

BALANCE SCORECARD – GRUNDLAGEN UND ERSTELLUNG

Unternehmen sehen sich heute mit einem von hoher Unsicherheit, zunehmender Komplexität und steigenden Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen geprägten Umfeld konfrontiert. Die Digitalisierung, globale Wertschöpfungsnetzwerke und der Wettbewerbsdruck erfordern eine Führungsstrategie, die kurzfristige Ergebnisse sichert und gleichzeitig die langfristige Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens fördert. Dabei stoßen klassische Steuerungslogiken, die sich vor allem an finanziellen Kennzahlen orientieren, schnell an ihre Grenzen. Sie berücksichtigen weder die Bedeutung von Kund*innenbeziehungen noch die Relevanz interner Prozesse oder die Rolle von Wissen, Innovation und organisationalem Lernen ausreichend. In vielen Unternehmen führt dies zu einer fragmentierten Steuerung: Strategische Ziele werden zwar formuliert, aber nicht konsequent operationalisiert, sodass sie im Tagesgeschäft an Wirkung verlieren.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Balanced Scorecard (BSC) als ganzheitliches Managementinstrument an Bedeutung. Sie bietet einen strukturierten Rahmen, um Strategien in konkrete Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen zu übersetzen und dabei sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Aspekte einzubeziehen. Ihr besonderer Mehrwert liegt darin, Ursache-Wirkungsbeziehungen sichtbar zu machen und strategische Prioritäten über alle Ebenen des Unternehmens hinweg zu verankern. Angesichts aktueller Entwicklungen, bspw. der Notwendigkeit der digitalen Transformation oder wachsender Nachhaltigkeitsanforderungen, zeigt sich, dass Unternehmen ein Steuerungsinstrument benötigen, das Komplexität reduziert, strategische Klarheit schafft und kontinuierliches organisationales Lernen ermöglicht. Die Balanced Scorecard bietet hierfür einen bewährten und zugleich anpassungsfähigen Ansatz, der in stabilen wie in dynamischen Umfeldern Orientierung gibt.

BALANCED SCORECARD: KONZEPT UND ZENTRALE BESTANDTEILE

Die Balanced Scorecard wurde Anfang der 1990er-Jahre von Kaplan und Norton als Reaktion auf die zunehmende Kritik an traditionellen, rein finanziell geprägten Steuerungsansätzen entwickelt. Diese boten zwar einen Überblick über vergangenheitsorientierte Ergebnisse, erfassten jedoch weder Kund*innenbedürfnisse noch Prozessqualität, Innovationsfähigkeit oder das Potenzial der Beschäftigten. Im Gegensatz dazu betrachtet die BSC Unternehmen als komplexe Systeme, in denen finanzielle Ergebnisse lediglich das Endprodukt einer Reihe vorgelagerter Erfolgsfaktoren sind. Mit ihrem Konzept verbindet

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

sie dahingehend finanzielle Kennzahlen mit nicht-finanziellen Leistungstreibern und schafft eine strukturierte Grundlage, um strategische Ziele ganzheitlich abzubilden.

Die BSC basiert im Kern auf vier Perspektiven, die gemeinsam das strategische Profil eines Unternehmens ausmachen: die Finanzperspektive, die Kund*innenperspektive, die Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive:

FINANZPERSPEKTIVE: ERGEBNISGRÖßEN ALS STRATEGISCHER ENDPUNKT

Die finanzielle Perspektive zeigt an, ob die gewählte Strategie zu den gewünschten wirtschaftlichen Ergebnissen führt. Typische Kennzahlen sind Kapitalrendite, Economic Value Added oder Cashflow, wobei deren Auswahl vom Lebenszyklus der jeweiligen Geschäftseinheit abhängt. In Wachstumsphasen stehen etwa Umsatz- oder Marktanteilszuwächse im Vordergrund, während in Reife- oder Erntephasen Rentabilität und Kapitalbindung relevanter werden. Entscheidend ist, dass finanzielle Kennzahlen die Zielgrößen darstellen, auf die alle anderen Perspektiven einzahlen.

KUND*INNENPERSPEKTIVE: WERTVERSPRECHEN UND MARKTPPOSITION

Die Kund*innenperspektive übersetzt die Strategie in Ziele für relevante Kund*innensegmente. Sie richtet den Blick darauf, wodurch ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile schafft, beispielsweise durch Produktqualität, Preis-Leistungs-Verhältnisse, Service, das Käuferlebnis oder das Markenvertrauen. Kennzahlen wie Kund*innenzufriedenheit, Kund*innenloyalität, Kund*innenrentabilität oder Marktanteile dienen als Indikatoren dafür, ob das Wertangebot auf dem Markt überzeugt. Damit trägt diese Perspektive dazu bei, ein klares Verständnis darüber zu entwickeln, welchen Nutzen das Unternehmen seinen Kund*innen bieten möchte und welche Faktoren dafür entscheidend sind.

INTERNE PROZESSPERSPEKTIVE: LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Diese Perspektive fokussiert die internen Abläufe, die maßgeblich zum strategischen Erfolg beitragen. Neben klassischen Betriebsprozessen nimmt die BSC auch den Innovationsprozess in den Blick und berücksichtigt dabei Faktoren wie die Identifikation neuer Kund*innenbedürfnisse, die Entwicklung neuer Produkte oder deren Markteinführung. Ergänzend werden Serviceprozesse betrachtet, die den Kund*innen nach dem Kauf unterstützen. Der Aufbau einer vollständigen Wertschöpfungskette ermöglicht es, zentrale Stellhebel für Effizienz, Qualität oder Durchlaufzeiten zu erkennen und gezielt weiterzuentwickeln.

LERN- UND ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVE: ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DES UNTERNEHMENS

Sie bildet die infrastrukturellen Voraussetzungen ab, die langfristigen Erfolg erst ermöglichen. Sie umfasst typischerweise drei Dimensionen: Beschäftigtenpotenziale (z. B. Qualifikation, Zufriedenheit, Produktivität), Informationssysteme (z. B. Verfügbarkeit

Gefördert durch:



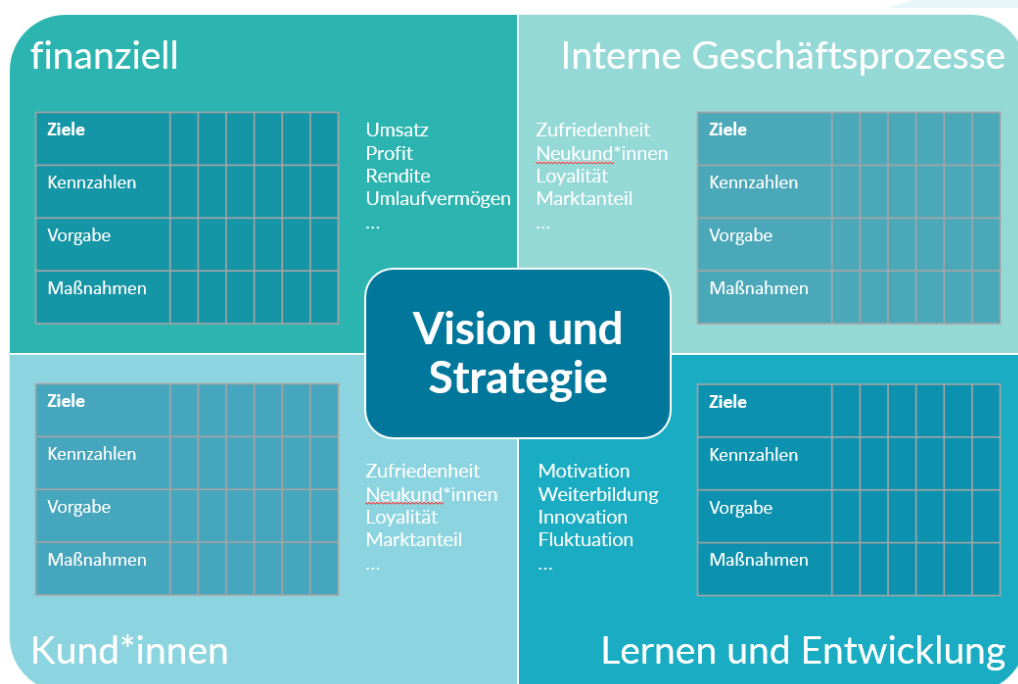
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

relevanter Daten) sowie kulturelle und motivationale Faktoren (z. B. Empowerment, Innovationsbereitschaft). Mithilfe der Lern- und Entwicklungsperspektive wird aufgezeigt, in welche Fähigkeiten ein Unternehmen investieren muss, damit die Prozesse optimal funktionieren und das Wertangebot gegenüber Kund*innen erfüllt wird.

ERGEBNIS- UND LEISTUNGSTREIBER: LOGIK DER URSACHE-WIRKUNGS-BEZIEHUNGEN

Ein zentrales Prinzip der BSC ist die Unterscheidung zwischen Ergebniskennzahlen (Lagging Indicators) und Leistungstreibern (Leading Indicators). Während Ergebniskennzahlen messen, ob strategische Ziele erreicht wurden, zeigen Leistungstreiber an, welche Aktivitäten oder Strukturen notwendig sind, um diese Ergebnisse künftig zu realisieren. Erst durch die Verknüpfung dieser Kennzahlen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen entsteht ein konsistentes strategisches Steuerungssystem, das den Weg von der Lernperspektive über Prozesse und Kund*innenbedürfnisse bis hin zu finanziellen Ergebnissen nachvollziehbar macht.

Die Perspektiven sind dabei jedoch nicht als allgemeingültige Schablone zu verstehen, sondern als Orientierungsrahmen, der an die spezifische Unternehmensstrategie angepasst werden kann. Kaplan und Norton betonen zudem, dass die BSC weniger ein Kennzahlensystem als vielmehr ein Instrument des strategischen Managements ist. Mithilfe der BSC sollen Vision und Strategie in klare Ziele, messbare Indikatoren und konkrete Maßnahmen übersetzt werden.



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DIE ENTWICKLUNG EINER BALANCED SCORECARD: VON DER STRATEGIE ZU ZIELEN, KENNZAHLEN UND MAßNAHMEN

Eine Balanced Scorecard entfaltet ihre Wirkung erst dann, wenn sie nicht als reine Sammlung von Kennzahlen, sondern als strukturierter Prozess der Strategieübersetzung verstanden wird. Ausgangspunkt jeder BSC ist daher eine klar definierte strategische Geschäftseinheit sowie eine verständlich formulierte Strategie. In der Praxis sind strategische Ziele zwar oft vorhanden, jedoch nicht ausreichend konkretisiert oder in der Organisation verankert. Die Entwicklung einer BSC bietet die Gelegenheit, diese Unklarheiten zu beseitigen und ein gemeinsames Verständnis zu schaffen.

STRATEGISCHE KLÄRUNG ALS AUSGANGSPUNKT

Bevor mit der Entwicklung der Scorecard begonnen wird, muss die strategische Ausrichtung präzisiert werden. Dies umfasst:

- ☞ die Formulierung oder Schärfung der Vision, die den langfristigen Zweck der Organisation beschreibt,
- ☞ die Definition der strategischen Stoßrichtungen wie Wachstumsorientierung, Effizienzsteigerung, Kund*innenfokus oder Innovationsführerschaft sowie
- ☞ die Festlegung der relevanten Marktsegmente und Wertangebote.

Dieser Schritt ist zentral, da die BSC keine allgemeine Standardstruktur ist, sondern ein Abbild der spezifischen strategischen Logik des jeweiligen Unternehmens. Erst wenn diese ausreichend klar ist, können Ziele und Messgrößen sinnvoll abgeleitet werden.

ABLEITUNG STRATEGISCHER ZIELE IN DEN VIER PERSPEKTIVEN

Ausgehend von der Strategie werden für jede der vier Perspektiven der Balanced Scorecard strategische Ziele formuliert. Diese sollen relevant, verständlich und in sich konsistent sein. Ein sinnvolles Vorgehen ist das „Top-Down“-Verfahren, bei dem zuerst die finanziellen Endziele definiert werden und anschließend die vorgelagerten Treiber in den anderen Perspektiven bestimmt werden. Dies stellt sicher, dass die BSC keine isolierten Datenpunkte enthält, sondern ein zusammenhängendes System bildet.

Beispiele für typische Fragen bei der Zielableitung sind:

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

- 🌀 Finanzperspektive: Welche wirtschaftlichen Ergebnisse sollen in drei bis fünf Jahren erreicht werden?
- 🌀 Kund*innenperspektive: Welche Wertversprechen müssen wir einlösen, um diese Ergebnisse zu realisieren?
- 🌀 Interne Prozesse: Welche internen Abläufe müssen dafür besonders leistungsfähig sein?
- 🌀 Lernen und Entwicklung: Welche Fähigkeiten, Systeme und kulturellen Voraussetzungen benötigen wir?

Diese Fragen helfen dabei, den strategischen Kern einer Organisation zu präzisieren und die logische Abfolge von der Ressourcenausstattung bis zum finanziellen Ergebnis sichtbar zu machen.

ERGEBNISKENNZAHLEN UND LEISTUNGSTREIBER DEFINIEREN.

Die Unterscheidung zwischen Ergebniskennzahlen (Lagging Indicators) und Leistungstreibern (Leading Indicators) ist ein zentrales Element der BSC. Während Ergebniskennzahlen Auskunft darüber geben, ob Ziele erreicht wurden, informieren Leistungstreiber darüber, welche Verbesserungen oder Investitionen notwendig sind, um die gewünschten Ergebnisse künftig sicherzustellen.

Mögliche Paarungen sind z. B.:

- 🌀 Finanzperspektive: Eigenkapitalrendite (Ergebnis) – Kostenreduktion durch Prozessoptimierung (Leistungstreiber).
- 🌀 Kund*innenperspektive: Kund*innenzufriedenheit (Ergebnis) – Lieferzeiten oder Servicequalität (Leistungstreiber)
- 🌀 Prozessperspektive: Ausschussquote (Ergebnis) – Stabilität der Prozessabläufe (Leistungstreiber).
- 🌀 Lernen und Entwicklung: Beschäftigtenproduktivität (Ergebnis) – Qualifikationsquote oder IT-Systemverfügbarkeit (Leistungstreiber).

Entscheidend ist, dass jede Kennzahl eine konkrete Funktion im strategischen System erfüllt und nicht aufgrund allgemeiner Relevanz ausgewählt wird. Je klarer die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Kennzahlen nachvollziehbar sind, desto aussagekräftiger ist die BSC.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

DIE VERKNÜPFUNG DER ZIELE ZU EINER KONSISTENTEN STRATEGIE-LOGIK IST ENTSCHEIDEND.

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal der BSC ist die logische Verbindung der Ziele über die verschiedenen Perspektiven hinweg. Diese Verbindungen werden häufig in Form einer „Strategy Map“ grafisch dargestellt. Diese zeigt, wie Investitionen in Beschäftigte, Informationssysteme oder Innovationsprozesse zu verbesserten Abläufen führen, welche wiederum die Kundenzufriedenheit erhöhen und letztlich wirtschaftliche Erfolge ermöglichen. Die Strategy Map gibt somit Aufschluss über die Hypothesen, die das Unternehmen bezüglich seiner strategischen Erfolgsmechanismen verfolgt.

FESTLEGUNG VON MAßNAHMEN, RESSOURCEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

Kennzahlen sind nur ein Bestandteil der Scorecard. Damit die Strategie tatsächlich umgesetzt wird, müssen konkrete Initiativen definiert werden, die die Lücke zwischen dem aktuellen Leistungsniveau und den angestrebten Zielwerten schließen. Entsprechende Initiativen bilden die operative Umsetzung der strategischen Stoßrichtungen und werden typischerweise mit Budgets, Zeiträumen und Verantwortlichkeiten versehen. Kaplan und Norton betonen entsprechend, dass die Verknüpfung der BSC mit der Ressourcenallokation entscheidend ist, da die Scorecard ohne diese Verbindung ein theoretisches Konstrukt bleibt.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Beispiel einer BSC anhand des fiktiven Unternehmens „AutoParts Solutions“

Das Unternehmen „AutoParts Solutions“ (APS) beliefert große OEMs mit mechanischen und zunehmend auch mechatronischen Komponenten. Nach Jahren der Stabilität erlebt APS nun einen raschen Wandel: Die Nachfrage nach klassischen Antriebskomponenten sinkt, während sich neue Geschäftschancen in Bereichen wie Leichtbau, Sensorik oder thermischen Systemen ergeben. Intern zeigen sich Engpässe in der Innovationsgeschwindigkeit und die Kunden erwarten kürzere Reaktionszeiten sowie eine höhere Liefertreue. Die Geschäftsführung hat daher beschlossen, eine Balanced Scorecard einzuführen, um die strategische Neuausrichtung des Unternehmens systematisch zu steuern.

Die Vision lautet: *„APS gestaltet den Wandel der Mobilität durch innovative, effiziente und nachhaltige Zulieferlösungen.“*

Ableitung strategischer Ziele

Auf Basis dieser Vision entwickelt das Unternehmen eine Strategy Map, die die Ursache-Wirkungs-Logik seiner strategischen Stoßrichtungen abbildet.

Finanzperspektive: Zukunftsfähige Ergebnissicherung

APS definiert als finanzielle Endziele unter anderem eine moderate Steigerung der EBIT-Marge, eine Verbesserung der Kapitalbindung und einen wachsenden Umsatzanteil mit neuen Produkten. Diese Ziele sind typisch für Unternehmen im Übergang: Während Effizienz und Rentabilität im Kerngeschäft stabilisiert werden müssen, soll zugleich das Portfolio in Richtung wachsender Technologien umgestaltet werden.

Kund*innenperspektive: Vertrauen und Technologieführerschaft stärken

Um die finanziellen Ziele zu erreichen, fokussiert sich APS auf ein klares Wertangebot für seine OEM-Kund*innen. Dieses besteht aus:

- kurzen Entwicklungs- und Reaktionszeiten,
- hohe Qualität und Zuverlässigkeit sowie
- technologischer Kompetenz, insbesondere im Bereich neuer Fahrzeugplattformen.

Als Messgrößen dienen Kennzahlen wie Liefertreue, Reklamationsquote, Time-to-Market oder die Bewertung im Lieferantenrating der OEMs. Die Strategie betont somit, dass nur Unternehmen, die als kompetent und partnerschaftlich wahrgenommen werden, in zukünftige Fahrzeugprojekte eingebunden werden.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Prozessperspektive: Verbesserung der Innovations- und Serienprozesse

APS identifiziert drei zentrale Prozessbereiche:

1. Innovationsprozess: Entwicklung neuer Produkte für Elektromobilität und thermische Systeme. Relevante Kennzahlen sind hier beispielsweise Entwicklungszyklen oder der Anteil erfolgreicher Produktvalidierungen.
2. Serienfertigung: Hier geht es um die Verbesserung von Stabilität, Ausschussquote und Durchlaufzeiten. Als Leistungsindikatoren dienen Prozessfähigkeitsindizes oder Maschinenverfügbarkeiten.
3. Logistik und Supply Chain: Höhere Transparenz und Reaktionsfähigkeit in globalen Lieferketten, gemessen beispielsweise durch Termintreue und Bestandsreichweiten.

Die Kombination aus Innovations- und Produktionsorientierung spiegelt wider, dass moderne Automobilzulieferer sowohl kosten- als auch technologiegetrieben agieren müssen.

Lern- und Entwicklungsperspektive: Kompetenzen für die Transformation aufbauen.

Um die Prozesse und Ziele zu realisieren, investiert APS in drei Bereiche:

- Beschäftigtenkompetenzen: Qualifizierungsprogramme zu Elektromobilität, Sensorik, digitalen Tools und Problemlösungskompetenz.
- Informationssysteme: Einführung eines integrierten Daten- und Qualitätsmanagements mit Echtzeitmonitoring.
- Organisation & Kultur: Förderung von bereichsübergreifender Zusammenarbeit, kontinuierlicher Verbesserung und einer Kultur der Verantwortungsübernahme.

Zur Messung der Transformationsfähigkeit dienen Leistungstreiber wie Qualifizierungsquoten, Beschäftigtenzufriedenheit, IT-Systemverfügbarkeit oder Beteiligungsraten an Verbesserungsprogrammen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Maßnahmen und Umsetzung

Konkrete Initiativen bilden die Brücke zwischen strategischen Zielen und operativer Umsetzung. Im Fall von APS gehören dazu:

- die Einführung eines unternehmensweiten Innovationsprozesses mit klaren Entscheidungsmeilensteinen sowie
- Investitionen in automatisierte Fertigungstechnologien,
- Aufbau eines Kompetenzzentrums für E-Mobility,
- Einführung eines Lieferantenentwicklungsprogramms zur Stabilisierung der Supply Chain sowie
- Darüber hinaus sind Trainingsprogramme für Führungskräfte und Fachkräfte zu Lean-Methoden und digitalem Arbeiten geplant.

Die Maßnahmen verknüpfen die Lern- und Prozessperspektive direkt mit den angestrebten Ergebnissen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter www.traiber.nrw

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages