPROFIT® - Projekt. Dieser müsste einen Teil der Workshops oder Arbeitsgruppen zu diesem Thema übernehmen, in der ÖKOPROFIT® - Kommission vertreten sein und interessierten Unternehmen eine Zusatzauszeichnung für gewisse Sozialstandards verleihen.

Um zudem auch selbst ein Zeichen zu setzen, dass man an einer langfristigen Kooperation mit den Unternehmen interessiert ist, sollte man von Seiten des Grazer Umweltamtes den Unternehmen die Möglichkeit geben sich zumindest mittelfristig (mind. 2-3 Jahre) zu diesem Programm bekennen zu können. Das würde den Unternehmen auch stärker bewußt machen, dass sie mit ihrer Projektteilnahme zur Umsetzung der übergeordneten Grazer Wirtschaftsvision beitragen, innerhalb der ÖKOPROFIT® ja ein Leitprojekt ist!

Die Balanced Scorecard ist zur Zeit ein sehr aktuelles Thema, zumindest im Controlling. Dass sie keine Modewelle ist, davon bin ich aufgrund der großen Strategiedefizite in vielen Unternehmen (die auch immer wieder ein Thema von Diskussionen mit Umweltverantwortlichen sind) und dem zunehmend schwierigeren Wettbewerbsumfeld überzeugt. Ein „Aufspringen auf diesen Zug“, mit dem ein anderer, besserer (im Sinne von Qualität des Wirtschaftens) und damit vielleicht auch schnellerer Weg zum Ziel einer nachhaltigen Wirtschaftsweise gefunden werden kann, bereitet Unternehmen auf die kommenden Herausforderungen des 21. Jahrhunderts vor und sichert ihnen damit jenen Vorsprung, den sie bereits heute mit dem ÖKOPROFIT® Projekt des Grazer Umweltamtes haben!

7 Zusammenfassung

Nachhaltigkeit als bestimmendes Leitbild zukünftigen Wirtschaftens ist insbesondere auch eine Chance für innovative Unternehmen. Um diese wahrzunehmen ist in Unternehmen ein breiter Diskussionsprozess über Nachhaltigkeitsstrategien und deren Umsetzung zu führen. Dass die Balanced Scorecard dabei wertvolle Unterstützung leisten kann, wird in dieser Arbeit aufgezeigt.

Eine Befragung gibt zudem konkrete Hinweise für eine Anwendung der Balanced Scorecard in den am ÖKOPROFIT® - Projekt des Grazer Umweltamtes teilnehmenden Unternehmen. Eine solche Anwendung wird schlußendlich auch empfohlen, da Nachhaltigkeit trotz des überdurchschnittlichen Umweltengagements noch immer kein bestimmendes Thema in den allgemeinen Strategiediskussionen von ÖKOPROFIT® - Unternehmen ist.

Sustainable Development offers the chance for innovative companies to promote a determined vision for the economy of the future. To take this opportunity, an extensive and thorough discussion process about sustainable strategies and their translation into actions will need to be undertaken. It shall be shown in this dissertation that the Balanced Scorecard is able to maintain this process.

Moreover, an interview gives advice for the use of the Balanced Scorecard in the companies that join the ecoprofit - project established by the environmental agency of the city of graz. The use of the Balanced Scorecard recommended, at the very least because of the lack of sustainability in the discussion about strategy in these ecoprofit - companies.

8 Literaturverzeichnis

ABPLANALP, Peter A./LOMBRISER, Roman: Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß, München 2000.

AHN, Heinz/DICKMEIS, Petra: Einführung der Balanced Scorecard bei der ABB Industrie AG - Projektergebnisse und Erfahrungen, in: KostenRechnungsPraxis Sonderheft, (2000) 2, S. 17-23.

AL-LAHAM, Andreas: Strategieprozesse in deutschen Unternehmen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden 1997.

AL-LAHAM, Andreas/WELGE, Martin K.: Stand der strategischen Planungspraxis in der deutschen Industrie, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49 (1997) 9, S. 790-806.

ARNOLD, Wolfgang/FREIMANN, Jürgen/KURZ, Rudi: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Vorüberlegungen zur Entwicklung einer Sustainable Balanced Scorecard für KMU, URL: <http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/Uwf.pdf>, Stand: 22.4.2002.

AUSTRIAN BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT - ABCSD: Jahresbericht 1999/2000, URL: http://www.abcsd.at/abcsd/uploads/ABCSC_Jahresbericht_2000.pdf, Stand: 12.2.2002.

BAUER, Ulrich: Contra dem Strategiedefizit in der Controllerarbeit - Ein Beitrag zur Controllers Toolbox, in: Controller Magazin, 25 (2000) 2, S. 97-101.

BERENS, Wolfgang/KARLOWITSCH, Martin/MERTES, Martin: Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen, in: Controlling, 11 (2000) 1, S. 23-28.

BIEKER, Thomas/DYLLIK, Thomas/GMINDER, Carl-Ulrich/HOCKERTS, Kai: Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit einer Sustainability Balanced Scorecard. Forschungsmethodische Grundlagen und erste Konzepte, St. Gallen 2001.

BIEKER, Thomas/GMINDER, Carl-Ulrich/HAMSMIDT, Jost (Hrsg.): Unternehmerische Nachhaltigkeit - auf dem Weg zu einem Sustainability Controlling, St. Gallen 2001.

BOSSHARDT, Frank W.: Ökoeffizienz - das Leitmotiv des World Business Council for Sustainable Development, in: VON WEIZSÄCKER/SEILER-HAUSMANN (1999), S. 21-29.

BRABÄNDER, Eric/HILCHER, Indra: Balanced Scorecard - Stand der Umsetzung, in: Controller Magazin, 26 (2001) 3, S. 252-260.

BUNDESKANZLERAMT: Österreichs Zukunft nachhaltig gestalten. Grünbuch für eine österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung, Wien 2001, URL: http://www.sbg.ac.at/sust/endtextbka_gruenbuch.pdf, Stand: 22.5.2002.

BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (Hrsg.): Tagungsband - Die betriebliche Umsetzung des nachhaltigen Wirtschaftens. Herausforderungen und Chancen von „Sustainable Development“ in Unternehmen, Graz 2000.

BÜTIKOFER, Peter: Balanced Scorecard als Instrument zur Steuerung eines IT-Unternehmens im Wandel - Ein Praxisbericht über die Einführung der Balanced Scorecard bei der Systor AG, in: Die Unternehmung, 53 (1999) 5, S. 321-332.

DEYHLE, Albrecht: Controller Praxis Band 1. Unternehmensplanung, Rechnungswesen und Controller-Funktion, 14., durchges. Aufl., Offenburg - Wörthsee 2001a.

DEYHLE, Albrecht: Controller Praxis Band 2. Soll-Ist-Vergleich, Erwartungsrechnung und Führungsstil, 14., durchges. Aufl., Offenburg - Wörthsee 2001b.

DUSCH, Michael/MÖLLER, Michael: Praktische Anwendung der Balanced Scorecard - Ein neuer Ansatz zur Fabriksteuerung in der Philips Bildröhrenfabrik Aachen, in: Controlling, 8 (1997) 2, S. 116-121.

DYLLIK, Thomas: Unternehmerische Nachhaltigkeit: Anleitung für ein Leitbild, in: BIEKER/GMINDER/HAMSMIDT (2001), S. 5-10.

EHRMANN, Harald: Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2., durchges. Aufl., Ludwigshafen 2002.

ENGEL, Andreas: Ausgewählte Kennzahlen der Balanced Scorecard, in: KostenRechnungsPraxis Sonderheft, (2001) 3, S. 54-59.

EUROPEAN CUSTOMER SATISFACTION ASSOCIATION - EUCUSA: Kundenbefragung Umweltamt 2002, Berlin - Wien 2002.

FACHHOCHSCHULE JOANNEUM, Kapfenberg (Hrsg.): Fachtagung STABIS - Von der Stoffstromanalyse zum integrierten Bewertungs- und Informationssystem, Kapfenberg 2002.

FELDBAUER-DURSTMÜLLER, Birgit: Balanced Scorecard - Instrument zur Unterstützung der Strategieumsetzung, in: Österreichische Zeitschrift für Recht und Rechnungswesen, (1998) 12, S. 380-384.

FICHTER, Klaus: Schritte zum nachhaltigen Unternehmen - Anforderungen und strategische Ansatzpunkte, in: FICHTER/CLAUSEN (1998), S. 3-26.

FICHTER, Klaus/CLAUSEN, Jens (Hrsg.): Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements, Berlin et. al. 1998.

FINK, Carmen A./GRUNDLER, Christian: Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld - Steuerung der Firma Fischerwerke mit der Balanced Scorecard, in: Controlling, 9 (1998) 4, S. 226-235.

FISCHER, Thomas M.: Implementierung von Balanced Scorecards in Handelsunternehmen, in: Controlling, 12 (2001) 1, S. 5-12.

FLATZ, Alois: Sustainability - Investitionschance für das nächste Jahrtausend, in: WINTER (1998), S. 861-870.

FRATSCHNER, Friedrich A.: Balanced Scorecard - Ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen - über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus, in: Controller Magazin, 24 (1999) 1, S. 13-17.

FREIDANK, Carl-Christian/MAYER, Elmar (Hrsg.): Controlling - Konzepte. Neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2001.

FREIMANN, Jürgen: Vom betrieblichen Umweltmanagement zur nachhaltigen Unternehmensführung, URL: <http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU/Umweltmanagement.pdf>, Stand: 12.2.2002.

FRIEDAG, Herwig R.: Visionen braucht das Land - Ein neuer Ansatz für die betriebliche Praxis: Die Balanced Scorecard, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.07.1998, URL: <http://home.t-online.de/home/friedag/akbsc2.htm>, Stand: 22.4.2002.

FRIEDAG, Herwig R./SCHMIDT, Walter: Balanced Scorecard und Controller's Budget, in: Controller Magazin, 25 (2000) 5, S. 434-440.

FRIEDAG, Herwig R./SCHMIDT, Walter: Balanced Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, 3. Aufl., Freiburg i. Br. et al. 2001a.

FRIEDAG, Herwig R./SCHMIDT, Walter: My Balanced Scorecard. Das Praxishandbuch für ihre individuelle Lösung, 2., erw. Aufl., Freiburg i. Br. et al. 2001b.

FRIEDAG, Herwig R./SCHMIDT, Walter: Vom Trugbild der Ursache-Wirkungsketten zu einem ausgewogenen Management, in: Controller Magazin, 26 (2001c) 5, S. 494-497.

FUTURE e. V. - Umweltinitiative von Unternehme(r)n: Kriterien für ein nachhaltiges Wirtschaften. Eine Checkliste für Unternehmen, München o.J., URL: <http://www.future-ev.de/material/nachhaltigkeit.html>, Stand: 15.2.2002.

GABLER: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 13., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden 1994.

GAWRISCH, Wolfgang: Innovationssicherung und Nachhaltiges Wirtschaften bei Henkel, in: BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (2000), S. 21-32.

GREINER, O./TRETTER, H.: Erfahrungen mit der Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument, in: Controller Magazin, 26 (2001) 5, S. 498-502.

HAHN, Tobias/WAGNER, Marcus: Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung, Lüneburg 2001.

HARDTKE, Arnd: Sustainability of Business, in: BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (2000), S. 21-32.

HARENGEL, Jürgen/HESS, Thomas: Entwicklung einer Balanced Scorecard - untersucht am Beispiel des Retailgeschäfts einer Bank, in: KostenRechnungsPraxis, 43 (1999) 4, S. 239-245.

HAUFF, Volker (Hrsg.): Unsere gemeinsame Zukunft, Greven 1987.

HENDRICH, Fritz: Die vier Energien des Führens. Menschenführung mit der Kraft der Elemente, Wien - Hamburg 1999.

HOCH, Detlev J./LANGENBACH, Wilm/MEIER-REINHOLD, Helga: Implementierung von Balanced Scorecards im Spannungsfeld von unternehmerischen Zielsetzungen und Voraussetzungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52 (2000) 1, S. 56-66.

HOLZNER, Christoph: CPC Austria startet ÖKOPROFIT® Unternehmens und Kundenbefragung 2001, in: Ökoprotit Journal, (2001) 18, S. 2-3.

HORVÀTH, Peter/KAUFMANN, Lutz: Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 20 (1998) 5, S. 39-48.

HORVÀTH, Peter: Das Balanced-Scorecard-Managementsystem - das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, in: Die Unternehmung, 53 (1999) 5, S. 303-319.

HORVÀTH, Peter: Umsetzungserfahrungen mit der Balanced Scorecard. Echtes Lernen erfordert mehr als die Beschreibung einzelner Success Stories, in: KostenRechnungsPraxis Sonderheft, (2000) 2, S. 125-127.

HORVÀTH, Peter/GAISER, Bernd: Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum - Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52 (2000) 1, S. 17-35.

HORVÀTH, Peter & PARTNER (Hrsg.): Balanced Scorecard umsetzen, 2. überarb. Aufl., Stuttgart 2001.

HUCHLER, Elisabeth/MARTINUZZI, André/OBERMAYR, Bernhard: EcoProfit. Promoting Partnerships between Small and Medium-Sized Enterprises and Local Authorities, in: Greener Management International, (2000) 3, S. 83-96.

HUNDT, Irina/KOSCHE, Waltraud/GRABAU, Fritz-Rene: Die Balanced Scorecard als Führungsinstrument in einem Bildungsinstitut, in: Controller Magazin, 26 (2001) 4, S. 333-339.

IRGANG, Gert: Von Cleaner Production zu Dienstleistungen. Vom Denken in Produkten zum Bereitstellen von Lösungen. Folien - Handout zum 6. Workshop des ÖKOPROFIT® - Klubprogramms 2001, Graz 2001.

KAH, Arnd/LÜSSOW, Hans/MÜLLER, Martin: Die Balanced Scorecard als betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument der Deutschen Marine, in: KostenRechnungsPraxis Sonderheft, (2000) 2, S. 43-51.

KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: In Search of Excellence - der Maßstab muß neu definiert werden, in: Harvard Business Manager, 14 (1992) 4, S. 37-46.

KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren, in: Harvard Business Manager, 16 (1994) 2, S. 96-104.

KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Manager, 18 (1996a) 1, S. 75-85.

KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Boston 1996b.

KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Die Strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001a.

KAPLAN, Robert S./NORTON, David P.: Wie Sie die Geschäftsstrategie den Mitarbeitern verständlich machen, in: Harvard Business Manager, 23 (2001b) 2, S. 60-70.

KAUFMANN, Lutz: ZP-Stichwort: Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, 8 (1997), S. 421-428.

KRYSTEK, Ulrich/SLOSAREK, Thekla: Das Konzept der Balanced Scorecard und seine Umsetzung - Eine Sammelrezension, in: KostenRechnungsPraxis Sonderheft, (2000) 2, S. 117-122.

KUNSTMANN, Wilfried: Erfolgsfaktorenbasierte Balanced Scorecards als Strategieinstrument für ambulante Pflegedienste, in: Controlling, 12 (2001) 12, S. 609-613.

KUNZ, Gunnar: Kundenorientierte Steuerung des Personalbereichs mit der Balanced Scorecard, in: KostenRechnungsPraxis Sonderheft, (2000) 2, S. 61-69.

MAGISTRAT GRAZ - UMWELTAMT(Hrsg.): Auszeichnung 1994. Grazer ÖKOPROFIT - Betrieb, Graz (1994).

MAGISTRAT GRAZ - UMWELTAMT(Hrsg.): Auszeichnung 1995. Grazer ÖKOPROFIT - Betrieb, Graz (1995).

MAGISTRAT GRAZ - UMWELTAMT (Hrsg.): 10 Jahre ÖKOPROFIT® Graz - Auszeichnung 2000, Graz (2001).

MAGISTRAT GRAZ - UMWELTAMT (Hrsg.): ÖKOPROFIT® Graz. Auszeichnung 2001. Grazer ÖKOPROFIT® - Betrieb, Graz (2002).

MENDE, Marcus/STIER, Sabine: Den Vertrieb steuern mit der Balanced Scorecard, in: Harvard Business Manager, 24 (2002) 2, S. 96-107.

MICHAELI, Rainer: Visionen und strategische Ziele sind messbare Größen des Erfolgs. Controlling: Balanced Scorecard revolutioniert das altbekannte Kennzahlensystem, in: Industrieanzeiger, 45 (2000), S. 22-25.

MÜLLER, Heinrich: Performance Measurement am Beispiel des Balanced Scorecard - Ansatzes, in: Jahrbuch für Controlling, (2000), S. 339-361.

OEHLER, Karsten: Balanced Scorecard und Budgetierung - (wie) passt das zusammen?, in: Controlling, 13 (2002) 2, S. 85-92.

OHNE VERFASSER (o.V.): Nachhaltiges Wirtschaften, URL: http://www.nachhaltigkeit.at/aktuelles/mainM01_03.html, Stand: 15.2.2002.

PAUL, Joachim: 10 Jahre Balanced Scorecard: Was haben wir gelernt? Die Fallen bei der Implementierung der Scorecard - und wie sie zu umgehen sind, in: Controller Magazin, 27 (2002) 1, S. 50-59.

PFAFF, Dieter/KUNZ, Alexis H./PFEIFFER, Thomas: Zu Risiken und Nebenwirkungen eines Ausbaus der Balanced Scorecard vom Planungs- zum Anreizinstrument, in: KostenRechnungsPraxis Sonderheft, (2000) 2, S. 129-132.

PORTER, Michael E.: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge, in: Harvard Business Manager, 19 (1997) 3, S. 42-58.

PROBST, Hans-Jürgen: Balanced Scorecard leicht gemacht. Warum sollten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen?, Frankfurt - Wien 2001.

RUHTZ, Vanessa: Die Balanced Scorecard im Praxistest - Wie zufrieden sind die Anwender?, Frankfurt am Main 2001, URL: http://www.pwc.de/js/3000_redirect_frameset.asp?main=meldung.asp?id=224&otherframes=30000, Stand: 22.4.2002.

SCHADENHOFER, Manfred: Neuausrichtung des Controlling. Mit der Balanced Scorecard zum Balanced Controlling, Wien 2000.

SCHÄFFER, Utz: Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard, in: FREIDANK/MAYER (2001), S. 462-493.

SCHMID, Uwe: Ökologisch nachhaltiges Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 28 (1999) 6, S. 285-291.

SCHMITZ, Jürgen: Balanced Scorecard: Die Umsetzung von Strategien in Aktionen, in: Controller Magazin, 26 (2001) 3, S. 248-251.

SCHNITZER, Hans: Die Dimensionen des nachhaltigen Wirtschaftens in Unternehmen, in: BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, INNOVATION UND TECHNOLOGIE (2000), S. 9-20.

SCHOLL, Gerd U./CLAUSEN, Jens: Öko-Effizienz - mehr Fragen als Antworten?, in: Ökologisches Wirtschaften, (1999) 3, URL: <http://www.oekom.de/german/oekowirt/text0399.htm>, Stand: 12.2.2002.

SCHWEITZER, Marcell (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Das Wirtschaften in Industrieunternehmungen, 2. Aufl., München 1994.

SENGE, Peter M.: Die fünfte Disziplin, 8. Aufl., Stuttgart 2000.

STAHLMANN, Volker: Öko-Effizienz und Öko-Effektivität. Lässt sich der Umweltfortschritt eines Unternehmens messen?, in: UmweltWirtschaftsForum, 4 (1996) 4, S. 70-76.

STEINLE, Claus/ THIEM, Henning/LANGE, Morten: Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung von Strategien - Praxiserfahrungen und Gestaltungshinweise, in: Controller Magazin, 26 (2001) 1, S. 29-37.

STREBEL, Heinz: Industrie und Umwelt, in: SCHWEITZER (1994), S. 749-848.

TASCH, Daniel: Kommunikation und Kennzahlen - Die Balanced Scorecard Konzeption aus einer anderen Perspektive, in: Controller Magazin, 24 (1999) 6, S. 431- 433.

TÖPFER, Armin/LINDSTÄDT, Gerhard/FÖRSTER, Kati: Balanced Scorecard - Hoher Nutzen trotz zu langer Einführungszeit, in: Controlling, 13 (2002) 2, S. 79-84.

TSCHANDL, Martin: Zielsetzung und Überblick über das STABIS - Modell, in: FACHHOCHSCHULE JOANNEUM (2002a), o.S.

TSCHANDL, Martin: Von der Bewertung zum nachhaltigen Informationssystem. Die Balanced Scorecard als operatives Kennzahlen- und strategisches Führungsinstrument, in: FACHHOCHSCHULE JOANNEUM (2002b), o.S.

VESTER, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität, 6. durchges. u. überarb. Aufl., Stuttgart 2000.

VON WEIZSÄCKER, Ernst Ulrich/LOVINS, Amory B./LOVINS, Hunter L.: Faktor vier. Doppelter Wohlstand - halbiertes Naturverbrauch, München 1997.

VON WEIZSÄCKER, Ernst Ulrich/SEILER-HAUSMANN, Jan Dirk (Hrsg.): Ökoeffizienz. Management der Zukunft, Berlin et. al. 1999.

VORBACH, Stefan: Umweltmanagement. Skriptum zum Proseminar im WS 2000/2001, Graz 2000.

WALL, Friederike: Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard, in: Controlling, 12 (2001) 2, S. 65-74.

WEBER, Jürgen/SCHÄFFER, Utz: Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1999a.

WEBER, Jürgen/SCHÄFFER, Utz: Führung im Konzern mit der Balanced Scorecard, in: KostenRechnungsPraxis, 43 (1999b) 3, S. 153-157.

WEBER, Jürgen/SCHÄFFER, Utz: Einführung der Balanced Scorecard - 8 Erfolgsfaktoren, in: Controller Magazin, 25 (2000) 1, S. 3-7.

WELGE, Martin K./AL-LAHAM, Andreas: Der Prozeß der strategischen Planung, in: Das Wirtschaftsstudium, 22 (1993) 3, S. 193-200.

WERNER, Hartmut: Die Balanced Scorecard - Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29 (2000) 8, S. 455-457.

WINTER, Georg (Hrsg.): Das umweltbewußte Unternehmen. Die Zukunft beginnt heute, 6. Aufl., München 1998.

WITT, Frank-Jürgen: Funktions-BSCs, in: Controller Magazin, 25 (2000) 6, S. 546-554.

WOLTER, Olaf: TQM Scorecard. Die Balanced Scorecard in TQM-geführten Unternehmen umsetzen, 2. Aufl., München - Wien 2002.

WUNDER, Thomas: Wie konkret muß eine Balanced Scorecard sein?, in: Controller Magazin, 26 (2001) 2, S. 133-139.

WUNDER, Thomas/BAUR, Marcus: Die Balanced Scorecard unternehmensweit einführen - Der BSC Roll-out an einem Beispiel aus der Energiewirtschaft, in: Controlling, 11 (2000) 11, S. 549-556.

ZIMMERMANN, Gebhard/JÖHNK, Thorsten: Erfahrungen der Unternehmenspraxis mit der Balanced Scorecard, in: Controlling, 11 (2000) 12, S. 601-606.

ZIMMERMANN, Gebhard/JÖHNK, Thorsten: Die Balanced Scorecard als Performance Measurement System, in: Das Wirtschaftsstudium, 30 (2001) 4, S. 516-526.