



Prof. Dr. Anna Nagl



Dipl.-Kffr. Verena Rath

KLARE STRATEGIEFORMULIERUNG UND -KOMMUNIKATION MIT DER BALANCED SCORECARD

Eine Unternehmensstrategie lässt sich nur umsetzen, wenn sie klar formuliert ist und eindeutig gegenüber den Mitarbeitern kommuniziert werden kann. Da man am besten solche Größen managen kann, die auch quantitativ messbar sind, wurde zur ganzheitlichen Steuerung der Unternehmensstrategie das Steuerungs- und Kontrollinstrument der Balanced Scorecard (BSC) geschaffen. Mit Hilfe eines ausgewogenen Kennzahlensystems soll die Balanced Scorecard die Formulierung und unternehmensweite Kommunikation der Unternehmensstrategie erleichtern.[1] Als ausgewogen wird das System deshalb bezeichnet, weil die Balanced Scorecard nicht lediglich mit einer einzelnen Spitzenkennzahl arbeitet, sondern sich sämtlicher erfolgsrelevanter Perspektiven bedient. Ziel ist die Gestaltung einer „Scorecard“, was mit dem Begriff „Berichtsbogen“ übersetzt werden kann.

Kaplan und Norton, die Entwickler der Balanced Scorecard, haben die zu einseitige finanzwirtschaftliche Ausrichtung und die zu starke Vergangenheitsorientierung isoliert in der betrieblichen Praxis eingesetzter Kennzahlen aufgegriffen und ein Kennzahlensystem mit den folgenden vier Perspektiven vorgelegt:[2]

- finanzwirtschaftliche Perspektive,
- Kundenperspektive,
- interne Prozessperspektive und

- Lern- und Entwicklungsperspektive, auch Potenzial- oder Mitarbeiterperspektive genannt.

Diese vier Perspektiven sind vernetzt. Maßgebend ist die Gesamtstrategie des Betriebes, aus der sich die finanziellen Ergebnisse ableiten lassen. Um die finanziellen Ziele zu erreichen, sind Leistungen gegenüber den Kunden erforderlich, die wiederum geeignete interne Prozesse voraussetzen. Schließlich stellen Lern- und Entwicklungspotenziale die

Grundlage für eine erfolgreiche Angebotserstellung dar. Hervorragende interne Prozesse und eine effiziente Informationsnutzung durch die Mitarbeiter wirken sich positiv auf die Kundenzufriedenheit aus. In Abb. 1 sind die vielfältigen Verknüpfungen des Balanced Scorecard Modelles dargestellt.

Was die einzelnen Perspektiven angeht, hat jeder Betrieb für sich zu entscheiden, welche Perspektiven zur Erreichung der strategischen und finanzwirtschaftlichen Ziele am

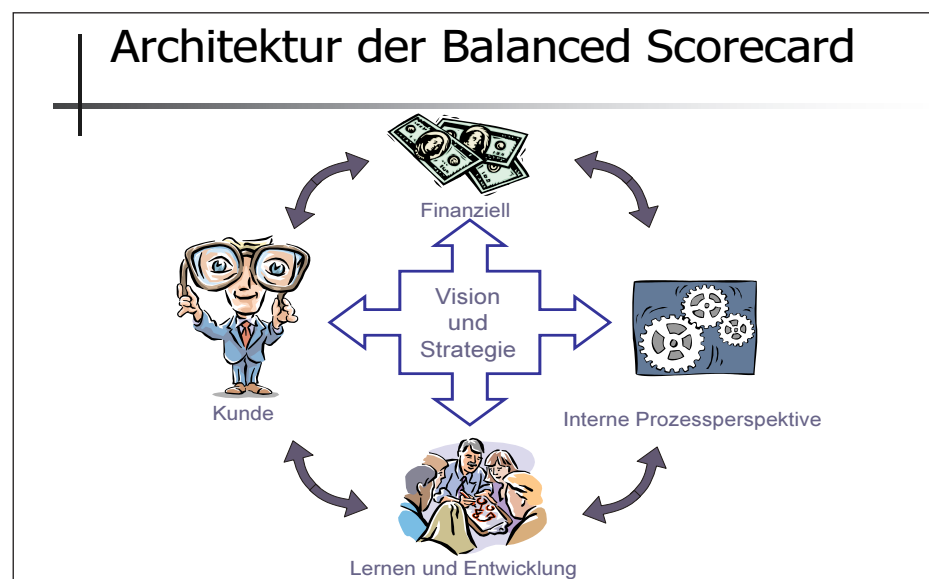


Abb. 1: Architektur der Balanced Scorecard (Vgl. hierzu und im Folgenden Wagner, S./Stöckert, C./Weber, Y./Köhler, D. (2003): unveröffentlichte Präsentation an der FH Aalen)

besten geeignet sind. Diese Perspektiven und vor allem auch die zu den jeweiligen Perspektiven hinterlegten Kennzahlen können und sollten im Zeitverlauf durchaus weiter entwickelt werden, ähnlich wie sich auch der Betrieb selbst laufend weiter entwickelt.

■ Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Die finanzwirtschaftliche Perspektive repräsentiert die ertragsorientierten Ziele des Unternehmens. Jede unternehmerische Handlung ist letztendlich auf eine langfristige Rentabilitätssteigerung ausgerichtet. Auf diese konzentrieren sich die finanzwirtschaftlichen Ziele und die daraus abgeleiteten Kennzahlen. Dabei können unterschiedliche Differenzierungen notwendig sein. Beispielsweise verfolgt zwar auch ein neuer Betrieb das Ziel einer hohen Kapitalverzinsung, doch ist eine solche Zielvorgabe in einem frühen Stadium wenig sinnvoll. Für dieses Unternehmen ist es zunächst wichtiger, sich auf das Umsatzwachstum zu konzentrieren. Gelingt es, das Geschäft zu einer gewissen Größe zu bringen, so lässt sich später erfahrungsgemäß auch eine höhere Rendite erzielen.

Eine zeitbezogene Betrachtung erfordert eine Anpassung der Balanced Scorecard. Zunächst muss das finanzwirtschaftliche Zielsystem das Wachstum unterstützen, in der Reifephase die Steigerung der Effizienz fördern und schließlich auf eine renditemaximale Nutzung des eingesetzten Kapitals hinwirken. Die damit verbundenen Strategien beziehen sich beispielsweise in der Anfangsphase auf die Auswahl von Kunden, Märkten und anzubietenden Produkten und Dienstleistungen und später auf Verbesserungen in der Leistungserstellung und in der Beziehung zu Kunden.

Die Betrachtung der finanzwirtschaftlichen Ziele alleine ist für die Unternehmensführung nicht ausreichend, weil damit die Ursachen für die Erfüllung oder Nicht-Erfüllung der Ziele außer Acht gelassen werden. Eine hohe Kundenzufriedenheit trägt – wenn auch mit einer gewissen Zeitverzögerung – zum finanziellen Erfolg eines Betriebes bei. Zufriedene Kunden sind langfristige Kunden, so dass Werbeaufwand gespart werden kann. Erfolg beim Kunden und finanzieller Erfolg werden durch entsprechende Leistungsfähigkeit der unternehmensinternen Prozesse, z. B. Verkaufsstrategien, Führungssysteme, Serviceleistungen, usw. erreicht. Im Rahmen der internen Prozessperspektive

werden Ziele formuliert, die sich auf die erfolgsträchtigsten Prozesse beziehen. In diesem Zusammenhang ist zu analysieren, wie die finanziellen und kundenbezogenen Ziele erreicht werden können.

Zur Erreichung der finanzwirtschaftlichen Ziele muss auch eine geeignete Infrastruktur zur Verfügung stehen. Dazu gehören Faktoren wie Weiterbildung und Vorhandensein einigermaßen aktueller Informationstechnologie. Mit der Lern- und Entwicklungsperspektive soll die Lücke zwischen den Leistungszielen und den Menschen geschlossen werden, die sie realisieren sollen. Oftmals wird diese Perspektive auch als Mitarbeiterperspektive bezeichnet. Diese Perspektive beinhaltet personalwirtschaftliche Zielsetzungen, z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, und analysiert die Qualität der Informationsversorgung über die Kunden.

Wichtige Voraussetzung für den Aufbau einer Balanced Scorecard ist das Verständnis für Ursache-Wirkungszusammenhänge. Wurde festgestellt, dass die Kundentreue einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Rendite liefert, gilt es herauszufinden, wovon die Kundentreue abhängt. Dies kann unter anderem die pünktliche und zuverlässige Bereitstellung von hoher Dienstleistungsqualität sein. Eine pünktliche und zuverlässige Bereitstellung hoher Dienstleistungsqualität wird in den internen Prozessen durch eine hohe Prozessqualität erzielt. Diese setzt wiederum hohes Fachwissen der Mitarbeiter über die Prozessgestaltung voraus. In diesem Beispiel sind einige Abhängigkeiten dargestellt, die deutlich machen, welche Faktoren unter anderem Einfluss auf die Rendite haben. Gleichzeitig zeigt das Beispiel die Möglichkeiten auf, diese Rendite weiter zu steigern.

■ Die Kundenperspektive

Das Wissen über Kunden und den Markt ist von größter Wichtigkeit für einen augenoptischen Betrieb. Sowohl das Wissen über bestehende Kunden als auch das Wissen über potenzielle Kunden und neue Marktsegmente sind für einen Betrieb wichtig, um sich Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Wichtige Kennzahlen der Kundenperspektive sind:

- Marktanteil auf definierten Zielmärkten,
- Anzahl und Umsatzanteil von Neukunden,
- Kundentreue,
- Kundenzufriedenheit und
- Kundenrentabilität.

Von besonderer Bedeutung ist dabei die Kun-

The advertisement features a pair of glasses with a blue frame and a dark lens. The background is a light blue gradient. The following logos and text are displayed vertically on the right side of the glasses:

- Charmant GROUP** (in a blue box)
- BOSS HUGO BOSS**
- HUGO HUGO BOSS**
- christian roth
- ESPRIT eyewear**
- ESP esprit sports** (in a black box)
- ELLE**
- Charmant PURE TITANIUM**
- ARISTAR**

At the bottom, contact information is provided:

← Charmant GmbH Europe
 Liebigstraße 15-16
 85757 Karlsfeld
 Tel.: 08131/38280 Fax: 08131/382810
 E-Mail: info@charmant.de
 www.charmant.de

Sie finden uns vom 28.-30. Januar auf der Opti München
 Halle C2, Stand 306

denzufriedenheit, sie beeinflusst letztlich nahezu alle kundenspezifischen Kennzahlen.

Es ist unumgänglich, dass ein augenoptischer Betrieb eine Kundensegmentierung vornimmt. Nicht alle Kunden können mit einer Strategie gleichermaßen erfolgreich bedient werden, so dass eine Auswahl derjenigen Kunden erforderlich ist, bei denen eine herausragende Position erzielt werden kann. Diese Position kann über eine Reihe von Kennzahlen gesteuert werden, die sich auf die Treue der Kunden, ihre Zufriedenheit, ihre Rentabilität und ähnliches beziehen. Dazu kommen volumenbezogene Ziele, wie z. B. die Ausweitung des Kundenpotenziales sowie die Erzielung von Marktanteilen.

Die Erreichung der kundenbezogenen Ziele wird durch die entsprechenden Dienstleistungsmarketingstrategien unterstützt. Diese orientieren sich an den konkreten Anforderungen der Kunden, der Gestaltung der Kundenbeziehung sowie weiteren Faktoren, die den Wert des eigenen Angebotes aus Kundensicht steigern, z. B. die Beschleunigung von Bearbeitungsprozessen oder die Einrichtung neuer Vertriebswege, mit denen Kunden besser angesprochen werden können.

■ Die interne Prozessperspektive

Die Aufgabe der internen Prozessperspektive liegt darin, diejenigen Prozesse abzubilden, die von Bedeutung sind, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive realisieren zu können. Typische Prozessziele sind:

- Prozesszeiten verkürzen: schneller werden,
- Prozessqualität verbessern: besser werden und
- Prozesskosten senken: billiger werden.

Wenn z. B. die Auftragsbearbeitungszeit zuverlässig verkürzt werden kann, dann können die Kunden schneller ihre Brille abholen und somit kann die Kundenzufriedenheit erhöht werden, wodurch günstige Voraussetzungen für einen verbesserten finanziellen Erfolg geschaffen werden. In einem Dienstleistungsunternehmen wird die Rentabilität durch die Kosten der Dienstleistungserstellung, die Auslastung der Mitarbeiter, die Bearbeitungszeiten usw. beeinflusst. Schließlich sind kundendienstbezogene Kennzahlen einzusetzen. In der internen Prozessperspektive spielt z. B. die Reaktionsgeschwindigkeit auf eine Reklamation eine Rolle.

Beispiel einer Balanced Scorecard

Perspektive	Grundfrage	Ziele	Kennzahlen, Bsp.
Finanzen	Welchen finanziellen Erfolg wollen wir haben?	Ertragswachstum Kostensenkung	Rentabilität Umsatzwachstumsrate Umsatz pro Mitarbeiter Kostenstruktur
Kunde	Wie treten wir unseren Kunden gegenüber, um unsere Vision zu verwirklichen?	Identifikation der Dienstleistungen und Kunden, in denen der Betrieb tätig und wettbewerbsfähig sein will.	Kundenzufriedenheit Deckungsbeitrag pro Kunde Marktanteil Anteil Stammkunden Anteil Neukunden Rückgewinnungsrate unzufriedener Kunden

Abb. 2 Beispiel einer Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (Fortsetzung)

Perspektive	Grundfrage	Ziele	Kennzahlen, Bsp.
Interne Geschäftsprozesse	In welchen Geschäftsabläufen müssen wir die Besten sein, um die Kunden zu begeistern?	Ausrichtung der internen Prozesse auf die Ziele der Kunden und des Inhabers/der Gesellschafter	Prozesszeit: schneller Prozessqualität: besser Prozesskosten: günstiger Kundendienstqualität
Mitarbeiter: Lernen und Entwicklung	Wie sollen wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?	Schaffung der für die Erreichung der Ziele der anderen Perspektiven notwendigen Infrastruktur	Mitarbeiterzufriedenheit Fluktuationsrate Mitarbeitermotivation Informationsnutzung

Abb. 3 Beispiel einer Balanced Scorecard (Fortsetzung)

■ Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Diese vierte Perspektive bezieht sich auf die unternehmensinternen Grundlagen zur Erreichung der genannten Zielsetzungen. Die Mitarbeiter müssen hierzu über ausreichendes Wissen verfügen. Dies setzt eine gewisse Produktivität und auch Treue zum Arbeitgeber voraus. Diese Faktoren sind wiederum stark von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängig, die sich damit als zentrale

Kennzahl dieser Perspektive herausstellt.

Die Mitarbeiterzufriedenheit kann durch das Unternehmen in vielfältiger Art und Weise gefördert werden. Dazu gehören beispielsweise die Gestaltung eines zufriedenheitsfördernden Arbeitsumfeldes, das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen und die Nutzung der Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter. Weiterhin umfasst die Lern- und Entwicklungsperspektive die Gestaltung der betrieblichen Informationssysteme sowie die Motivation der Mitarbeiter.

[1] Vgl. Nagl, A./Rath, V. (2004): Dienstleistungscontrolling: Liquidität sichern, Effizienz steigern, Kosten senken, Freiburg u. a., Haufe, S. 84 ff.

[2] Vgl. Kaplan, R./Norton, D. (1992): In Search of Excellence – der Maßstab muss neu definiert werden, in: HARVARDmanager, Ausgabe 4, S. 37 ff.

In der Lern- und Entwicklungsperspektive, auch Potenzialperspektive genannt, findet die Bedeutung der Mitarbeiter als wichtigste Ressource im augenoptischen Betrieb Berücksichtigung. Von den Mitarbeitern hängt in hohem Maße ab, ob und wie Ziele und Sollwerte der übrigen BSC-Perspektiven realisiert werden können. Zur Erreichung der oben genannten Ziele sind folgende mitarbeiterspezifische Faktoren notwendig:

- qualifizierte Mitarbeiter in angemessener Zahl,
- bedarfsgerecht informierte Mitarbeiter und
- motivierte Mitarbeiter.

■ Beispiel einer Balanced Scorecard für einen augenoptischen Betrieb

Im Folgenden sind die Perspektiven einer Balanced Scorecard jeweils mit Kennzahlen dargestellt (vgl. Abb. 2 und Abb. 3). Die genannten Kennzahlen repräsentieren dabei nur eine Auswahl wichtiger Kennzahlen. Abhängig vom Betrieb und vom betriebswirtschaftlichen Niveau der Unternehmensführung kommen durchaus auch andere

oder zusätzliche Kennzahlen in Frage. Eine Balanced Scorecard ist ständig weiter zu entwickeln und dem jeweiligen Betrieb anzupassen. Bei der Auswahl der relevanten Kennzahlen gilt „weniger ist mehr“, d. h. die Anzahl der Kennzahlen sollte auf ein Minimum beschränkt werden. Welche finanziellen Ziele und Kennzahlen unter der Vielzahl von Möglichkeiten für die Balanced Scorecard ausgewählt werden, hängt von den jeweiligen situationsspezifischen Gegebenheiten ab.

Hat man zu jeder Perspektive Ziele und Kennzahlen definiert, gilt es schlussendlich einen Katalog von Maßnahmen zu entwickeln, mit dessen Hilfe die gesetzten Ziele erreicht werden können. Dafür gibt man sich bzw. den verantwortlichen Mitarbeitern am besten quantitative Zielgrößen für jede Kennzahl vor (z. B. Steigerung des Umsatzwachstums um 2%). Die gewählten Vorgaben sollten aus Sicht der Mitarbeiter realistisch sein, so dass diese eine Möglichkeit haben, das Ziel tatsächlich zu erreichen. Anschließend erarbeitet man Vorgehensweisen zur Umsetzung der quantitativen Zielwerte (z. B. Steigerung des Umsatzwachstums um 2% durch Ausschöpfung von Cross Selling-Potenzialen).

■ Fazit

Die Balanced Scorecard ist ein Managementtool zur Formulierung und unternehmensweiten Kommunikation der Strategie. Ihr wesentlicher Vorteil besteht in der Ausgewogenheit ihres Kennzahlensystems, das sämtliche Perspektiven erfolgreicher Unternehmensführung erfasst. Sie erleichtert insbesondere ein planvolles Vorgehen bei der Strategieformulierung, der Festlegung von Zielvorgaben und der Durchführung von Abweichungsanalysen. Die schematische Darstellung von Grundfragen, Zielen und Kennzahlen ermöglicht eine einfache Kommunikation der Strategie gegenüber allen Mitarbeitern. Schließlich hilft die beste Strategie nichts, wenn sie nicht im gesamten Unternehmen bekannt ist und infolgedessen nicht gelebt wird.

In der nächsten Ausgabe lesen Sie:

Customer Relationship Management: Kundenpflege statt Produktverkauf

Anschrift der Autorinnen:

Prof. Dr. Anna Nagl,
Dipl. Kffr. Verena Rath,
FH Aalen, Studiengang Augenoptik,
Gartenstr. 135, 73430 Aalen

Unentbehrlich!

Heinz Diepes

Augenglasbestimmung

Inform Nr. 10
Eine Beratungsfibel
für den Augenoptiker
108 Seiten

24,90 €
inkl. ges. MwSt., zzgl. Porto
und Verpackung
ISBN 3-922269-25-7

DOZ
VERLAG

DOZ-Verlag
Postfach 12 02 01, 69065 Heidelberg
Tel. (0 62 21) 90 5170, Fax 90 5171

Söker Läden

Inh. Roland Viehl
35423 Lich
Braugasse 10
Tel. 0 64 04/66 65 64
Fax 0 64 04/66 65 65



„Wir bauen
die richtigen Läden –
und dies tun wir richtig!“

Internet: www.soekerlaeden.de
E-Mail: info@soekerlaeden.de