

Arbeitsberichte zum Umweltmanagement

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Beuermann
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Daniel Pitsch / Frank Czymmek

Konzeption einer
Nachhaltigen Balanced Scorecard

Arbeitsbericht Nr. 10

Köln 2002



Kontaktadressen:

Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Beuermann

Seminar für Allg. BWL und OR
Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln
Tel.: 0221/470-3976
Fax: 0221/470-4608
E-Mail: beuermann@wiso.uni-koeln.de

Dipl.-Kfm. Daniel Pitsch

Höhenstraße 23
51588 Nümbrecht
Telefon: 02293/3193
E-Mail: danielpitsch@pobox.com

Dipl.-Kfm. Frank Czymmek

Seminar für Allg. BWL und OR
Universität zu Köln
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln
Tel.: 0221/470-3977
Fax: 0221/470-4608
E-Mail: f.czymmek@uni-koeln.de

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
<u>1</u> <u>Einleitung</u>	1
<u>1.1</u> <u>Ausgangssituation und Problemstellung</u>	1
<u>1.1.1</u> <u>Ausgangssituation</u>	1
<u>1.1.2</u> <u>Problemstellung</u>	2
<u>1.2</u> <u>Ziel und Aufbau der Arbeit</u>	2
<u>1.2.1</u> <u>Ziel der Arbeit</u>	2
<u>1.2.2</u> <u>Aufbau der Arbeit</u>	3
<u>2</u> <u>Grundlagen</u>	4
<u>2.1</u> <u>Das Leitbild der Nachhaltigkeit</u>	4
<u>2.1.1</u> <u>Definition</u>	4
<u>2.1.2</u> <u>Die drei Säulen der Nachhaltigkeit</u>	4
<u>2.1.2.1</u> <u>Ökonomie</u>	5
<u>2.1.2.2</u> <u>Ökologie</u>	5
<u>2.1.2.3</u> <u>Gesellschaft</u>	6
<u>2.2</u> <u>Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC)</u>	6
<u>2.2.1</u> <u>Entstehung und Grundgedanke</u>	6
<u>2.2.2</u> <u>Struktur und Elemente</u>	10
<u>2.2.3</u> <u>Kritische Würdigung</u>	12
<u>3</u> <u>Die Nachhaltige Balanced Scorecard (NBSC)</u>	13
<u>3.1</u> <u>Grundgedanken zur Entwicklung einer NBSC</u>	13
<u>3.1.1</u> <u>Zur Notwendigkeit der Entwicklung einer NBSC</u>	13
<u>3.1.2</u> <u>Einsatzmöglichkeiten einer Nachhaltigen Balanced Scorecard</u>	14
<u>3.2</u> <u>Erweiterung des Blickwinkels</u>	16
<u>3.2.1</u> <u>Gedanken zur ökonomischen Evolution der BSC</u>	16
<u>3.2.1.1</u> <u>Vom Drei-Viertel-Kreis zum Rad</u>	16
<u>3.2.1.2</u> <u>Längerfristiger Zeithorizont</u>	22
<u>3.2.2</u> <u>Einbeziehung von ökologischen und sozialen Externalitäten</u>	23
<u>3.2.2.1</u> <u>Das Bild eines in gesunder Symbiose lebenden Organismus</u>	23
<u>3.2.2.2</u> <u>Verknüpfung mit externen Kennzahlen/Faktoren</u>	26
<u>3.3</u> <u>Strukturelle Ansätze</u>	28

<u>3.3.1</u>	<u>Die klassische BSC mit vier Perspektiven – nachhaltiger</u>	28
<u>3.3.1.1</u>	<u>Eine Umwelt- und/oder Sozial-Balanced Scorecard</u>	28
<u>3.3.1.2</u>	<u>Integration nachhaltiger Aspekte in die Perspektiven der BSC</u>	28
<u>3.3.2</u>	<u>Strukturen jenseits der vier Perspektiven</u>	29
<u>3.3.2.1</u>	<u>Erweiterung um eine Dimension im Kreislauf</u>	30
<u>3.3.2.2</u>	<u>Trennung marktlicher und nicht-marktlicher Ebenen</u>	34
<u>3.3.2.3</u>	<u>Zentralstellung nachhaltiger strategischer Kernelemente</u>	35
<u>3.4</u>	<u>Kombination integrierfähiger Ansätze zu einer Nachhaltigen Balanced Scorecard</u>	37
<u>3.4.1</u>	<u>Einschätzung und Auswahl der strukturellen Ansätze</u>	37
<u>3.4.2</u>	<u>Struktur der Nachhaltigen Balanced Scorecard</u>	38
<u>3.4.3</u>	<u>Beispielhafte Darstellung einer Nachhaltigen Balanced Scorecard</u>	39
<u>3.5</u>	<u>Kritische Betrachtung: Probleme und mögliche Lösungsansätze</u>	42
<u>3.5.1</u>	<u>Anforderungen an die unternehmerische Strategie</u>	42
<u>3.5.2</u>	<u>Zunahme der Komplexität des Modells</u>	43
<u>4</u>	<u>Zusammenfassung und Ausblick</u>	47
<u>4.1</u>	<u>Zusammenfassung</u>	47
<u>4.2</u>	<u>Ausblick</u>	48
	Literaturverzeichnis.....	V

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BSC	Balanced Scorecard
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DAX	Deutscher Aktien Index
EURIBOR	European Interbank Offered Rate
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
ggf.	gegebenenfalls
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
Hrsg. v.	herausgegeben von
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
K.O.	Knock Out
NBSC	Nachhaltige Balanced Scorecard
Nr.	Nummer
p.a.	per anno
PKW	Personenkraftwagen
ROCE	Return On Capital Employed
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
WISU	Das Wirtschaftsstudium
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der strategische Handlungsrahmen der Balanced Scorecard9

Abbildung 2: Die vier Perspektiven innerhalb eines geschlossenen Systems 10

Abbildung 3: Kausalverkettung der Perspektiven..... 17

Abbildung 4: Interdependenzen der Perspektiven..... 18

Abbildung 5: Reihenfolge der Perspektiven aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen..... 19

Abbildung 6: Ursache-Wirkungskreis der Perspektiven.....20

Abbildung 7: Beispiel eines erweiterten Ursache-Wirkungskreises.....21

Abbildung 8: Austauschbeziehungen.....24

Abbildung 9: Nachhaltigkeitsbeiträge von Unternehmen.....27

Abbildung 10: Erweiterung um eine zusätzliche Ökologisch/Sozial-Ethische Perspektive.....31

Abbildung 11: Erweiterung der Kausalverkettung der Perspektiven.....32

Abbildung 12: Unterscheidung marktliche / nicht-marktliche Ebene35

Abbildung 13: Der strategische Kern.....36

Abbildung 14: Struktur der Nachhaltigen Balanced Scorecard.....38

Abbildung 15: Beispielhafte gemeinsame Betrachtung von Rendite und Umsatzwachstum...45

Abbildung 16: Zeitpunkte im Umsatzwachstum/Rendite-Diagramm.....46

Abbildung 17: Abbildung der zeitlichen Entwicklung47

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

1.1.1 Ausgangssituation

Seit einigen Jahrzehnten entwickelt sich bedingt durch einen gesellschaftlichen Wandel auch in der Wirtschaft ein stärkeres Bewußtsein für die direkten und indirekten, vor allem auch langfristigen Auswirkungen unseres Handelns und Wirtschaftens im Hinblick auf mögliche Grenzen des Wachstums, den Verbrauch von (begrenzten) natürlichen Ressourcen, die Verschmutzung der Umwelt¹ – insbesondere durch die weltweit voranschreitende Industrialisierung – und die sich teilweise noch weiter verstärkenden sozialen Unausgewogenheiten.² Es wurde schon früh erkannt, daß eine unkontrollierte Weiterentwicklung der Wirtschaft, dem reinen Prinzip des Marktes folgend, schon bald weitreichende Konsequenzen haben würde und auf lange Sicht zu einer elementaren Bedrohung des ohnehin schon nicht mehr ausbalancierten ökonomischen, ökologischen und sozialen Gleichgewichts führen würde.³ Mit dem zunehmenden Bewußtsein der Gefahren einer unkontrollierten Entwicklung entstanden (und entstehen) Initiativen, die eine nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaft, ihres Wirtschaftssystems und seiner Akteure zum Ziel haben.⁴

Das mittlerweile in vielen Unternehmen eingesetzte Management-Instrument Balanced Scorecard⁵ zeichnet sich besonders dadurch aus, daß es einerseits einem klaren gedanklichen Konzept folgt, mit dessen Hilfe eine Unternehmensstrategie übersichtlich abgebildet und erfolgreich umgesetzt werden kann, und daß es andererseits so flexibel ist, den individuellen aktuellen und unternehmensspezifischen Gegebenheiten sowohl inhaltlich als auch von seiner Struktur her angepaßt werden zu können. Seine Stärke liegt in der Kombination aus einem auf klaren kausalen Zusammenhängen aufbauenden System von Kennzahlen und Maßnahmen und den praktisch unbegrenzten Möglichkeiten der Variation desselben.

¹ Vgl. Club of Rome (1972).

² Vgl. Griebhammer (1998), S. 2.

³ Vgl. auch Enquete-Kommission (1994), S. 55.

⁴ Zur Sensibilisierung von Gesellschaftsgruppen und der Notwendigkeit einer ökologischen Unternehmensführung vgl. Günther (1994), S. 1ff.

⁵ Vgl. Huxoll/Quadt (2001), S. 24.

1.1.2 Problemstellung

Das Management von Organisationen, deren Eigentümer, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Nachbarn und nicht zuletzt die Politik und die sogenannten NGOs⁶ drängen mit mehr oder weniger Nachdruck auf eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmen und Betriebe. Viele große, aber auch kleine und mittlere Unternehmen haben daher in ihrer Firmenphilosophie Werte und Zielsetzungen verankert, die über rein ökonomische Zielsetzungen hinausgehen.⁷ Fließen diese Werte und Ziele nun konsequenterweise in die Unternehmensstrategie mit ein, so stellt sich bei einem Einsatz der Balanced Scorecard zur Umsetzung der Strategie die Frage, ob und auf welche Weise dementsprechend neue strategische Kennzahlen und Maßnahmen in das Modell integriert werden können.

Bisher wurden ökologische und soziale Aspekte – wenn überhaupt – vielfach isoliert betrachtet und dementsprechend in einem getrennten Umwelt- oder Sozial- Management-System oder einer separaten z.B. Öko-Balanced Scorecard erfaßt.⁸

Strebt man demgegenüber jedoch vor dem Hintergrund der oben aufgezeigten Problemstellung die umfassende Integration aller strategischen Faktoren in die Struktur einer Balanced Scorecard an, so liegt die Entwicklung einer neuen Nachhaltigen Balanced Scorecard nahe, die aufgrund ihrer Struktur und ihrer Elemente die Umsetzung der auf Nachhaltigkeit ausgelegten und damit komplexeren Strategie ermöglicht bzw. erleichtert.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

1.2.1 Ziel der Arbeit

Das Ziel des vorliegenden Arbeitsberichtes ist es, aufbauend auf dem klassischen Konzept der Balanced Scorecard (BSC) eine neue Nachhaltige Balanced Scorecard (NBSC) zu entwickeln, die von ihrer Struktur und ihrem Inhalt her den Anforderungen einer nachhaltigen Unternehmensstrategie gerecht wird.

⁶ NGO: Non-Governmental-Organization – deutsch: Nicht-Regierungs Organisation.

⁷ Zu den Beweggründen für eine zunehmende Umweltorientierung vgl. auch Stahlmann (1994), S. 55ff. Zum Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und ökologischer Orientierung vgl. Spiegelberg (1998), S. 89f.

⁸ Vgl. beispielsweise Czymbek/Faßbender-Wynands (2001).

Dabei soll die neu zu entwickelnde NBSC in der Lage sein, nicht nur alle wesentlichen Elemente der auf Nachhaltigkeit ausgelegten Strategie, sondern insbesondere auch deren Zusammenhänge zu erfassen und abzubilden. Hierzu sollen die existierenden Bestandteile der BSC und ihre Verbindungen vom Grundgedanken her übernommen, in ihrer Ausgestaltung jedoch zweckbedingt verändert und um neue Aspekte und Verknüpfungen ergänzt werden.

Es ist nicht ausdrücklich Ziel dieser Arbeit, einen umfassenden Überblick über den Stand der Entwicklung auf dem Gebiet der BSC und ihrer Anwendungen z.B. im Bereich des Öko-Controllings zu vermitteln. Vielmehr soll auf der Grundlage des theoretischen Konzeptes der BSC ein neues Modell zur Umsetzung einer nachhaltigen unternehmerischen Gesamtstrategie erschaffen werden. Dazu sollen in kreativer Weise bereits bestehende Konzepte auf ihre Integrationsmöglichkeiten untersucht und darüber hinaus innovative Ansätze entwickelt werden, die schließlich in ein integriertes Gesamtkonzept einfließen.

1.2.2 Aufbau der Arbeit

Nach einer kurzen Einleitung, die die Ausgangslage und Problemstellung der vorliegenden Arbeit darstellt, widmet sich das **Kapitel 2** den theoretischen Grundlagen. Dabei wird zunächst die Thematik der Nachhaltigen Entwicklung untersucht und auf die unternehmerischen Aspekte heruntergebrochen.

Im zweiten Teil wird das Konzept der Balanced Scorecard vorgestellt. Dazu wird zunächst der Grundgedanke dieses Management-Instrumentes erklärt, bevor näher auf die Struktur und die einzelnen Elemente eingegangen wird.

In **Kapitel 3** wird aufbauend auf den erläuterten Grundlagen ein Konzept einer Nachhaltigen Balanced Scorecard neu entwickelt.

Ausgehend von der Notwendigkeit sollen zunächst unterschiedlichen Konzeptionsalternativen vorgestellt werden, aus denen sich schließlich die Nachhaltige Balanced Scorecard ableitet.

Deren Konzeption und Umsetzung wird anschließend noch genauer analysiert und anhand eines Beispiels transparenter dargestellt.

Schließlich soll das Konzept kritisch gewürdigt, Probleme und Grenzen aufgezeigt und deren Lösungsmöglichkeiten dargestellt werden.

Der Arbeitsbericht schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

2 Grundlagen

2.1 Das Leitbild der Nachhaltigkeit

In den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten entwickelten sich in der Weltöffentlichkeit Begriffe zu Schlagwörtern, die verschiedene Gesichtspunkte einer ökonomische, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigenden, bewußten, zukunftsorientierten Art und Weise des Denkens und (vor allem wirtschaftlichen) Handelns beschreiben sollten. Mittlerweile hat sich der Begriff Sustainable Development – zu deutsch: Nachhaltige Entwicklung – durchgesetzt.

2.1.1 Definition

Nach der Definition des Brundtland-Berichtes wird eine Entwicklung dann als nachhaltig bezeichnet, wenn sie „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“⁹ (intergenerative Gerechtigkeit). Darüber hinaus gehend sollte ebenfalls eine intragenerative Gerechtigkeit hergestellt werden, d.h. ein fairer Ausgleich zwischen den Möglichkeiten von Arm und Reich, insbesondere zwischen Industrie- und Entwicklungsländern.

Bei all diesen Bestrebungen sollte die Nachhaltigkeit gleichzeitig in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht erreicht werden können, was verständlicherweise in seiner Umsetzbarkeit von vielen Seiten angezweifelt wird, da hier vielfach Zielkonflikte zwischen den Teilzielen und den Interessen der beteiligten Parteien auftreten.

2.1.2 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Wie weiter oben bereits erwähnt, umfaßt der Gedanke der nachhaltigen Entwicklung drei Dimensionen: Ökologische, ökonomische und soziale Aspekte. Diese zeitgleich zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen, stellt die große Herausforderung des ganzheitlichen Ansatzes dar.¹⁰

So verfolgt das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung das Ziel, nicht nur die Natur als Produktivkraft und Lebensgrundlage, sondern explizit auch ihren kulturellen und ästhetischen Wert zu erhalten und darüber hinaus die wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungschancen

⁹ Hauff (1987), S. 46.

¹⁰ Zur Integration der drei Säulen der Nachhaltigkeit vgl. Eberle (1998), S. 105.

und die Verteilungsgerechtigkeit innerhalb und zwischen heutigen und zukünftigen Generationen abzusichern.¹¹

2.1.2.1 Ökonomie

Eine nachhaltige Entwicklung soll ökonomisch sinnvoll und langfristig tragfähig sein. Ein im Sinne der Nachhaltigkeit effizientes Wirtschaften wird dabei nicht zwangsläufig über die freien Märkte geregelt, denn so können zum einen wohlfahrtsmindernde Fehlallokationen von Ressourcen z.B. durch Monopolstellungen, Fehlinvestitionen, Wettbewerbsverzerrungen oder ineffiziente Gleichgewichte,¹² zum anderen Fälle von Marktversagen, z.B. durch das Kollektivgüter-Problem auftreten.¹³

Ziel soll es sein, die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient einzusetzen und eine langfristige und möglichst umfassende Bedürfnisbefriedigung zu gewährleisten.¹⁴ Diese volkswirtschaftlichen Zielvorstellungen implizieren u.a. auf betriebswirtschaftlicher Ebene eine Berücksichtigung externer Effekte und Kosten. Darüber hinaus soll die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Systems mindestens erhalten bleiben. Dabei sollten Produktiv- und Humankapital nicht nur quantitativ vermehrt, sondern auch qualitativ weiterentwickelt werden.

2.1.2.2 Ökologie

Die ökologische Perspektive der nachhaltigen Entwicklung nimmt eine zentrale Stellung ein. Die Natur als Lebensraum (auch) des Menschen stellt die Grundlage unserer Existenz dar. Wird die (Um-)Welt in ihrem Gleichgewicht zu sehr gestört, bietet sich für den Menschen kein alternativer Lebensraum an. Da ihr Fortbestand sozusagen das K.O.-Kriterium der menschlichen Existenz darstellt, sollte der Schutz und die langfristige Erhaltung der elementaren natürlichen (Stoff-)Kreisläufe oberste Priorität haben¹⁵.

Viele Entwicklungen der vergangenen Jahrzehnte deuten eine ernsthafte Gefährdung des Ökosystems Erde an. Eine nachhaltige Entwicklung setzt voraus, daß die existierenden Systeme – sofern intakt – geschützt und die geschädigten Systeme zusätzlich in ihrer Regeneration unterstützt werden.¹⁶ So sollten die Umweltschädigung reduziert und der Ressourcenver-

¹¹ Vgl. Enquete-Kommission (1994), S. 54.

¹² Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 47.

¹³ Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 36.

¹⁴ Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 48.

¹⁵ Vgl. Costanza (1992), S. 85.

¹⁶ Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 35.

brauch insofern eingeschränkt werden, als nicht regenerierbare Ressourcen substituiert und regenerierbare Ressourcen lediglich im Umfang ihrer Neuschaffung bzw. -entstehung verbraucht werden.¹⁷

2.1.2.3 Gesellschaft

Innerhalb der Weltbevölkerung und ihrer Gesellschaften soll eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden, die eine faire Balance von Möglichkeiten, Chancen und Belastungen zwischen Gesellschaften und zwischen Individuen anstrebt.

Dies umfaßt als Zielsetzung soziale Stabilität, soziale Gerechtigkeit, Sicherheit, menschenwürdige Lebensbedingungen und – soweit mit den anderen Zielen und der Freiheit der anderen vereinbar -¹⁸ individuelle Freiheit.

Konkrete weiterführende Ziele sind z.B. die „Herstellung und Sicherung von Gesundheit, Erwerbsfähigkeit und -möglichkeit, Bildungs- und Ausbildungschancen, Arbeitsbedingungen, Altersversorgung und [...] die Einkommens- und Vermögensverteilung“¹⁹.

2.2 Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC)

Im Laufe der vergangenen Jahre hat sich die Balanced Scorecard als Management-Instrument in weiten Teilen der Wirtschaft etabliert.²⁰ Seit ihrer Entwicklung zu Beginn der 90er Jahre wurde und wird sie in vielen großen und mittleren Unternehmen zur Steuerung und Kontrolle der Strategie-Umsetzung eingesetzt.²¹

2.2.1 Entstehung und Grundgedanke

Die Entstehung der BSC geht zurück auf eine Studie zum Thema ‚Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft‘ von Robert S. Kaplan, Professor an der Harvard Business School, und David P. Norton, CEO des Nolan Norton Institutes, die sich im Jahre 1990 regelmäßig mit Unternehmensvertretern trafen, um ein neues Performance-Measurement-Modell zu entwickeln.²² Es wurde schließlich eine Punktetafel entworfen, die eine gesunde Balance zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen, monetären und nicht monetären

¹⁷ Vgl. Enquete-Kommission (1998), S. 46.

¹⁸ Vgl. auch Enquete-Kommission (1994), S. 60f.

¹⁹ Enquete-Kommission (1998), S. 41.

²⁰ Vgl. Huxoll/Quadt (2001), S. 24.

²¹ Vgl. Speckbacher/Bischof (2000), S. 802ff., und Zimmermann/Jöhnk (2000), S. 602ff.

²² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. VIIff.

Kennzahlen, Spät- und Frühindikatoren sowie internen und externen Perspektiven herstellt.²³ Dabei entstand ein ‚ausgewogener Berichtsbogen‘, die Balanced Scorecard.

Ziel der BSC ist es, die Unternehmensstrategie in ein überschaubares System der Leistungsmessung zu übersetzen, um dem Management als Instrumentarium zu dienen, mit dem die Unternehmensmission kommuniziert und die sich daraus ergebenden Maßnahmen gesteuert und kontrolliert werden können.²⁴ Dabei werden zum einen die finanziellen Ziele betrachtet, zum anderen aber auch jene Faktoren, die zur Erreichung dieser Ziele beitragen, die sogenannten Leistungstreiber.²⁵ Es werden die Leistungen aus vier Perspektiven gemessen: der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive, der internen Prozeßperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive. So sollen einerseits finanzielle Ziele verfolgt und andererseits die Grundlagen für zukünftiges Wachstum und zukünftigen Erfolg gelegt werden.

Der Grundgedanke besteht darin, die finanzielle Situation und alle aus der Unternehmensstrategie entwickelten wesentlichen Erfolgsfaktoren, die für den zukünftigen finanziellen Erfolg maßgeblich sind,²⁶ übersichtlich und in ihrer Kausalverkettung darzustellen. Ausgangspunkt der Überlegungen zum Aufbau einer BSC sind die angestrebten finanziellen Ergebnisse. Von hier aus werden in einem Top-Down-Prozeß die zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Ergebniskennzahlen (lagging indicators) und Leistungstreiber (leading indicators) in allen Perspektiven definiert. So wird im nächsten Schritt untersucht, welche Kundenbedürfnisse in welcher Form befriedigt werden können und müssen, um die erwünschten Ergebnisse erzielen zu können. Als dritter Schritt folgt nun, die internen Prozesse zu durchleuchten bzw. darzustellen, die zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse notwendigerweise effizient beherrscht werden müssen. Und um schließlich die Möglichkeiten aufzuzeigen, wie solche Prozesse und ihre fortlaufende Weiterentwicklung gegenwärtig und in der Zukunft gewährleistet werden können, werden im vierten Schritt die Potentiale und Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens hinsichtlich seiner Mitarbeiter, ihres Know-hows und der vorhandenen Infrastruktur (Informationssysteme etc.) untersucht.

Dieser Vorgehensweise liegt die Annahme zugrunde, daß zur Schaffung langfristiger Wettbewerbsvorteile besonders die sogenannten weichen Faktoren wie intellektuelles Kapital oder

²³ Zur allgemeinen Tendenz vom operativen über das strategische hin zum normativen Controlling und die Einbeziehung nicht-finanzieller Meßgrößen vgl. auch Brunner (1997), S. 44ff.

²⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 2.

²⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 8ff. und S. 30.

²⁶ Zur Definition von erfolgskritischen Meßgrößen, sogenannten Key Performance Indicators, vgl. auch Brunner/Sprich (1998).

die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung sind. Es wird weiter unterstellt, daß eine klare Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen diesen strategisch wichtigen Leistungstreibern und dem Unternehmens-Erfolg besteht.²⁷

Die Einteilung in die oben beschriebenen vier Perspektiven hat sich bei der Entwicklung der BSC als plausibel dargestellt und wurde bei vielen Unternehmen so umgesetzt. Es ist jedoch ausdrücklich nicht festgelegt, dieser Einteilung folgen zu müssen. So kann je nach den praktischen Anforderungen des Unternehmens sowohl die Anzahl der Perspektiven variieren als auch deren inhaltliche Gestaltung. Da sich in vielen Unternehmen die klassische Einteilung jedoch bewährt hat, wird diese Einteilung in die oben erwähnten vier Perspektiven für die weiteren Erläuterungen und Überlegungen zugrunde gelegt.

In jeder der vier Perspektiven werden nun aus der Unternehmensstrategie heraus einzelne strategische Ziele formuliert, beispielsweise die Kundenzufriedenheit als ein Element der Kundenperspektive. Diesem Ziel wird dann eine Kennzahl zugeordnet, im Beispielfall könnte das ein Ergebniswert einer bestimmten Umfrage sein. Für diese Meßgröße wird dann ein Zielwert als Vorgabe festgelegt, die erreicht werden soll.²⁸ Zum Schluß werden Maßnahmen notiert, die zur Erreichung des Zieles ergriffen werden sollen.

Um die Balanced Scorecard übersichtlich zu halten und den Fokus auf die wesentlichen strategischen Ziele zu lenken, sollten in jeder Perspektive vier bis maximal sieben Ziele mit ihren zugeordneten Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen erfasst werden. Bei vier Perspektiven ergeben sich somit insgesamt 16 bis höchstens 28 strategische Ziele, die auf der BSC Berücksichtigung finden. In dieser Form sollen alle zur Erfüllung der Unternehmensstrategie erforderlichen operativen Maßnahmen abgebildet und eine Kommunikation und Kontrolle dieser Aktivitäten gewährleistet werden.

Im Laufe der Zeit hat sich bei der Anwendung der BSC herausgestellt, daß sie mehr Möglichkeiten bietet, als lediglich Kennzahlen übersichtlich abzubilden und somit als taktisches und operatives Meßsystem zu dienen. Sie erfüllt zusätzlich den Zweck, im Laufe ihrer Entwicklung, Implementierung und durch Feedback-Gespräche als ein strategisches Managementsystem zu fungieren.²⁹ Kaplan und Norton formulieren einen ‚strategischen Handlungsrahmen‘ in vier Schritten:

²⁷ Zur Ursache-Wirkungs-Beziehung vgl. auch Wall (2001), S. 65ff.

²⁸ Als Beispiel einer solchen Formulierung einer BSC vgl. u.a. Kaufmann (1997), S. 423.

²⁹ Vgl. Horváth (1998), S. 570f.

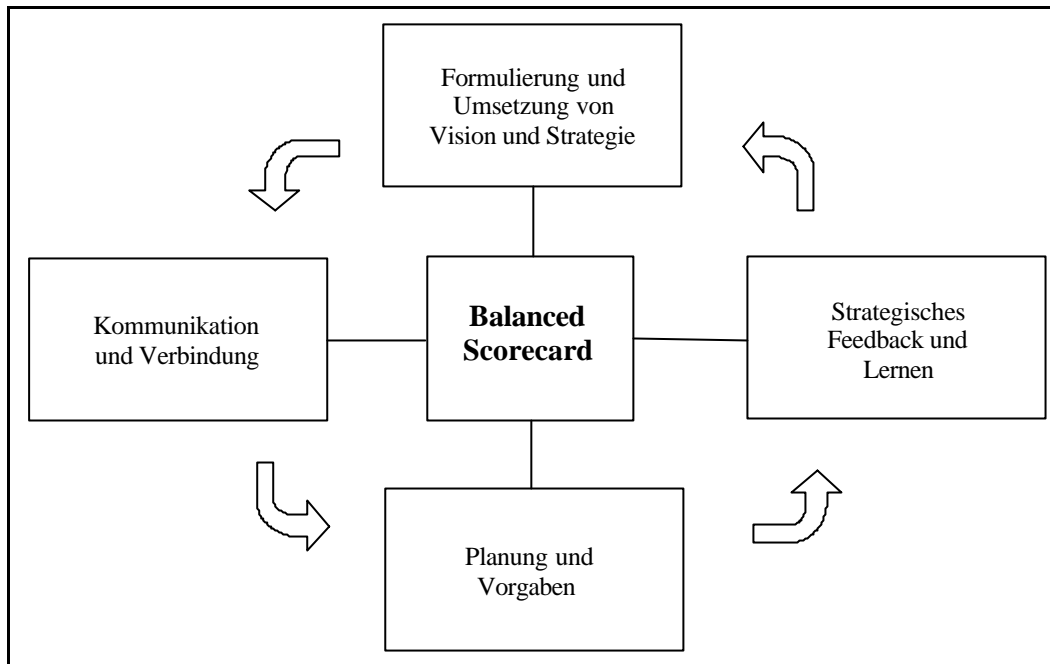


Abbildung 1: Der strategische Handlungsrahmen der Balanced Scorecard

- **Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie**
Zunächst muß innerhalb des Top-Managements ein Konsens über die Vision des Unternehmens und die daraus abgeleitete Strategie hergestellt werden. Die Strategie muß in allen vier Perspektiven der BSC klar formuliert werden.
- **Kommunizieren und Verknüpfen von strategischen Zielen und Maßnahmen**
Im nächsten Schritt werden die strategischen Ziele im ganzen Unternehmen kommuniziert (von oben nach unten – top-down) und mit konkreten Leistungskennzahlen verknüpft, so daß jede Einheit bzw. jeder Mitarbeiter weiß, welche Unternehmensziele angestrebt werden und wie sich dadurch der Unternehmenserfolg einstellen soll.³⁰
- **Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Maßnahmen**
Anschließend werden Zielvorgaben für die zukünftige Entwicklung formuliert. Zum einen sind dies langfristige Ziele, z.B. eine bestimmte Steigerung des Umsatzes innerhalb der nächsten fünf Jahre, zum anderen sogenannte Meilensteine als Zwischenziele auf dem Weg dorthin. Auf diese Weise kann die kurz- und mittelfristige Planung mit den strategischen Zielvorgaben verknüpft werden.
Jeder Mitarbeiter erfährt dadurch, in welcher Form sein Handeln Einfluß auf den Unternehmenserfolg hat und was dementsprechend von ihm zur Erreichung der strategischen Zielvorgaben verlangt wird.

³⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 15.

- Strategisches Feedback und Lernen

Im vierten und wichtigsten Schritt erfolgt ein strategisches Feedback, bei dem eine Rückkopplung der Unternehmensstrategie erfolgt, die zum einen aufzeigt, inwiefern die gesteckten Ziele bisher erreicht wurden, zum anderen aber auch deutlich machen kann, ob die eingeschlagene Strategie und die unterstellten Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der Realität so ‚funktionieren‘. Diese wichtigen Strategie-Reviews münden somit unweigerlich in einen strategischen Lernprozeß auf der obersten Management-Ebene und ermöglichen einen kontinuierlichen Anpassungs- und Verbesserungsprozeß der Unternehmensstrategie und auch der BSC.

2.2.2 Struktur und Elemente

Um die verschiedenen Bereiche und ihre Gesichtspunkte übersichtlich und in ihrer Verknüpfung darzustellen, wurde ein Schema gewählt, welches die vier Perspektiven als Elemente eines geschlossenen Systems beinhaltet:

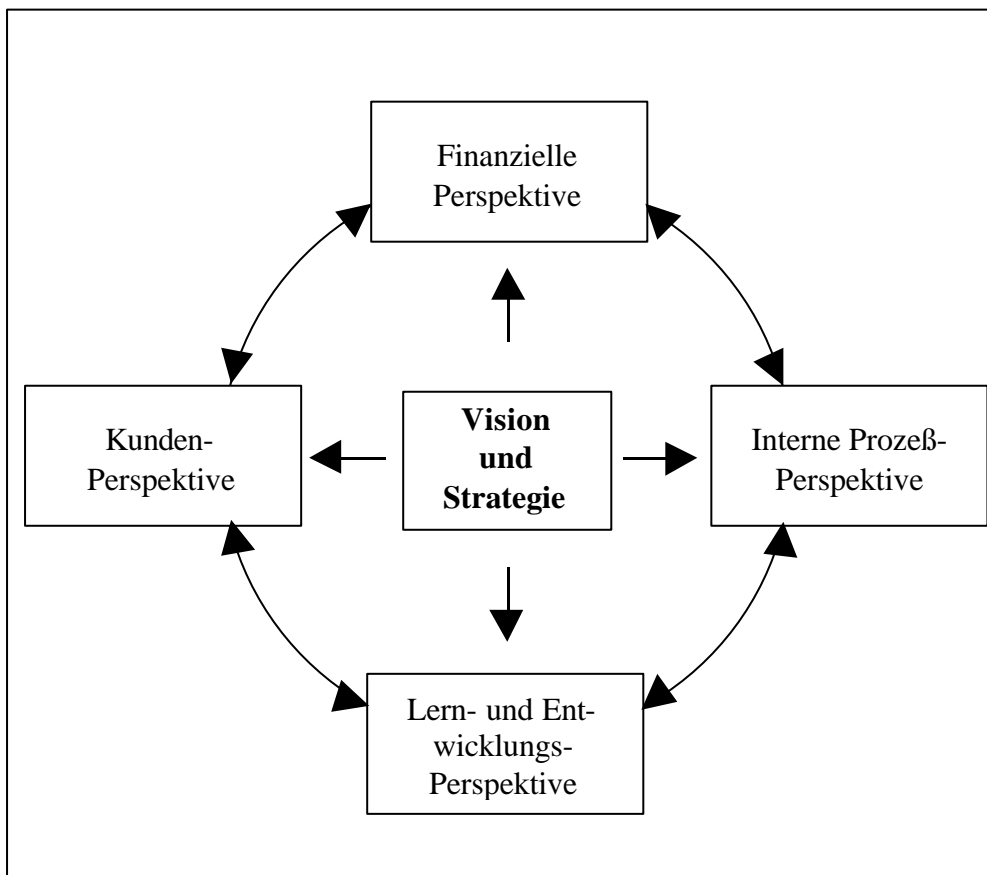


Abbildung 2: Die vier Perspektiven innerhalb eines geschlossenen Systems³¹

³¹ In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997), S. 9.

Finanzielle Perspektive

An oberster Stelle rangiert zweifellos die Finanzperspektive, auf die die anderen Perspektiven ausgerichtet sind.³²

In der finanziellen Perspektive werden die strategischen finanzwirtschaftlichen Kennzahlen erfaßt, die durch die erfolgreiche Umsetzung der Strategie erzielt werden sollen. Diese finanziellen Zielsetzungen erfüllen eine Doppelfunktion: Zum einen definieren sie die erwartete finanzielle Leistung, zum anderen stellen sie aber auch die Endziele der anderen Ziele und Kennzahlen aus den übrigen Perspektiven dar. So sollte jede Kennzahl der BSC das Element einer Kette von Ursache und Wirkung sein, die letztlich die finanzielle Leistung des Unternehmens verbessert.³³

Kundenperspektive

In der Kundenperspektive werden die Kunden- und Marktsegmente identifiziert, in denen das Unternehmen strategisch erfolgreich sein soll.³⁴ Diesen Zielkunden bzw. -märkten werden Kernkennzahlen wie Kundenzufriedenheit oder Kundenrentabilität zugeordnet, die letztlich die treibenden Faktoren der Erlöse bzw. Margen darstellen, die auf finanzieller Ebene erreicht werden sollen. Weiterhin werden die Wertangebote des Unternehmens – wie z. B. Serviceangebot oder Image – erfaßt, die als Leistungstreiber der genannten Kundenergebniskennzahlen fungieren.³⁵

Interne Prozeßperspektive

Für die dritte Perspektive, die interne Prozeßperspektive, werden die Geschäftsprozesse identifiziert, die für die erfolgreiche Erreichung der Ziele, die in den vorher aufgestellten Finanz- und Kundenperspektiven festgelegt worden sind, von entscheidender Bedeutung sind. Dabei sollten nicht nur die aktuellen Betriebsprozesse, sondern auch Innovationsprozesse und über den reinen Betriebsprozeß hinausgehende Folgeprozesse, wie etwa der Kundendienst, erfaßt werden.

³² Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 46 und S. 60.

³³ Vgl. vertiefend Kaplan/Norton (1997), S. 46ff.

³⁴ Vgl. vertiefend Kaplan/Norton (1997), S. 62ff.

³⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 71ff.

Lern- und Entwicklungsperspektive

In der vierten und letzten Perspektive der Balanced Scorecard, der Lern- und Entwicklungsperspektive, werden Ziele und Kennzahlen zur Entwicklung und Unterstützung einer lernenden und wachsenden Organisation formuliert. Es werden die Fähigkeiten und Potentiale insbesondere auch der immateriellen Vermögensgegenstände des Unternehmens herausgestellt, die notwendig sind, um die in den anderen drei Perspektiven aufgestellten Ziele verwirklichen zu können. Dazu gehören die über betriebliche Anlagen und Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung hinausgehenden Bereiche der Mitarbeiterpotentiale, deren Motivation und Zielausrichtung sowie die Potentiale der betrieblichen Infrastruktur, insbesondere von Informationssystemen.

2.2.3 Kritische Würdigung

Kaplan und Norton verknüpfen in der BSC größtenteils bekannte Erkenntnisse, Ideen und Konzepte, mit deren Hilfe eine Unternehmensstrategie erfolgreich kommuniziert und implementiert werden soll. Dabei sollen die strategische und operative Planung verknüpft und in einem Top-Down-Prozeß verbreitet werden. Wesentliche Elemente der strategischen Führung, wie die Gestaltung der Willensbildung oder beispielsweise die Konkurrenzbeobachtung, werden jedoch vernachlässigt. Da die Gestaltungsempfehlungen teilweise unverbindlich offen bleiben, erweist sich die Implementierung außerdem als zeit- und arbeitsaufwendig.³⁶ Demzufolge befindet sich eine nicht unerhebliche Anzahl von Unternehmen immer noch in der Entwicklungs- oder Einführungsphase.³⁷

Neben diesen grundsätzlichen Schwächen der klassischen Balanced Scorecard stellt sich vor dem Hintergrund der Zielsetzung dieses Arbeitsbereiches noch die fehlende Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte innerhalb der Konzeption, um dem Gedankengut einer Nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden. In dem nun anschließenden Kapitel 3 soll diesem Mangel entgegen gewirkt werden, indem eine neue, eine nachhaltige Balanced Scorecard entwickelt und konzeptioniert wird.

³⁶ Zu ausführlicherer Kritik vgl. Weber/Schäffer (1998).

³⁷ Zum Stand der Umsetzung vgl. Weber (2001).

3 Die Nachhaltige Balanced Scorecard (NBSC)

3.1 Grundgedanken zur Entwicklung einer NBSC

3.1.1 Zur Notwendigkeit der Entwicklung einer NBSC

Vor den in unter 2.1 angedeuteten Hintergründen haben viele Unternehmen die weitreichende Verantwortung für die vielfältigen Auswirkungen ihres Handelns erkannt. Es hat sich die Einsicht durchgesetzt, daß die Aktivitäten eines Unternehmens mit den grundlegenden Werten des übergeordneten gesellschaftlichen Systems übereinstimmen sollten, um den langfristigen Unternehmenserfolg nicht zu gefährden.³⁸ So wurden aus vielleicht unterschiedlichen Motivationen heraus in der Firmenphilosophie unterschiedlichster Unternehmen auch Zielsetzungen verankert, die über rein wirtschaftliche Bestrebungen hinausgehen und dem Gedanken der Nachhaltigkeit folgen.

Sind ökologische und/oder soziale Ziele dann folgerichtig in die Formulierung der Strategie eingeflossen und sollen in der unternehmerischen Realität umgesetzt werden, so bedarf es eines Konzeptes, welches sicherstellt, daß die strategischen Zielvorgaben in greifbarer und klar kommunizierbarer Form dargestellt werden und in entsprechende operative Maßnahmen münden. Diese Maßnahmen müssen dann initiiert, koordiniert und kontrolliert werden.

Eine besondere Problematik gerade bei der Umsetzung einer nachhaltigen Strategie kann zum einen die Art der ökologischen und/oder sozialen Ziele (häufig sehr abstrakt, eher qualitativ als quantitativ, wenig greifbar, teilweise jenseits wirtschaftswissenschaftlicher ‚Denke‘), zum anderen deren Akzeptanz innerhalb des Unternehmens und gegenüber den Stakeholdern darstellen.

Die Balanced Scorecard ist nun als bewährtes Instrument zur Umsetzung auch komplexer Unternehmensstrategien geradezu prädestiniert, die formulierten Anforderungen an ein Management-Konzept zu erfüllen. Der Ansatz, ein Gleichgewicht zwischen unterschiedlichsten Zielen herzustellen, diese mit konkreten Maßnahmen und deren Kommunikation, (Durch-) Führung und Kontrolle zu verbinden, erscheint um so geeigneter, je komplexer die Strategie und deren (vermeintliche) innere Widersprüche sich darstellen. Gerade auch das Herunterbre-

³⁸ Vgl. Zwingel (1996), S. 35.

chen abstrakter Ziele auf die Ebene operativer Umsetzung qualifiziert die Balanced Scorecard für den erfolgreichen Einsatz im umrissenen Fall.

Zum erfolgreichen Einsatz der Balanced Scorecard im Rahmen einer nachhaltigen Unternehmensstrategie bedarf es jedoch der Anpassung bzw. Änderung des Konzeptes, da zum einen die Vielschichtigkeit der Aspekte und Verknüpfungen – auch zu externen Zahlen – nicht ausreichend abgebildet und zum anderen die langfristigen Auswirkungen nicht deutlich genug herausgestellt werden können.

Nachdem die BSC in ihrer ursprünglichen Form schon seit mehreren Jahren erfolgreich eingesetzt wird, bietet sich die Möglichkeit, dieses bewährte Management-Instrument nun so zu modellieren, daß innerhalb ein- und desselben Instrumentes gleichzeitig auch diejenigen Maßnahmen erfolgreich koordiniert und kontrolliert werden können, die für eine nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Wirtschaften von Bedeutung sind, bisher jedoch – wenn überhaupt – separat verfolgt wurden. Somit sollte eine neue Nachhaltige Balanced Scorecard noch besser in der Lage sein, auch in einem Unternehmen mit einer komplexeren und umfangreicheren nachhaltigen Strategie dem grundsätzlichen Anspruch an die BSC gerecht zu werden, wirklich alle strategisch relevanten Zielgrößen übersichtlich abzubilden und zu kontrollieren.

Die in jüngerer Vergangenheit erschienenen Veröffentlichungen, entsprechende Veranstaltungen sowie Forschungsprojekte rund um das Thema BSC und Nachhaltigkeit zeugen darüber hinaus von der Aktualität des Themas und der Notwendigkeit der Entwicklung einer NBSC.³⁹

3.1.2 Einsatzmöglichkeiten einer Nachhaltigen Balanced Scorecard

Wir der grundsätzlichen Bedarf an einer NBSC zugrunde gelegt, so stellt sich nun die Frage, in welchen Unternehmen und unter welchen strukturellen und inhaltlichen Voraussetzungen eine NBSC genutzt werden kann und soll. Bei näherer Betrachtung bieten sich verschiedene Einsatzmöglichkeiten:

- Unternehmen, die bereits Erfahrung mit der BSC haben und nun ihre Unternehmensstrategie um Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens ergänzen (möchten), finden in der

³⁹ Vgl. Czymmek/Faßbender-Wynands (2001), S. 39, und Figge u.a. (2001).

NBSC ein Konzept, welches strukturell und inhaltlich die veränderten Anforderungen an ein solches Instrumentarium erfüllt.

- Unternehmen, die einerseits Erfahrungen mit der BSC sammeln konnten und andererseits auch schon Aspekte der Nachhaltigkeit in ihrer Philosophie verankert haben, diese jedoch bisher nicht in das auf die finanzielle Dimension ausgerichtete klassische Konzept der BSC integrieren konnten, haben nun die Möglichkeit, bei der Formulierung der Strategie und der daraus abgeleiteten NBSC auch jene ‚weichen Faktoren‘ adäquat zu berücksichtigen, deren Relevanz im Rahmen der klassischen BSC in Ermangelung einer vordergründigen Kausalverkettung mit der finanziellen Perspektive bisher unberücksichtigt bleiben mussten.
- Für Unternehmen und Institutionen, bei denen aufgrund ihrer spezifischen Art des Wirtschaftens besonders deutlich Ziel- und ggf. Interessenkonflikte auftreten, ist die NBSC in besonderem Maße geeignet, da sie vielschichtige und auch konträre strategische Zielsetzungen sowie die Interessen mehrerer beteiligter Parteien abzubilden und in Verbindung zu setzen vermag. Bei solchen Organisationen ist zur Formulierung der NBSC wesentlich, Interdependenzen aufzuzeigen und auf eine anzustrebende Balance zwischen den unterschiedlichen Interessen hinzuweisen sowie nach Möglichkeit einen Zielzustand der Ausgewogenheit zu formulieren.

Insgesamt muß aber angemerkt werden, daß die Einführung der BSC an sich schon mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden ist und sie sich daher grundsätzlich eher für größere Unternehmen bzw. Institutionen oder einen Verbund solcher Organisationen eignet, bei denen sie ein komplexes Geflecht von Zusammenhängen in übersichtlicher Form darstellen kann. Es liegt in der Natur der Sache, daß eine NBSC durch ihre Mehrdimensionalität und ggf. Verknüpfungen zu externen Stellen eher schwieriger als einfacher zu implementieren sein dürfte.

Darüber hinaus kann eine Implementierung nur dann Erfolg haben, wenn die Geschäftsleitung geschlossen hinter der formulierten nachhaltigen Strategie auf der einen Seite und dem Konzept der BSC bzw. der NBSC auf der anderen Seite steht und die Vorteile der NBSC deutlich kommuniziert werden.

Einen nicht zu unterschätzenden Gesichtspunkt der NBSC stellt jedoch die Tatsache dar, daß mit Hilfe ihrer zwingenden Verkettung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen die Kausalität zwischen der Erreichung vormals evtl. getrennt betrachteter und stiefmütterlich behandelte ökologischer und sozialer Zielsetzungen und den originären wirtschaftlichen Zielen hergestellt werden kann. Dies kann zu einem besseren Verständnis der Strategie und damit zu einer höheren Akzeptanz derselben und der BSC führen.

3.2 Erweiterung des Blickwinkels

Noch bevor konkrete Ansätze zur Ausgestaltung einer NBSC entwickelt werden, sollen zunächst einige Grundgedanken formuliert werden, die das klassische Konzept der BSC auf die konsequente Umsetzung der ihr zugrundeliegenden Idee und Absicht und darüber hinaus den Grundgedanken der Nachhaltigkeit hin durchleuchten. Dabei wird das bestehende Konzept in seiner Stringenz ebenso auf den Prüfstand gestellt wie seine strukturelle Kompatibilität mit dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung.

Es ergeben sich wesentliche Grundüberlegungen hinsichtlich einer Variation oder Modellierung des ursprünglichen Konzeptes hin zu einer in sich schlüssigeren und auch nachhaltigeren Gestaltung, einerseits vor dem Hintergrund einer rein ökonomischen Betrachtung, andererseits durch die Hereinnahme externer Gesichtspunkte aus den Bereichen Ökologie und Gesellschaft.

3.2.1 Gedanken zur ökonomischen Evolution der BSC

3.2.1.1 Vom Drei-Viertel-Kreis zum Rad

Obschon in der grafischen Darstellung der BSC die vier Perspektiven stets durch Linien oder (Doppel-)Pfeile zu einem Kreis verbunden sind, so kann doch letztlich nicht von einem geschlossenen Kreislauf mit klaren chronologischen und kausalen Zusammenhängen gesprochen werden. Vielmehr wird in der Argumentation der Ursache-Wirkungs-Beziehungen von dem kausalen Zusammenhang ausgegangen, daß die Ergebnisse in der finanziellen Perspektive auf den Leistungen der Kunden-Perspektive aufbauen, die wiederum auf denen der Prozessperspektive fußen, die letztlich durch das Ausschöpfen der in der Lern- und Entwicklungsperspektive erfaßten Potentiale erreicht werden.⁴⁰

⁴⁰ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 11 und S. 28ff.

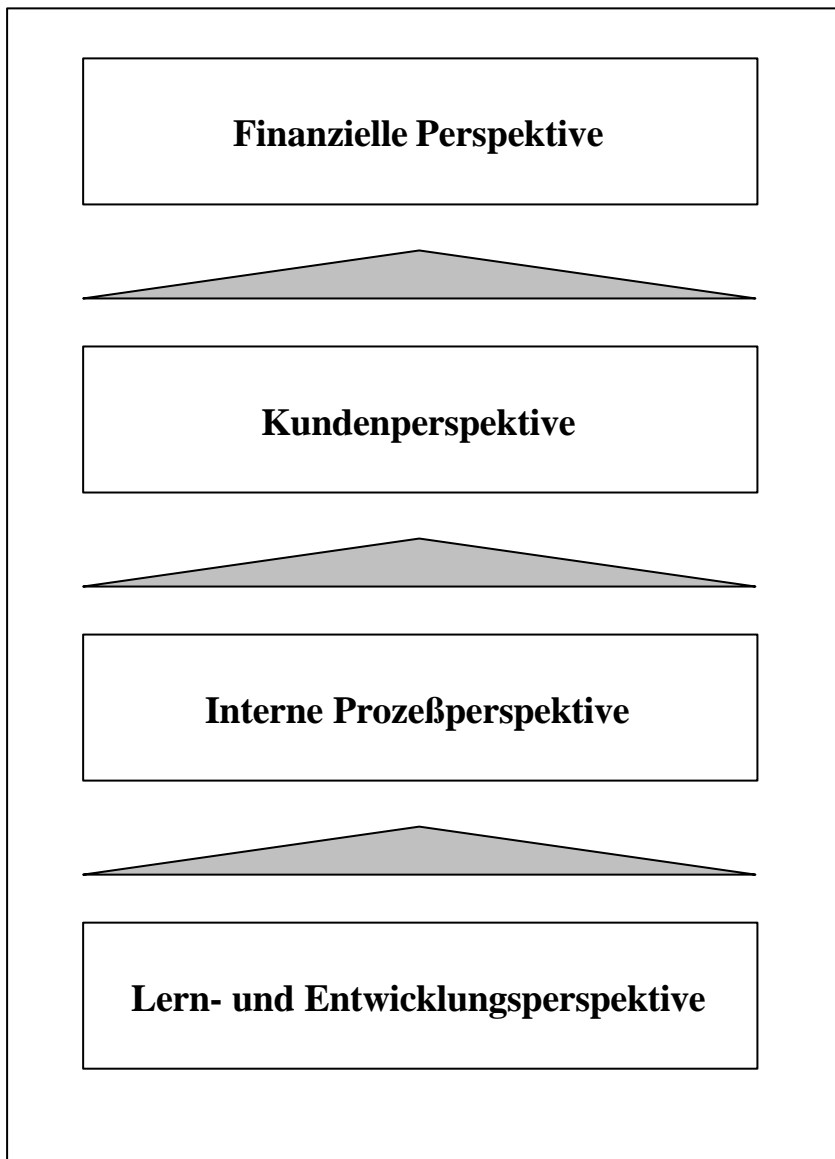


Abbildung 3: Kausalverkettung der Perspektiven

So wird dann entsprechend der Unternehmensstrategie die BSC von oben nach unten aufgebaut, indem zunächst die finanziellen Ziele formuliert werden, um dann als Voraussetzung zur Erfüllung dieser Ziele die Kennzahlen und Maßnahmen der Kundenperspektive abzuleiten usw. (vgl. Kapitel 2.2.1) bis hin zur Lern- und Entwicklungsperspektive. Doch dann endet jede weitere konkrete Kausalverknüpfung.

Gedanklich könnte dies so interpretiert werden, daß die Unternehmensführung lediglich die (bereits vorhandenen) Potentiale betrachtet und deren effizienten Einsatz zur Befriedigung der finanziellen Interessen – über die Zwischenschritte ‚Prozesse‘ und ‚Kunden‘ – untersucht. Selbst wenn in diese Betrachtung eine gewisse Langfristigkeit und auch die weitere Unterstützung der Entwicklung der entscheidenden Potentiale mit einbezogen werden, so bleibt doch stets eine klare Trennung von Mittel und Zweck bestehen.

Daß wesentliche Anteile des in der finanziellen Perspektive abgebildeten Erwirtschafteten investiert werden (müssen), um die Potentiale des Lernens und Wachsens des Unternehmens zu fördern, ist unbestritten. Zielvorgaben für Renditen z.B. zielen aber auf strategische Vorgaben ab, die unabhängig formuliert werden und letztlich keinen direkten quantitativen oder qualitativen Einfluß auf die Lern- und Entwicklungsperspektive haben, was bedeutet, daß das Erfüllen oder Übererfüllen eines Renditezieles nicht notwendigerweise die Investitionshöhe im Bereich Lernen und Entwickeln beeinflusst.

Zudem sei angemerkt, daß Renditeziele häufig nicht nur aus Vergleichen mit Konkurrenzunternehmen abgeleitet werden, sondern insbesondere bei einer Finanzierung über die Kapitalmärkte aus Gegenüberstellungen mit anderen Anlageformen oder fremden Branchen. Daraus kann sich der Fall ergeben, daß von einem Unternehmen eine höhere Rendite erwartet wird, als die derzeitige Unternehmenssituation oder seine Märkte zulassen, ohne die langfristige Strategie zu gefährden.

Die hier beschriebene eindimensionale Denkrichtung der klassischen BSC findet ihren Niederschlag auch in der grafischen Darstellung der 4 Dimensionen innerhalb eines vermeintlichen Kreislaufes. In den Lehrbüchern werden die vier Perspektiven stets in folgender Konstellation dargestellt (vgl. Kapitel 2.2):

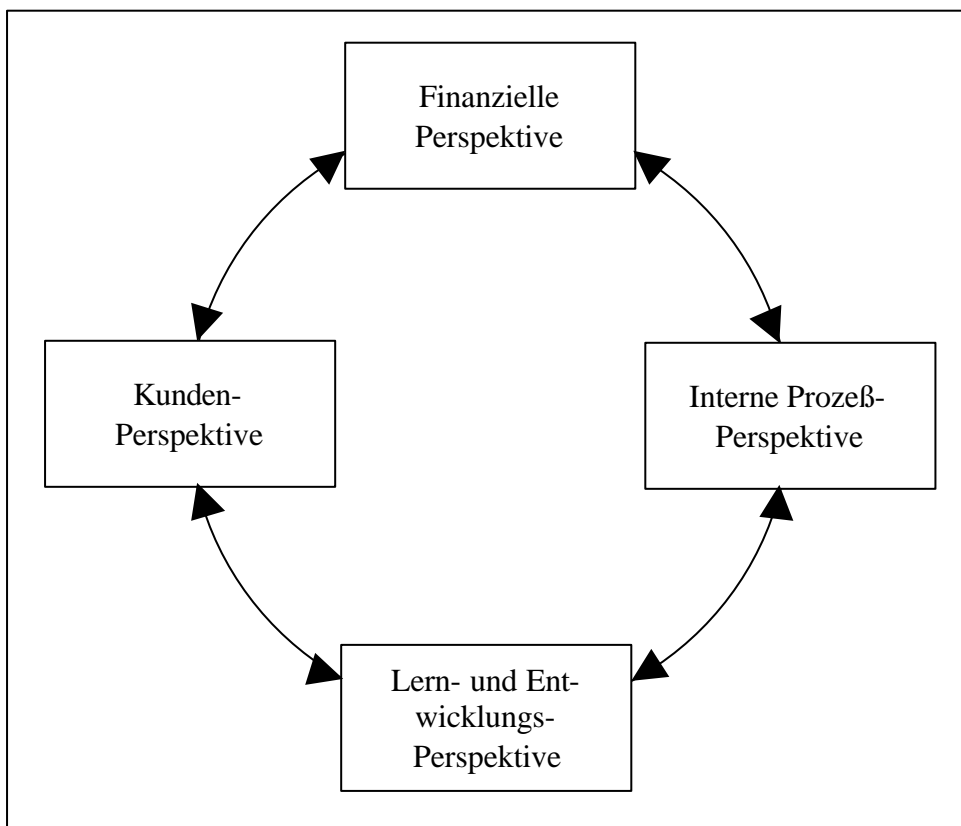


Abbildung 4: Interdependenzen der Perspektiven

In dieser Darstellung zeigt sich, daß offensichtlich zwar Interdependenzen zwischen den Perspektiven unterstellt werden (Doppelpfeile zwischen benachbarten Dimensionen), eine logische kausale und auch chronologisch nachvollziehbare Beziehung entsprechend der linearen Darstellung wie in Abb. 3 jedoch nicht weiter Berücksichtigung findet.

Dieser kleine ‚Fehler‘ in der Darstellung bzw. diese Abwandlung des ursprünglichen Kausalverknüpfungs-Gedankens mag leicht übersehen werden, spiegelt allerdings die Problematik des klassischen Modells wider: Der suggerierte Kreislauf soll zwar auf eine harmonische Verkettung und Beziehung zwischen den Dimensionen hinweisen, eine wahre Verknüpfung der Elemente zu einem geschlossenen Kreislauf ist jedoch nicht gegeben. Vielmehr wird wiederum betont, daß alle Bestrebungen auf die finanzielle Perspektive abzielen (auch grafisch: als oberstes Ziel) und die Lern- und Entwicklungsperspektive als Ursprung (oder Wurzel)⁴¹ aller Entwicklung und Leistung gesehen wird (grafisch: unten bzw. als Grundlage).

So könnte provokativ formuliert werden, daß die Balanced (!) Scorecard kein Gleichgewicht zwischen den Perspektiven von ihrem eigentlichen Wert her für einen ausgewogenen Kreislauf, sondern lediglich von ihrer jeweiligen Relevanz für die Erreichung der finanziellen Ziele herzustellen versucht.

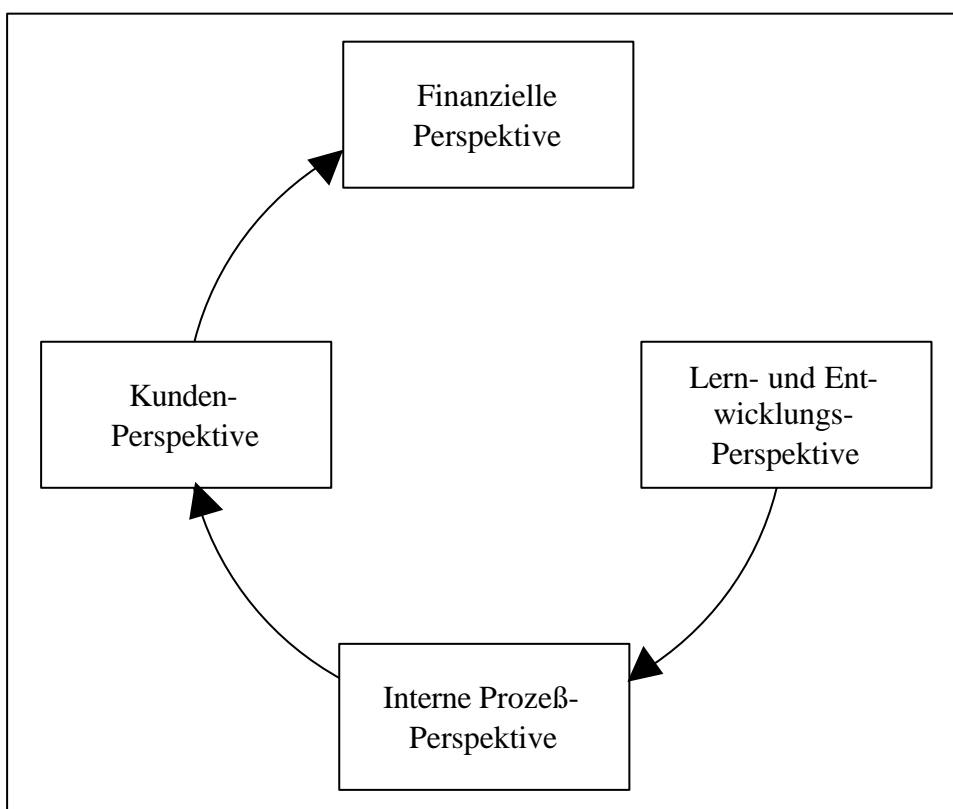


Abbildung 5: Reihenfolge der Perspektiven aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen

⁴¹ Vgl. Kaplan/Norton (2001).

Konzeption einer Nachhaltigen Balanced Scorecard

Um einen tatsächlich kausalverknüpften Kreislauf darzustellen, sollten die interne Prozeßperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive vertauscht und in eine der Kausalverkettung wie in Abb. 6 entsprechenden Reihenfolge gebracht werden.

Das Ergebnis ist eine Reihenfolge der Perspektiven im Uhrzeigersinn, die die der BSC zugrunde liegenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen widerspiegelt.

Im nächsten Schritt werden nun die finanzielle Perspektive mit der Lern- und Entwicklungsperspektive verbunden. Hinter diesem simplen grafischen Akt verbirgt sich ein wesentlicher Gedanke der Nachhaltigkeit: Sind die Kapitalgeber durch eine angemessene Rendite für ihren Kapitaleinsatz entlohnt worden, ist es im Sinne einer nachhaltigen (Geschäfts-)Entwicklung, mit den verbleibenden finanziellen Mitteln in erster Linie die Potentiale jener Perspektive zu stärken, auf der langfristig jeder weitere Erfolg fußt.

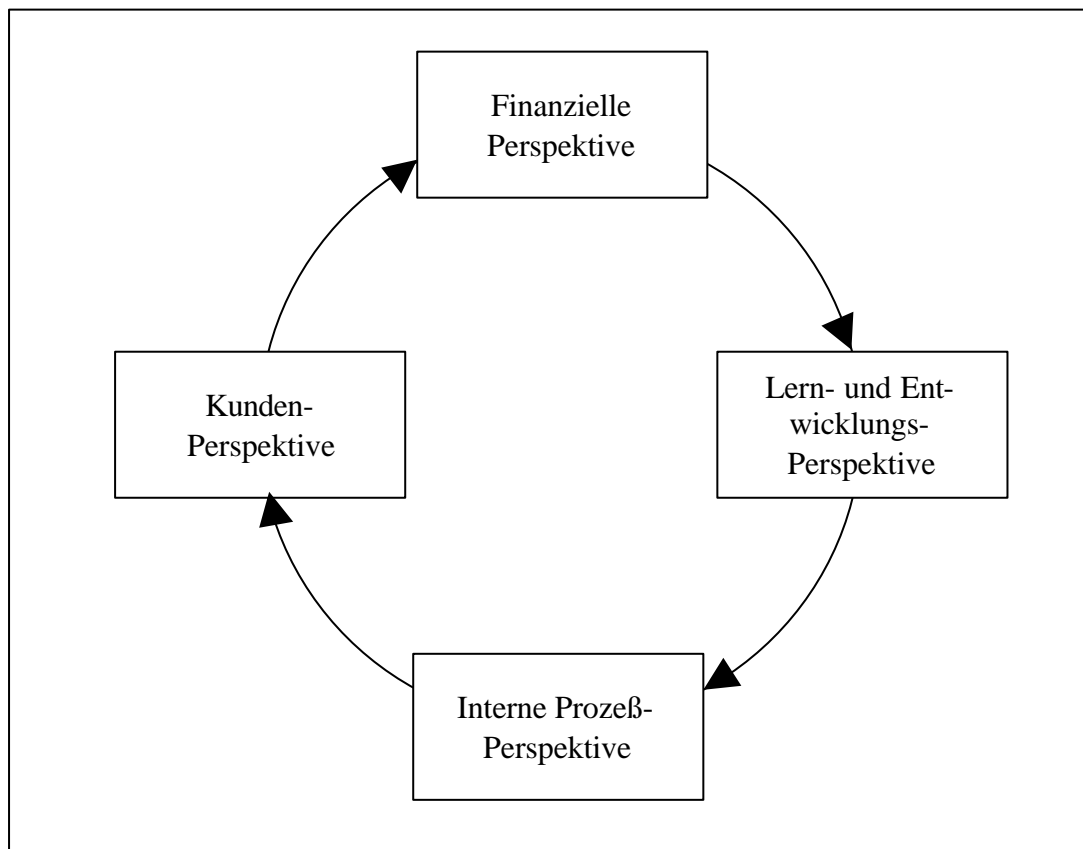


Abbildung 6: Ursache-Wirkungskreis der Perspektiven

Doch mit den nun skizzierten Verbindungen sind noch lange nicht alle möglichen Verknüpfungen abgebildet. So ist beispielsweise auch eine kausale Beziehung zwischen der Kundenperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive denkbar, wenn das gute Image eines Unternehmens und dessen zufriedene Kunden einen positiven Einfluß auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter haben. Im Gegenzug (von der Lern- und Entwicklungsperspektive zur Kundenperspektive) können zufriedенere und motiviertere Mitarbeiter auf direktem Wege – ohne ‚Umweg‘ über die interne Prozeßperspektive – den Kunden auch ohne eine Veränderung der Prozesse eine bessere Servicequalität bieten. In Abb. 7 werden diese beiden weiteren Kausalverknüpfungen dem Ursache-Wirkungskreis beispielhaft hinzugefügt.

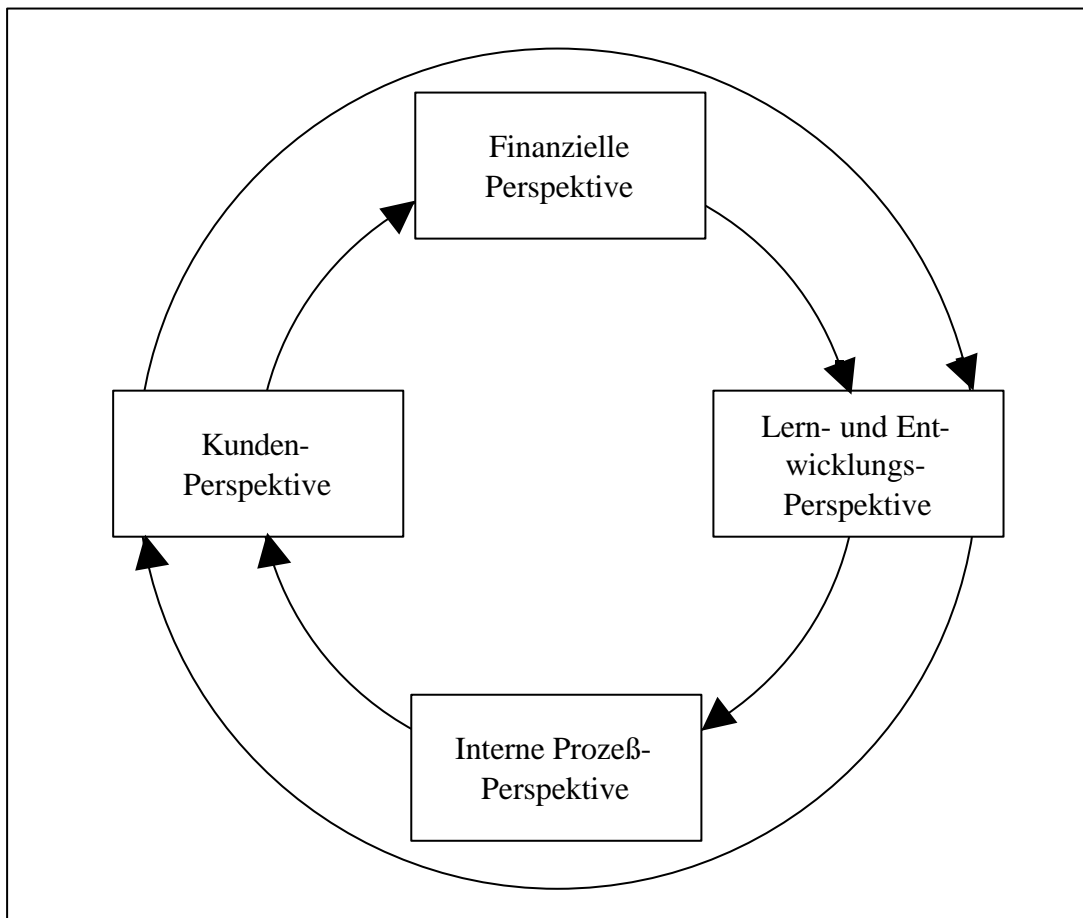


Abbildung 7: Beispiel eines erweiterten Ursache-Wirkungskreises

Diese Beispiele verdeutlichen, daß innerhalb des Kreislaufes der vier Perspektiven der BSC erhebliches Potential zur nachhaltigen Verbesserung der Unternehmens-Leistung bereitliegt, dessen Wirkungsweisen lediglich offensichtlich gemacht werden müssen.

Eine Nachhaltige Balanced Scorecard sollte daher besonders die Verknüpfungen zwischen den einzelnen Elementen und die Geschlossenheit des wirtschaftlichen Systems als einer ‚runden Sache‘ in den Vordergrund stellen. Dadurch wird auch deutlich, daß es nicht das Ziel

des Unternehmens sein kann, für einen bestimmten Zeitraum besonders gute Kennzahlen – insbesondere in der finanziellen Perspektive – zu erreichen, sondern es vielmehr die Bestrebung aller Beteiligten sein sollte, in allen Bereichen ausgewogen und untereinander eng verknüpft eine positive Entwicklung auch über Periodengrenzen hinweg zu vollziehen und somit das ‚Rad rund laufen‘ zu lassen. Denn das Unternehmen wird nicht dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn es lediglich über die Perioden hinweg die in die finanzielle Perspektive gesetzten ‚Endziele‘ erreicht, sondern nur dann, wenn – um in dem Bild zu bleiben – das komplette Rad kraftvoll, gleichmäßig und ohne Unwucht läuft.

Auf diese Weise kann zusätzlich sichergestellt werden, daß auch im Verständnis derer, die an sich nicht direkt mit den Auswirkungen ihres Handelns konfrontiert werden, die umfassenderen Zusammenhänge deutlich werden.

Um die Glaubwürdigkeit der unterstellten Kausalzusammenhänge zu stützen, sollte beim Einsatz der NBSC fortlaufend bzw. regelmäßig untersucht werden, ob die erwarteten Konsequenzen der Ursache-Wirkungs-Beziehungen in den Folge-Perspektiven und -Perioden auch tatsächlich eintreten. Im Zweifelsfalle müssen die Verknüpfungen neu überdacht und ggf. angepaßt werden. Dies mag zunächst einen gewissen Aufwand erfordern und auch eine bestimmte Ungewißheit hervorrufen, ist jedoch unabdingbar für den Erfolg des Konzeptes der (N)BSC. Darüber hinaus fördert die Auseinandersetzung mit den Ursachen für den Unternehmenserfolg die Sensibilisierung des Managements hinsichtlich seines Geschäftes und wie es ‚funktioniert‘.⁴²

3.2.1.2 Längerfristiger Zeithorizont

Das Element der Zeit ist wesentlich bei der Betrachtung nachhaltigen Handelns. Fast keine wirtschaftliche Tätigkeit bleibt ohne Folgen in der Zukunft. Es stellt sich die Frage, wie die Zukunft in sein heutiges Handeln einbezogen werden kann.

Die Betriebswirtschaft diskontiert zukünftige Zahlungsströme – und damit Ereignisse – ab, d.h. je weiter ein Ereignis in der Zukunft liegt, desto weniger fällt es ins Gewicht. Wird jedoch der Gedanke der Nachhaltigkeit zu Ende gedacht, so kann man zu der Einstellung gelangen, daß zukünftige Ereignisse denselben Stellenwert erhalten sollten wie gegenwärtige. Auf die individuelle Ebene übertragen könnte dies bedeuten, daß beispielsweise ein Familien-

⁴² Zur empirischen Herleitung vgl. auch Wall (2001), S. 68.

Unternehmer einen Ertrag heute gleich bewerten würde wie einen Ertrag in der Zukunft, wenn ihm das Wohl seiner Nachfahren ebensoviel wert ist wie das eigene. Volkswirtschaftlich gesehen könnte (oder sollte) das Wohlergehen der übernächsten Generation denselben Stellenwert besitzen wie das der nächsten Generation.

Diese Überlegungen setzen selbstverständlich nicht die Marktverhältnisse, in denen sich ein Unternehmen bewegt, außer Kraft. Weiterhin müssen für Kredite Zinskosten angesetzt werden und Anteilseigner einen wettbewerbsfähigen Ertrag auf ihr eingesetztes Kapital erzielen können, jedoch sollte der Blick geschärft werden für die angemessene Bewertung zukünftiger Ereignisse und die Auswirkungen heutigen Handelns.

Werden beispielsweise die negativen Auswirkungen langfristiger Schädigungen der Natur oder gar irreparabler Schäden in ihrer Bewertung nicht abdiskontiert, so erhöht sich deren ‚Gegenwartswert‘ erheblich bzw. strebt sogar gegen unendlich.

Als Konsequenz dieser Überlegung müßten zum einen negative langfristige externe Effekte eine stärkere Berücksichtigung finden, zum anderen punktuelle, strategische soziale Ziele unabhängig vom Zeitpunkt ihrer Erfüllung bewertet werden.

Ein Ignorieren der Kapitalverzinsung bzw. der damit zusammenhängenden Opportunitätskosten des Kapitaleinsatzes kommt jedoch verständlicherweise nur für den seltenen Fall von Unternehmensinhabern in Betracht, die von den Erträgen ihres eingesetzten Kapitals unabhängig sind und/oder grundsätzlich keine Alternativ-Investition in Betracht ziehen.

3.2.2 Einbeziehung von ökologischen und sozialen Externalitäten

3.2.2.1 Das Bild eines in gesunder Symbiose lebenden Organismus

Werden die Tätigkeiten eines Unternehmens betrachtet, so kann festgestellt werden, daß viele Aktivitäten durch Transaktionen mit der Umwelt geprägt sind.⁴³ Ohne die Zusammenarbeit und die funktionierenden Austauschverhältnisse mit Lieferanten, Kunden und sonstigen Marktteilnehmern, evtl. auch mit Konkurrenten, ist das Unternehmen nicht überlebensfähig. Zusätzlich finden sich auch außerhalb des Marktes am Wirtschaften des Unternehmens beteiligte oder davon betroffene Gruppen.

Ein Unternehmen und sein Wirken in seinem Umfeld könnte mit einem Organismus und seinem (Über-)Leben in der Natur verglichen werden. Ein Unternehmen, welches bestrebt ist, die eigenen ‚Überlebenschancen‘ zu verbessern, wird unweigerlich die Möglichkeiten und

⁴³ Vgl. Stieger (1997), S. 72.

Schicksale seiner ‚Partner‘ im Auge behalten und bemüht sein, das System erfolgreich am Leben zu erhalten. Ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmen wird bestrebt sein, mit seinem Umfeld symbiotische Beziehungen⁴⁴ einzugehen.⁴⁵ Diese Blickweise betrifft alle Bereiche des Unternehmens, angefangen von den Kapitalgebern über die Lieferanten, die Abnehmer bis hin zum Personal.⁴⁶

Wird das Leben dieser Partner ebenfalls als ein Kreislauf der Veränderung und des ‚Gebens und Nehmens‘ betrachtet, so kann man das Unternehmen als ein Zahnrad in einem Geflecht von Zahnrädern wie in einem Getriebe verstehen.

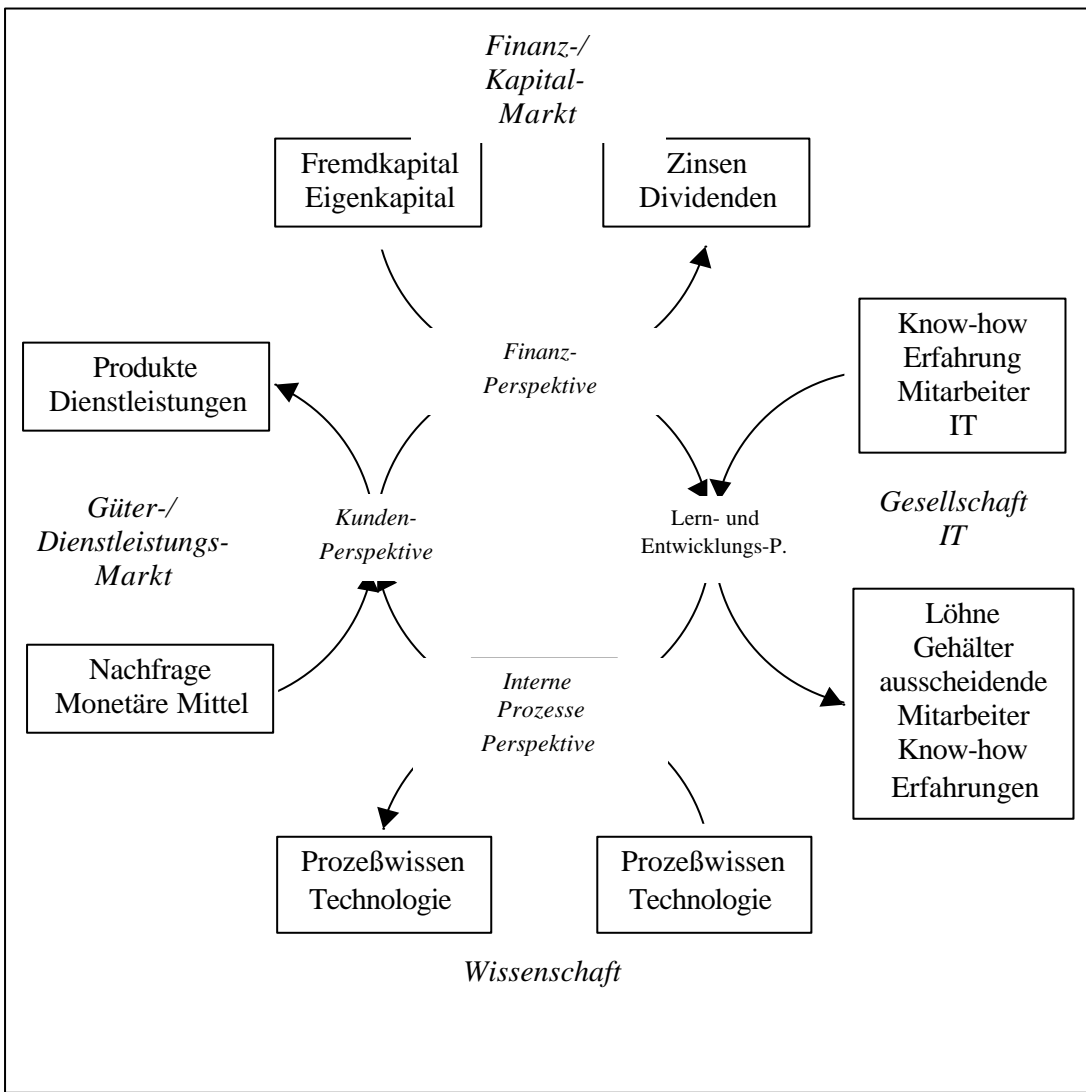


Abbildung 8: Austauschbeziehungen

⁴⁴ Als symbiotisch werden gegenseitig abhängige Beziehungen bezeichnet, die für beide Beteiligten von Nutzen sind.

⁴⁵ Vgl. Seidel/Menn (1988), S. 34ff.

⁴⁶ Vgl. Deegen (2001), S. 5.

Als Partner des Unternehmens können nun sämtliche an den Austauschbeziehungen beteiligte Parteien angesehen werden:

- **Finanz- und Kapitalmarkt**
Austauschpartner der finanziellen Perspektive sind die Kapitalgeber und Rendite- bzw. Überschußempfänger des Unternehmens wie Eigentümer, Investoren, Banken etc.

- **(Güter- und Dienstleistungs-) Markt**
Das an die Kundenperspektive anknüpfende ‚Zahnrad‘ stellt den Markt dar: Kunden, Endverbraucher, Lieferanten, Wettbewerber usw.

- **Wissenschaft**
Zur erfolgreichen Gestaltung von internen Prozessen benötigt ein Unternehmen vielfach (insbesondere in der technologielastrigen Produktions-Wirtschaft) eine über das eigene Know-how und die eigenen Möglichkeiten hinausgehende Expertise und Zugriff auf technologische Verfahren.

- **Gesellschaft und Informations-Technologie**
Zum personellen und infrastrukturellen Ausfüllen der Lern- und Entwicklungsperspektive bedarf ein Unternehmen des Zugriffes auf fähige Mitarbeiter und funktionierende IT-Systeme.

Dabei wird um so deutlicher, wie sehr es im Interesse des Unternehmens sein muß, daß auch die anderen ‚Zahnräder‘ in Bewegung bleiben. Sobald an einer Stelle der Fluß von In- und Output ins Stocken gerät, besteht die Gefahr, daß auch das Rad des Unternehmens zum Stillstand kommt und somit der Erfolg des eigenen Konzeptes und seiner Vision gefährdet wird. Insofern sollte es ein vorrangiges Ziel eines jeden Unternehmens sein, ein reibungsloses Zusammenwirken mit allen strategisch relevanten Austauschpartnern langfristig sicherzustellen. Jedes Unternehmen befindet sich in einem komplexen Geflecht von solchen Anspruchsgruppen (Stakeholdern)⁴⁷, die auch aktiv direkten und indirekten Einfluß auf das Unternehmen und seinen Erfolg ausüben. Die (größtenteils) untereinander, aber auch mit den Unternehmenszielen konkurrieren Ansprüche zu erkennen und entsprechend im Sinne eines langfristigen, nachhaltigen Unternehmenserfolges zu managen, stellt eine bedeutende Herausforderung

⁴⁷ Vgl. Stahlmann (1994), S. 27.

für die Unternehmensleitung dar.⁴⁸ Im Sinne einer strategischen Früherkennung kann der Stakeholderansatz jedoch durchaus förderlich sein.⁴⁹

Zum Zwecke der erfolgreichen Aufrechterhaltung der Austauschbeziehungen sollte ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen unter Umständen auch dort unterstützend aktiv werden, wo zunächst kein direkter Zusammenhang zum Unternehmenserfolg ersichtlich ist. Dies könnte beispielsweise ein breit gestreuter strategischer Einkaufs-Mix bei Lieferanten sein, der gewährleistet, daß mehrere Anbieter in gesundem Wettbewerb fortexistieren, oder aber im Falle einer Import-/Export-Firma im Bereich des Handels mit traditioneller ausländischer Kunst die Förderung von Angeboten an kreativen Kursen an Schulen und Schulungseinrichtungen vor Ort.

3.2.2.2 Verknüpfung mit externen Kennzahlen/Faktoren

Um aufbauend auf dem Austauschgedanken die Auswirkungen des wirtschaftlichen Handelns des Unternehmens auf Externe zu erfassen und wesentliche externe Einflußfaktoren auf den eigenen unternehmerischen Erfolg messen zu können, müssen externe Kennzahlen oder Faktoren in die Nachhaltige Balanced Scorecard integriert werden. Wesentlich ist auch hierbei, die konkreten Zusammenhänge zwischen jenen Kennzahlen und den Aktivitäten des Unternehmens deutlich zu machen, um die individuellen Einflußmöglichkeiten darzustellen.⁵⁰

Es bedarf jedoch einer genauen Untersuchung, welche externen Faktoren oder Aspekte tatsächlich maßgeblichen Einfluß auf die langfristige Erreichung der in der Strategie formulierten Ziele haben, um eine Aufnahme von reinen Hygienefaktoren zu vermeiden. Auch muß die Relevanz der Faktorausprägung berücksichtigt werden, d.h. ob lediglich ein bestimmter Standard erfüllt werden muß oder eine besonders starke Ausprägung jenes Faktors zur Sicherung der Wettbewerbsvorteile beiträgt.

Werden unabhängig von einer direkten Verknüpfbarkeit mit den strategisch relevanten Kernelementen zur Gewährleistung des unternehmerischen Überlebens in der Unternehmensphilosophie und schließlich auch in der Unternehmensstrategie ökologische und/oder soziale Ziele verankert, die sich nicht komplementär zu den ökonomischen Zielen verhalten, so stellt

⁴⁸ Vgl. Speckbacher (1997). Daneben auch Schmidheiny (1996), S. 13f., Griebhammer (1998), S. 5, und Spiegelberg (1998), S. 83f.

⁴⁹ Vgl. Göbel (1995).

⁵⁰ Zur Notwendigkeit der Beeinflußbarkeit der Kennzahlen vgl. auch Horváth/Kaufmann (1998), S. 42.

sich die grundsätzliche Frage nach dem Ausmaß der Berücksichtigung und einem Abwägen evtl. gegenläufiger Auswirkungen.⁵¹

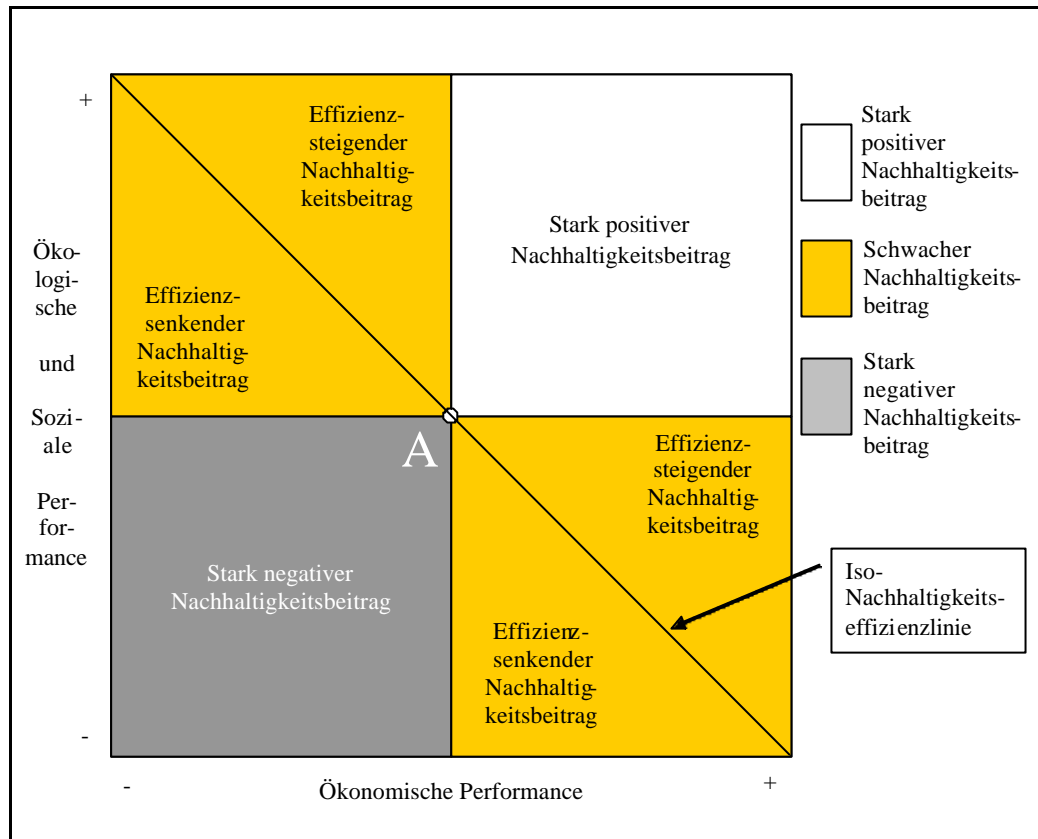


Abbildung 9: Nachhaltigkeitsbeiträge von Unternehmen⁵²

In Abb. 9 werden in den grauen Quadranten jene kritischen Aktionen erfasst, die in einer Dimension positive, in einer anderen Dimension jedoch negative Effekte hervorrufen. Die diagonale Linie trennt den Bereich der nachhaltigen Kombinationen von dem der nicht (mehr) nachhaltigen Kombinationen.

Welche Aktivitäten durchgeführt werden, hängt hier von der Gewichtung der Dimensionen – grafisch gesehen von der Steigung der Trennlinie – ab. Wird beispielsweise die ökonomische Dimension stärker gewichtet, so verläuft die Trennlinie steiler.

⁵¹ Zu Zielkonflikten vgl. auch Tarara (1997), S. 31f.

⁵² In Anlehnung an Schaltegger/Sturm (1994); Schaltegger (2000), Schaltegger/Burritt (2000), S. 53 und S. 128; Figge u.a. (2001), S. 8.

3.3 Strukturelle Ansätze

Werden nun die in 3.2 angeführten Gedanken, wie die Balanced Scorecard modifiziert werden kann und muß, in die Überlegung mit einbezogen, um in verstärktem Maße auch einer komplexeren nachhaltigen Strategie gerecht zu werden, so bieten sich diverse Ansatzpunkte für eine strukturelle und/oder inhaltliche Erweiterung bzw. Anpassung der BSC. Einerseits läßt sich das klassische Konzept der BSC zur Abbildung nachhaltiger Aspekte nutzen – sei es eine separate BSC für Umwelt- und Sozialaspekte oder aber eine BSC, in deren Perspektiven die wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit enthalten sind. Andererseits lassen sich neue Strukturen finden, die die bisherige Betrachtungsweise um neue Gesichtspunkte ergänzen. In den folgenden Abschnitten werden die verschiedenen Möglichkeiten erörtert.

3.3.1 Die klassische BSC mit vier Perspektiven – nachhaltiger

Wird das bestehende Konzept der BSC mit ihren vier Perspektiven betrachtet, so scheint dieses Konzept – vom Grundgedanken her wie auch in seiner Struktur – geeignet, eine Unternehmensstrategie der Idee der Nachhaltigkeit entsprechend abbilden zu können. Des weiteren erscheint plausibel, daß auch eine nachhaltige Unternehmensstrategie in ihrer Gesamtheit durch eine BSC erfaßt werden können sollte. Gerade die langfristige Perspektive der BSC kommt dem Weltbild der nachhaltigen Entwicklung sehr entgegen.⁵³

3.3.1.1 Eine Umwelt- und/oder Sozial-Balanced Scorecard

Zur Abbildung und Umsetzung von Umwelt- und/oder Sozial-Strategien werden z.T. separate Umwelt- bzw. Sozial-BSCs formuliert, die dem Konzept der BSC folgend alle für z.B. die Umwelt-Strategie eines Unternehmens relevanten Erfolgsfaktoren in den klassischen Perspektiven erfassen. Eine solche getrennte Vorgehensweise bietet sich beispielsweise für einen sinnvollen Einsatz im Rahmen eines Öko-Controllings oder in Verknüpfung mit einem Umweltmanagementsystem an.⁵⁴

3.3.1.2 Integration nachhaltiger Aspekte in die Perspektiven der BSC

Den konzeptionellen Grundgedanken der Balanced Scorecard folgend, so kann davon ausgegangen werden, daß sich mit ihrer Hilfe praktisch alle strategisch relevanten Kennzahlen, Maßnahmen etc. übersichtlich abbilden lassen können müßten, seien sie nun ökonomischer,

⁵³ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 21.

⁵⁴ Vgl. hierzu weiterführend Czymmek/Faßbender-Wynands (2001) und Deegen (2001).

ökologischer oder sozialer Natur. Sofern sie zur Erreichung der Endziele wesentlich sind, müssen und können sie in das bestehende Modell integriert werden.

Und selbst unter der Prämisse einer strikt auf Nachhaltigkeit ausgelegten Unternehmensstrategie wirkt die Einteilung in die vier ursprünglichen Perspektiven plausibel und vordergründig ausreichend. So ließen sich jene Aspekte der Nachhaltigkeit, deren Wirkungen für den unternehmerischen Erfolg maßgeblich sind, weitgehend in die Perspektiven integrieren.

Diese Möglichkeit ist allzu offensichtlich bei den ökologischen und sozialen Faktoren, die ohnehin einen positiven Beitrag zum ökonomischen Unternehmenserfolg leisten. Aber auch bei jenen Faktoren, die u.U. einen neutralen oder gar negativen ökonomischen Effekt beisteuern, kann – nach Abwägung der Prioritäten (vgl. Kap. 3.2.2.2) – eine Integration eindeutig aus der Strategie abgeleitet werden.

Dann jedoch ist es zwingend erforderlich, von der Fokussierung auf die finanzielle Perspektive Abstand zu nehmen und auch die nicht finanz-ökonomischen strategischen Ergebniskennzahlen entsprechend ihrer Relevanz in den Vordergrund zu rücken.

Bei der Integration von häufig monetär nicht (klar) erfaßbaren ökologischen und sozialen Kennzahlen zeigt sich darüber hinaus eine Stärke der BSC, auch jene weichen Faktoren berücksichtigen und abbilden zu können.

3.3.2 Strukturen jenseits der vier Perspektiven

Schon die Erfinder – oder besser gesagt: Entwickler – der BSC betonten bei ihren ersten Erläuterungen des Modells, daß die ‚Standard‘-Struktur mit ihren vier Perspektiven lediglich ein Grundschema darstellt, anhand dessen für viele, aber nicht alle Unternehmen die Strategie effizient und übersichtlich abgebildet, kommuniziert und umgesetzt werden kann. Explizit wird dazu ermutigt, das Modell den jeweiligen Bedürfnissen anzupassen und es dabei zu verändern, zu vereinfachen oder zu ergänzen, wenn dies strategisch erforderlich ist.⁵⁵ Viele Unternehmen haben dies bereits umgesetzt.⁵⁶

Löst man sich also gedanklich von der Vorgabe, eine Balanced Scorecard bestünde aus den klassischen vier Perspektiven, und bleibt trotzdem nahe am Grundgedanken, alle wesentlichen Erfolgsfaktoren und deren Leistungstreiber in ihrer Kausalverkettung übersichtlich darzustel-

⁵⁵ Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 33; daneben auch Deegen (2001), S. 55.

⁵⁶ Vgl. Huxoll/Quadt (2001), S. 24.

len, so ergeben sich verschiedene Möglichkeiten, die Struktur einer Nachhaltigen Balanced Scorecard zu gestalten.

In den folgenden Abschnitten werden drei mögliche Varianten vorgestellt, in welcher Form Aspekte, die sich aus einer nachhaltigen Strategie ergeben, auch strukturell angemessen in eine solche erweiterte NBSC mit einfließen können.

3.3.2.1 Erweiterung um eine Dimension im Kreislauf

Eine Möglichkeit, die zusätzlichen Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens in die Struktur der BSC zu integrieren, besteht darin, den vier Dimensionen des Kreislaufs eine weitere hinzuzufügen. Diese neue Dimension könnte dann all jene Faktoren berücksichtigen, die bisher nicht Bestandteil der BSC waren oder nicht direkt den vier klassischen Dimensionen zuzurechnen sind, insbesondere also ökologische und soziale Faktoren.⁵⁷

Grundsätzlich muß jedoch überprüft werden, ob eine Einrichtung einer fünften Perspektive im Einzelfall sinnvoll ist. So kann z.B. der Umweltschutz ein hohes Maß an negativen Einfluß auf die gesteckten Ziele des Unternehmens haben.⁵⁸

Es stellt sich dann die Frage, ob diese neue Dimension in den Kreislauf eingefügt werden sollte, und wenn ja, an welcher Stelle. Es böten sich theoretisch folgende Möglichkeiten an:

1) Separat

Wenn das Management relativ unabhängig von direkten Zusammenhängen zum Geschäftsbetrieb und -erfolg einige nachhaltige strategische Zielgrößen formuliert, so können diese in einer separaten Dimension erfaßt werden, die nicht in den Kreislauf der vier Dimensionen eingebunden werden muß.

So könnte beispielsweise ein Eigentümer-Unternehmer ein persönliches Ziel im Umweltschutzbereich als strategisches Ziel formulieren, auch wenn dies keine direkten Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben mag und in keinem direkten Zusammenhang zu den anderen in der BSC aufgeführten Faktoren steht.

⁵⁷ Kaplan/Norton (1997), S. 33, nennen das Beispiel einer zusätzlichen Umweltperspektive.

⁵⁸ Vgl. Deegen (2001), S. 54.

Eine solche Anordnung außerhalb des Kreislaufes bzw. ohne kausale Verbindung zu den übrigen Perspektiven entspräche jedoch nicht der Grundidee der BSC von der Verkettung der strategisch wichtigsten Faktoren und deren Leistungstreibern. Ebenso würde der Grundgedanke der Nachhaltigkeit, jegliches Handeln an einer anzustrebenden nachhaltigen Entwicklung auszurichten, verletzt.

- 2) Als Element im Anschluß an die Kundenperspektive und parallel zur Finanzperspektive

Werden eigenständige Zielgrößen für die Investitionen in Ökologie und Soziales festgelegt, so ließen sich diese in ein gesondertes Element im Anschluss an die Kundenperspektive fassen. Ein Teil des Erwirtschafteten – sei es monetärer oder nicht-monetärer Art – flösse dann in andere Kennzahlen als die der Finanzperspektive.

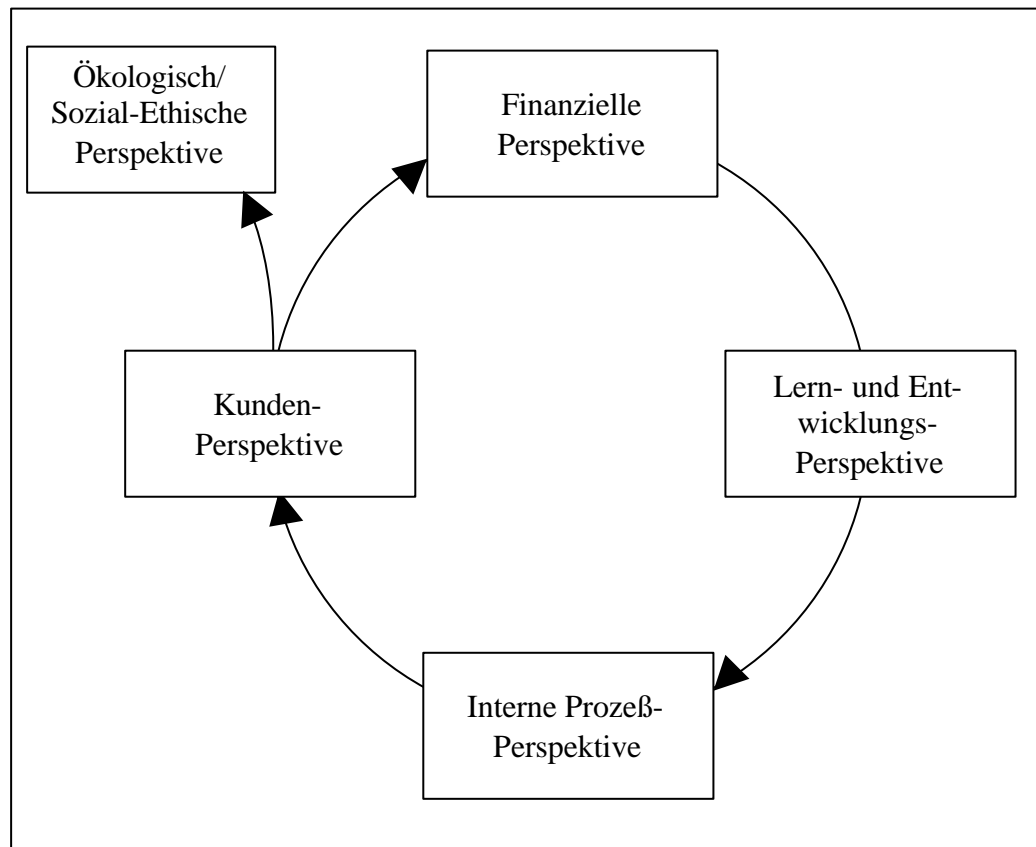


Abbildung 10: Erweiterung um eine zusätzliche Ökologisch/Sozial-Ethische Perspektive

Ohne Zweifel mag ein solches Engagement in vielen Fällen positive Auswirkungen auf den langfristigen Unternehmenserfolg insgesamt haben, jedoch wäre eine direkte Verknüpfung der ‚nachhaltigen Dimension‘ mit der Finanzperspektive wenig glaubhaft – denn unter welchen Umständen hat soziales oder ökologisches Engagement ei-

nen direkten positiven Einfluß auf die Finanzkennzahlen eines Unternehmens? – und (über Umwege) mit den übrigen nicht in Form eines klaren Kreislaufmodells möglich.

So wäre zwar weiterhin eine logische Verknüpfung der Dimensionen auf eine Zielebene mit der nachhaltigen und der finanziellen Perspektive hin gegeben, allerdings wäre der Gedanke des nachhaltigen Handelns als fortlaufender und auf Langfristigkeit angelegter Prozeß in den Hintergrund gerückt zugunsten einer Orientierung auf die Finanzkennzahlen und die rein normativ geprägte ökologisch-/sozial-ethische ‚Nebenbaustelle‘.

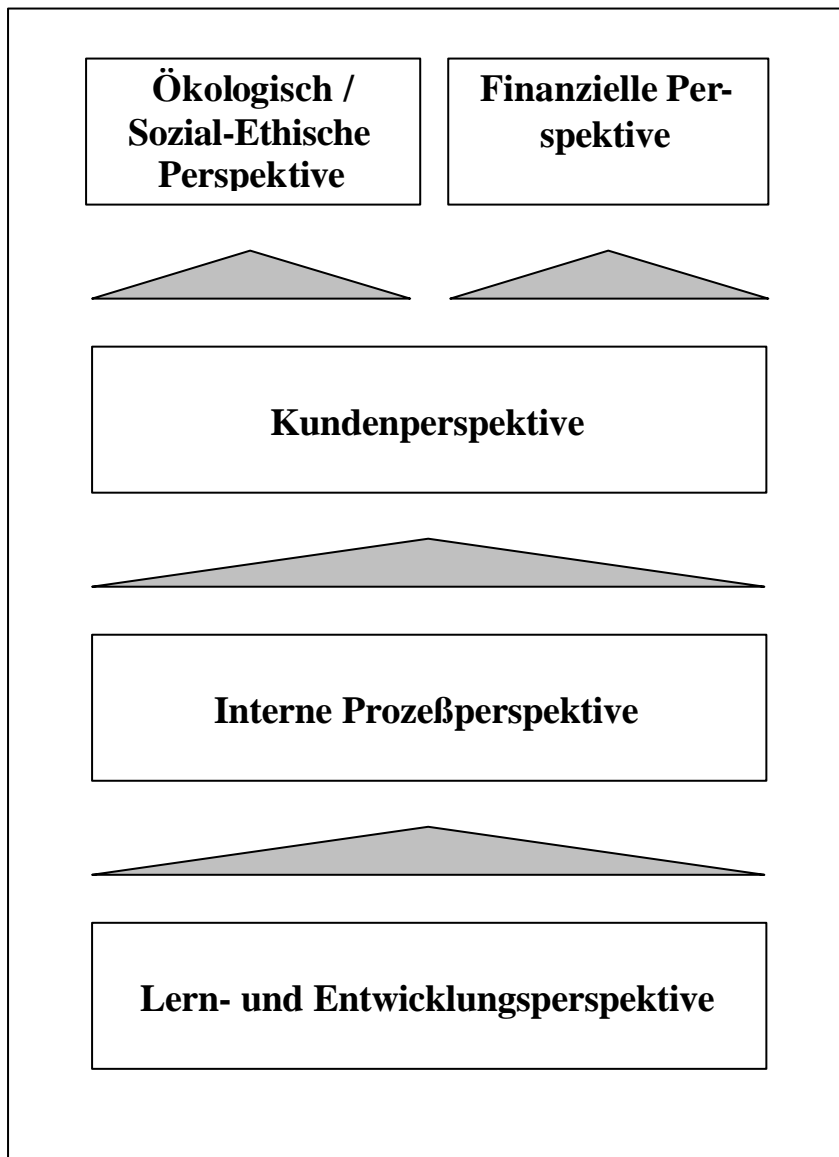


Abbildung 11: Erweiterung der Kausalverkettung der Perspektiven

3) Zwischen der Prozeß- und der Kundenperspektive

Wird unterstellt, daß die Kundenbedürfnisse nur dann langfristig befriedigt werden können, wenn die Prozesse auf die Produktion nachhaltiger Produkte bzw. Dienstleistungen angelegt sind, so kann die zusätzliche Dimension zwischen Prozeß- und Kundenperspektive eingefügt werden. Dies mag besonders bei Unternehmen der Fall sein, deren Kundenzielgruppe sehr sensibel auf die Nachhaltigkeit der Güter und ihrer Produktion und Entsorgung etc. reagiert.

Allerdings stößt dieser gedankliche Ansatz an seine Grenzen: Schon aus der Kundenperspektive leiten sich – eine wie oben beschriebene Kundengruppe vorausgesetzt – klare Vorgaben bezüglich Prozessen und deren Output direkt für die Prozeßperspektive ab. Letztlich würden die ‚nachhaltigen Fakten‘ der fünften Dimension aufgeteilt werden können zwischen den Bedürfnissen der Kunden und der Art und Weise, wie dies zu erreichen sei, sprich: zwischen der Prozeß- und der Kundenperspektive.

4) Zwischen Entwicklungs- und Prozeßperspektive

Das Einfügen einer zusätzlichen Perspektive zwischen Entwicklungs- und Prozeßperspektive kommt dann in Frage, wenn die Potentiale eines Unternehmens besonders durch ihren Einsatz in einer nachhaltigen Art und Weise in der Gestaltung erfolgreicher Prozesse münden. Als Argument dafür ließe sich anführen, daß durch einen in jeder Hinsicht nachhaltig effizienten Einsatz der Potentiale eines Unternehmens langfristig auch das eigene Potential gestärkt wird.

Die direkten Auswirkungen eines nachhaltigen Einsatzes der Unternehmens-Potentiale liegen auf der Hand: Wird bei der Gestaltung der Prozesse grundsätzlich mit einem auf längere Frist angelegten Zeithorizont und unter Einbeziehung mehr oder weniger externer Implikationen und Interdependenzen gearbeitet, so werden die neuen Prozesse aufgrund der gestiegenen Komplexität einerseits zwar langsamer entwickelt, andererseits werden diese dann aber auch in sich langfristig tragfähiger und zudem resistenter gegen Umwelt-Einflüsse. Es ist jedoch fraglich, welcher der Effekte überwiegen wird.

5) Zwischen finanzieller und Lern- und Entwicklungsperspektive

Ist es ein erklärtes strategisches Ziel des Unternehmens, den finanziellen Output der Geschäftstätigkeit zu einem erheblichen Teil z.B. in Form von sozialem Engagement in die über die direkte Vergütung hinausgehende Entwicklung gegenwärtiger und/oder

(potentieller) zukünftiger Mitarbeiter zu investieren, die langfristig durch das von ihnen eingebrachte Potential zum Erfolg des Unternehmens beitragen werden, so könnten diese Zielvorgaben in Form einer zusätzlichen Dimension zwischen der Finanz- und der Entwicklungsperspektive eingefügt werden.

An dieser Stelle könnte eine ‚nachhaltige Perspektive‘ lediglich diesen einen Teilaspekt der Nachhaltigkeit beeinflussen, jedoch kaum die wesentlichen Potentiale des Unternehmens im Bereich einer nachhaltigeren Gestaltung seiner Prozesse und Produkte erfassen.

3.3.2.2 Trennung marktlicher und nicht-marktlicher Ebenen

In einem weiteren Schritt ließe sich der Rahmen der Betrachtung hin zu jenen Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns und dessen Rückkopplungen erweitern, die auf einer marktlichen Ebene und durch einen direkten Austausch monetärer Größen nicht erfaßt werden (können). Denn gerade Umwelt- und Sozialaspekte unternehmerischen Handelns finden häufig zunächst keinen Niederschlag im marktlichen, sondern im natürlichen oder gesellschaftlichen Umfeld, da den entsprechenden Knappheiten keine Marktpreise zugeordnet wurden.

Langfristig zeigt sich jedoch die strategische Relevanz der Berücksichtigung jener Stakeholder des nicht-marktlichen Umfelds für den Unternehmenserfolg. Figge (2001) führt zur Berücksichtigung des nicht-marktlichen Umfelds eine die vier ursprünglichen Perspektiven umfassende fünfte Perspektive zur Integration der nicht-marktlichen Umwelt- und/oder Sozialaspekte ein.⁵⁹

An dieser Stelle sei jedoch zum Zwecke einer besseren Zuordnung eine Aufgliederung der vier BSC-Perspektiven zu jeweils einer marktlichen und einer nicht-marktlichen Ebene präferiert. So können in allen vier Perspektiven strategisch relevante nicht-marktliche Aspekte zusätzlich zu den marktlichen aufgegriffen werden.⁶⁰

⁵⁹ Vgl. Figge (2001), S. 22ff.

⁶⁰ Zur Fokussierung auf kritische Stakeholder - auch im nicht-marktlichen Umfeld - vgl. auch Schaltegger (1999).

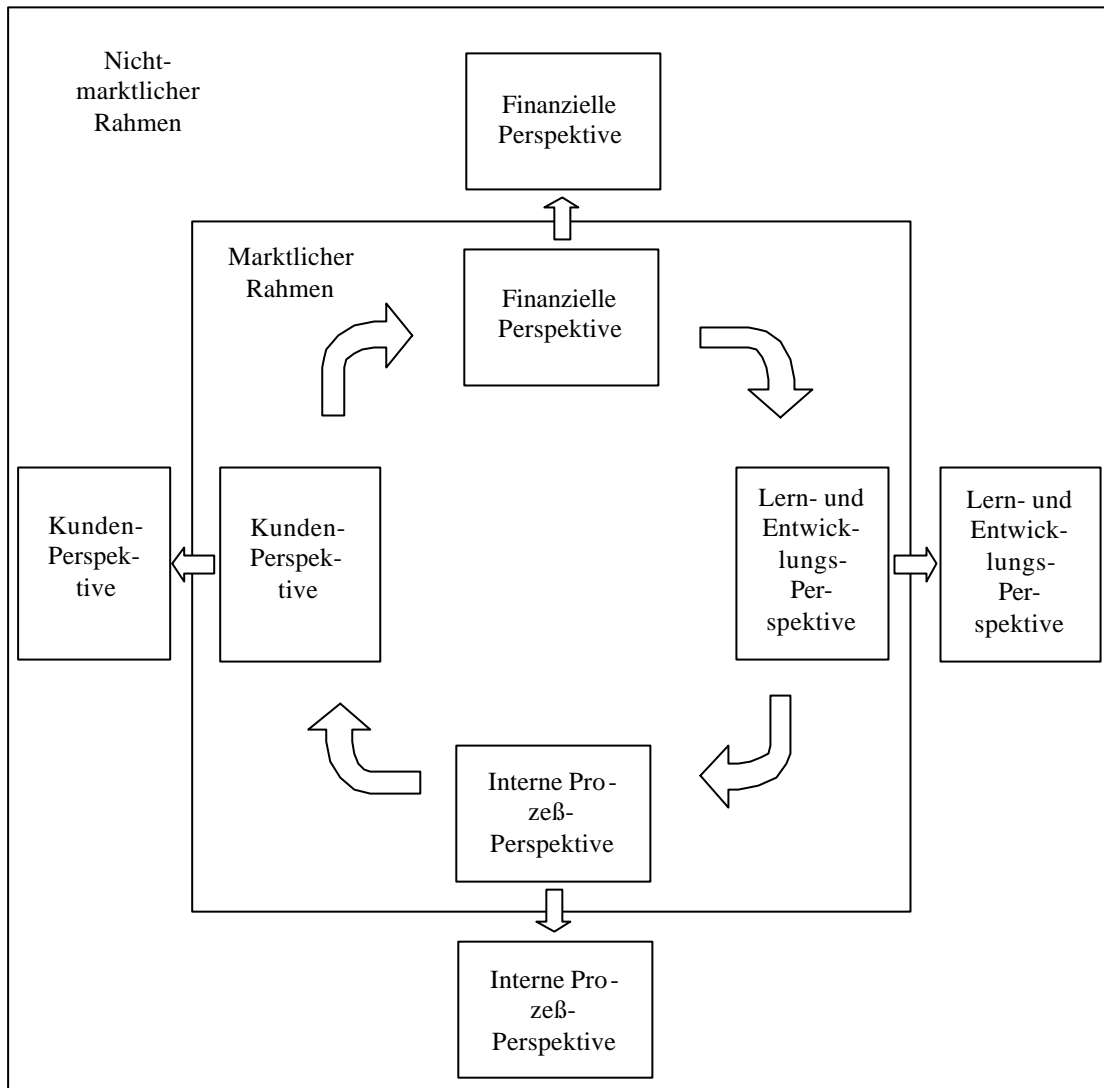


Abbildung 12: Unterscheidung marktliche / nicht-marktliche Ebene

3.3.2.3 Zentralstellung nachhaltiger strategischer Kernelemente

Im Gegensatz zur stufenweisen Herleitung der Erfolgsfaktoren in den einzelnen Dimensionen der BSC (wie in 2.2 beschrieben) ließen sich die wesentlichen strategischen Kernelemente der vier Dimensionen auch zentral zwischen den vier Perspektive anordnen, so daß von hier aus direkt ihre Zielvorgaben in die einzelnen Dimensionen einfließen können.

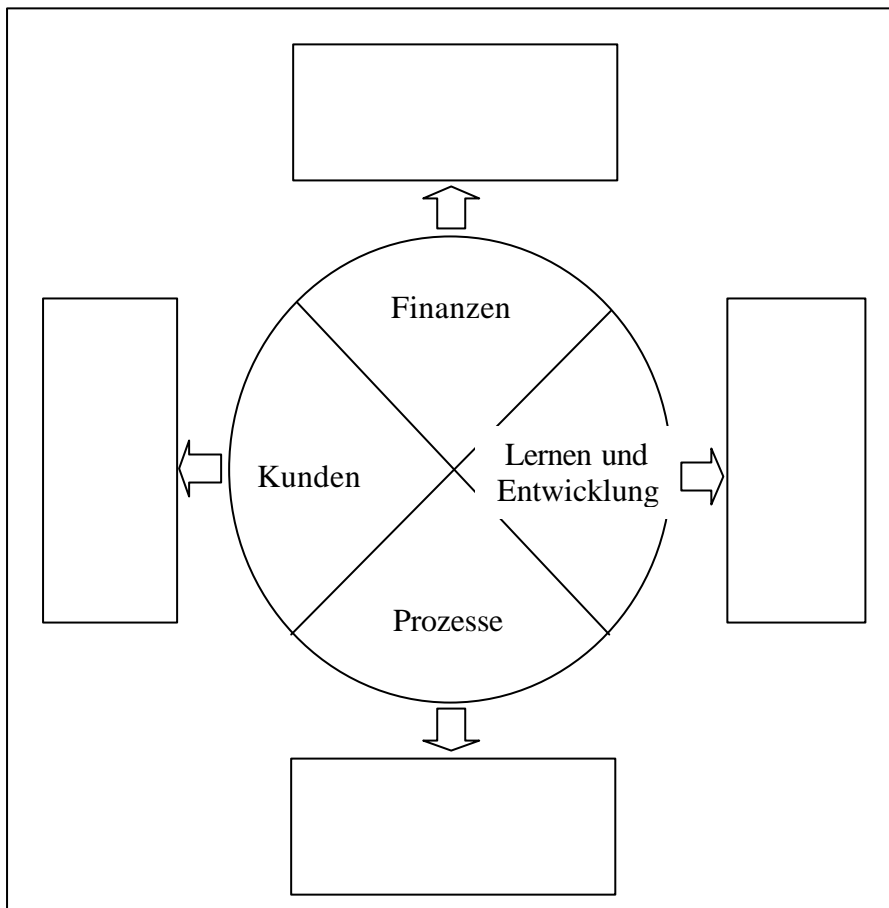


Abbildung 13: Der strategische Kern

Zur Gestaltung der Kernelemente bedarf es jedoch einer fundierten Kenntnis der Funktionsweise des Geschäftes, um – anfangs zumindest mehr oder weniger intuitiv – jenseits der Ableitung von den Finanzkennzahlen abwärts (wie bei der herkömmlichen Formulierung der BSC) die Grundidee der Unternehmensstrategie in allen Bereichen des Kreislaufes erkennen und formulieren zu können.⁶¹ Darüber hinaus wird bei diesen Kernaussagen die Unternehmensphilosophie und das Selbstverständnis des Unternehmens weiter in den Vordergrund gerückt, was wiederum eine gute Basis zur Abbildung der Ausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung hin darstellen kann.

Dabei können die strategischen Kernelemente nur rein qualitative Zielvorgaben oder aber auch quantitative Größen enthalten. Entscheidend ist, daß von ihnen eine strahlende Wirkung auf die einzelnen Perspektiven des Kreislaufes ausgeht und sie durch ihre Stellung im Kern der BSC das wesentliche Zusammenwirken bzw. Zusammenspiel der Perspektiven verdeutlichen, welches die Funktionsweise der zugrundeliegenden Strategie und damit die unternehmensindividuellen Erfolgsfaktoren prägt.

⁶¹ Vgl. Weber/Schäffer (1998), S. 15.

3.4 Kombination integrierfähiger Ansätze zu einer Nachhaltigen Balanced Scorecard

3.4.1 Einschätzung und Auswahl der strukturellen Ansätze

Werden die verschiedenen Ansätze zur Veränderung bzw. Ergänzung der BSC zu einer NBSC betrachtet, so erscheinen einige Ansätze eher als andere geeignet, sich zu einer umfassenden NBSC integrieren zu lassen.

Die Ansätze aus Kapitel 3.3.1 legen die bestehende Form der BSC mit ihren vier Perspektiven zugrunde, um Aspekte der Nachhaltigkeit in ihnen zu integrieren. Der Ansatz aus 3.3.1.2 versucht, eine Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Gesichtspunkten herzustellen und ihre kausalen Interdependenzen innerhalb einer BSC abzubilden.

Im Gegensatz dazu entspräche beispielsweise die Einrichtung einer separaten Umwelt- und Sozial-BSC (wie in 3.3.1.1) zusätzlich zur eigentlichen BSC weder dem erklärten Ziel, eine neue, integrierte NBSC zu entwickeln, noch dem Grundgedanken der BSC, alle relevanten Bestandteile einer unternehmerischen Strategie in einem Instrument zu erfassen. Der Ansatz einer Umwelt- oder Sozial-Balanced Scorecard erscheint lediglich dann sinnvoll, wenn beispielsweise eine Stabsabteilung ‚Umwelt‘ die in einer unternehmensweiten NBSC enthaltenen Umweltaspekte aufgreift und weiter differenziert.

Wenn die BSC um ein zusätzliches fünftes Element im Kreislauf (wie in 3.3.2.1) erweitert würde, so ergeben sich einerseits konkrete Probleme (vgl. Ausführungen in 3.3.2.1), andererseits wäre eine solche Erfassung in keiner der vorgestellten Varianten umfassend und zufriedenstellend. Zusätzlich ginge auch hier der Grundgedanke verloren, die Nachhaltigkeit des Handelns als Maxime in alle Bereiche des Wirtschaftens zu integrieren.⁶²

Die drei Ansätze der Zentralstellung nachhaltiger strategischer Kennzahlen (siehe 3.3.2.3), der Integration nachhaltiger Aspekte in die vier Dimensionen (siehe 3.3.1.2) sowie die Trennung marktlicher und nicht-marktlicher Ebenen (siehe 3.3.2.2) folgen hingegen alle dem Prinzip, die Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil eines jeden Elementes anzusehen und darüber hinaus die Perspektive der Betrachtung zu erweitern. Außerdem sind sie in ihrer unterschiedlichen ‚Schichtung‘ (von innen nach außen) geeignet, miteinander kombiniert zu werden.

⁶² Zur Abwägung der Erweiterung um eine fünfte Perspektive vgl. auch Czymmek/Faßbender-Wynands (2001), S. 23f.

Aus diesem Grunde werden die Ansätze der Schaffung einer separaten Umwelt- und Sozial-BSC und der Ergänzung der BSC um eine weitere Perspektive an dieser Stelle verworfen und die Integration der übrigen Ansätze und Grundgedanken (z.B. zur Änderung der Abfolge im Kreislauf) vorgenommen.

3.4.2 Struktur der Nachhaltigen Balanced Scorecard

Werden diese Ansätze in einem Modell zusammengefaßt, so ergibt sich folgendes Bild:

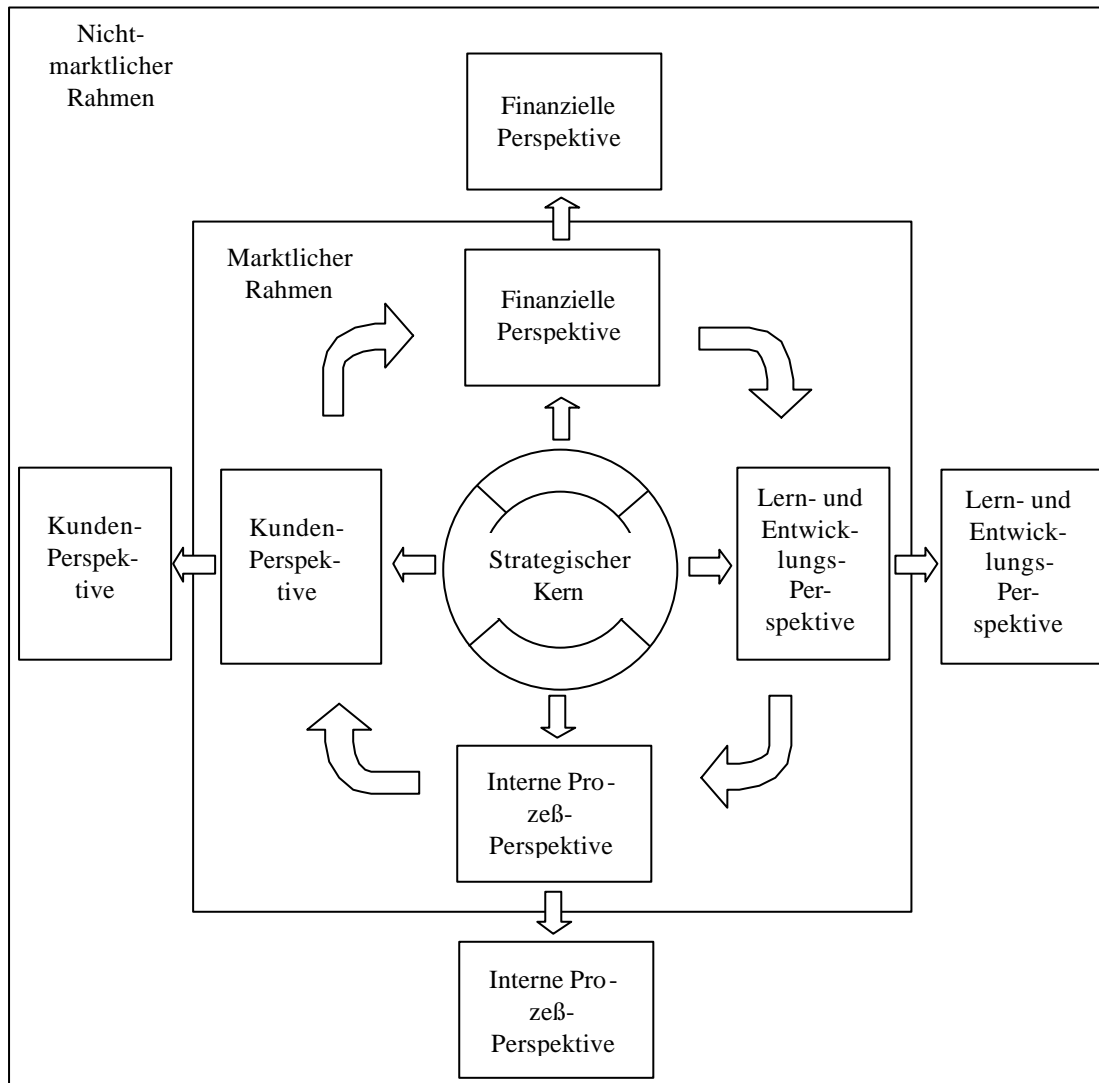


Abbildung 14: Struktur der Nachhaltigen Balanced Scorecard

Die einzelnen ‚Schalen‘ der NBSC lassen sich dann wie folgt benennen:

- 1) Der strategische Kern
- 2) Der marktliche Rahmen
- 3) Der nicht-marktliche Rahmen

Weiterhin besteht die grundsätzliche Aufteilung in die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen und Entwickeln.

Im strategischen Kern wird die nachhaltige Strategie in ihrem Zusammenwirken und als ‚runde Sache‘ in erster Linie qualitativ und abstrakt erfaßt. Von dort aus werden die vier Perspektiven im marktlichen und im nicht-marktlichen Rahmen entwickelt. Innerhalb des marktlichen Rahmens werden die nach ökonomischen Gesichtspunkten bewerteten, strategischen Erfolgsfaktoren und ihre Leistungstreiber ermittelt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der logisch begründeten und empirisch belegten Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Perspektiven. Darüber hinaus gehend werden in den vier Perspektiven des nicht-marktlichen Rahmens alle sonstigen strategisch relevanten Erfolgsfaktoren unter besonderer Berücksichtigung der ökologischen und sozialen Aspekte der weiteren Stakeholder erfaßt. Dies kann externe Kennzahlen umfassen.

3.4.3 Beispielhafte Darstellung einer Nachhaltigen Balanced Scorecard

Um das hier erarbeitete Konzept der Nachhaltigen Balanced Scorecard etwas anschaulicher darzustellen und „mit Leben zu füllen“, soll im Folgenden eine mögliche Ausgestaltung einer solchen NBSC am Beispiel eines Sportwagen-Herstellers verdeutlicht werden. Dabei soll aufgezeigt werden, wie die einzelnen Elemente der NBSC inhaltlich ausgefüllt werden können, um auch das thematische Zusammenspiel der Zielformulierungen und entsprechender Meßgrößen in diesem etwas komplexeren System auf den unterschiedlichen Ebenen exemplarisch deutlich werden zu lassen. Aufgeteilt nach den vier (Grund-)Perspektiven werden im Einzelnen nacheinander die Inhalte der drei Ebenen formuliert.

Finanzielle Perspektive:

Strategischer Kern	‚Solidität‘ <ul style="list-style-type: none">- Finanzielle Sicherheit- Langfristiges Ertragswachstum
Marktliche Ebene	<ul style="list-style-type: none">- Eigenkapitalrendite ROCE > EURIBOR + 2%- Umsatzrendite Wachstum von 5% p.a.- Rating Verbesserung um eine Stufe alle vier Jahre

- Nicht-marktliche Ebene - Image
Verbesserung des eigenen Images bei kleinen und großen Investoren; Ziel: Top 10 des DAX

Lern- und Entwicklungs-Perspektive:

- Strategischer Kern ,Glücklich arbeitenden Menschen Möglichkeiten geben'
- Die besten Mitarbeiter
- Die leistungsfähigste Infrastruktur
- Motivation zur Innovation
- Marktliche Ebene - Mitarbeiterzufriedenheit
Schaffung von subjektiver Arbeitsplatzsicherheit
- Zugehörigkeitsgefühl
Steigerung der Identifikation mit der Marke
- Mitarbeiterqualifikation
Qualifizierung der Mitarbeiter verbessern
- IT-Systeme
Dem Bedarf anpassen; Geschwindigkeit der Einführung neuer IT-Systeme erhöhen
- Nicht-marktliche Ebene - Umfeld
Soziale Stabilität des lokalen Umfelds fördern

Interne Prozeßperspektive:

- Strategischer Kern ,Die besten Sportwagen auf die beste Weise produzieren'
- Effektiver und effizienter Ressourceneinsatz
- Flexible Prozesse
- Marktliche Ebene - Ressourceneinsatz
Reduktion um 5% p.a.
- Emissionen
Reduktion um 10% p.a.
- Flexibilität
Verkürzung der Entwicklungszeiten um 5% p.a.
Verkürzung der Lieferzeiten um 20% p.a.

- Innovation
Führerschaft in den Bereichen Sicherheit und Triebwerkseffizienz
- Recycling
Steigerung der Recycling-Quote um 10% p.a.
- Nicht-marktliche Ebene - Universitäten und Fachhochschulen
Unterstützung der personellen und technischen Ausstattung von relevanten Instituten
- Kooperationen
Verbesserung der qualitativen und quantitativen Zusammenarbeit mit Universitäten und Fachhochschulen

Kunden-Perspektive:

- Strategischer Kern ‚Freude an Mobilität auf höchstem Niveau‘
 - Spaß
 - Sauberkeit (hinsichtlich Abgasen)
 - Sicherheit
 - Sozialverträglichkeit
- Marktliche Ebene
 - Kundenzufriedenheit
Steigerung der Zufriedenheit mit dem Produkt um 10% p.a.
 - Fahrspaß
Führerschaft beim Fahrspaß auf Basis von Kundenumfragen und Testergebnissen in Automobilmagazinen
 - Emissionswerte
Niedrigste Emissionswerte in seiner Klasse; Positionierung unter den besten 5% aller PKW
 - Image
Steigerung des Images des ‚sauberen‘ Sportwagens bei Kunden und Käufer-Zielgruppe
 - Sicherheit
Testsieger oder zweiter Platz beim Crash-Test

- Nicht-marktliche Ebene - Soziale Akzeptanz⁶³
- Positives Image auch bei Nicht-Kunden und Personen außerhalb der Zielgruppe; Zielgröße: größer 90 % bei bestimmten Fragen in einer Umfrage.

3.5 Kritische Betrachtung: Probleme und mögliche Lösungsansätze

3.5.1 Anforderungen an die unternehmerische Strategie

Soll eine solche NBSC in einem Unternehmen eingeführt werden, so stellt dies besonders hohe Anforderungen an die unternehmerische Strategie und das Management.

Grundsätzlich kann die Entwicklung und Implementierung einer BSC nur dann Erfolg haben, wenn das Management zum einen die Unternehmens-Strategie an sich und zum anderen die BSC als Instrument geschlossen und tatkräftig unterstützt (siehe auch 3.1.2). Die NBSC erhöht nun diese Anforderungen:

1) Nachhaltigkeit als eine Kernaussage der Strategie

Das Management muß eine wesentlich komplexere Strategie entwickeln. Die Integration aller Aspekte der Nachhaltigkeit führt zwangsläufig zu mehr Interessenskonflikten zwischen den beteiligten bzw. betroffenen Parteien und Zielkonflikten innerhalb der Strategie. Diese kompliziertere Strategie muß von allen am Strategiefindungsprozeß Beteiligten zunächst verstanden und letztendlich konsequent getragen werden. Anschließend müssen die Strategie und die aus ihr abgeleiteten Ziele kommuniziert werden.

Auch wenn viele Firmen sicherlich einige ökologische und soziale Aspekte bisher schon in ihrer Firmenphilosophie verankert haben, so ist es doch ein weiterer großer Schritt, diese Gesichtspunkte in die Strategie und die konkreten und auch meßbaren Ziele zu integrieren.

2) Entwicklung der NBSC

Schon die Entwicklung einer klassischen BSC beansprucht ein hohes Pensum an zeitlichem Einsatz des Managements. Das komplexere Modell der NBSC erhöht nun die

⁶³ Zur Gefahr des gesellschaftlichen Akzeptanzentzuges vgl. Deegen (2001), S. 72.

ses Engagement, da sowohl quantitativ als auch qualitativ höhere Ansprüche erfüllt werden müssen. Es müssen Kennzahlen und Maß-lahnen festgelegt werden, die bisher im klassischen Geschäftsbetrieb so nicht existier(t)en und teilweise – da jenseits des Betriebsgeländes – auch nicht im direkten ‚Sichtfeld‘ der Manager lagen.

Soll dann auch für die Ebenen des mittleren Managements die NBSC ein-geführt und mit der Geschäftsleitungs-NBSC verknüpft werden, so werden auch hier höhere Ansprüche an die Entwicklung der einzelnen NBSCs und die Verknüpfung der unterschiedlichen Ebenen gestellt, da Verbindungen nicht nur nach ‚oben‘ zur Geschäftsleitungs-NBSC hergestellt werden, sondern auch nach ‚außen‘ zum marktlichen und nicht-marktlichen Umfeld und damit zu individuellen externen Faktoren.

3) Implementierung der NBSC

Bei der Implementierung der NBSC entstehen vergleichsweise größere Probleme als bei der BSC, da zum einen der organisatorische Aufwand aufgrund der gestiegenen Komplexität und der Verknüpfung mit externen Zahlen steigt und zum anderen die Akzeptanz dieses Instrumentariums gerade auch wegen der Verknüpfung zu externen Kennzahlen, die im Zweifelsfalle nur indirekt oder gar nicht bzw. nicht offensichtlich beeinflussbar sind, geringer ausfallen dürfte. Und dies ist insbesondere deswegen schwerwiegend, da ja die BSC an sich nicht zuletzt aufgrund ihrer besonderen Eignung zur Kommunikation und als Instrument zur Umsetzung der Strategie einen hervorragenden Ruf besitzt.

3.5.2 Zunahme der Komplexität des Modells

Sind es bei der Balanced Scorecard noch vier Perspektiven mit jeweils vier bis sieben Erfolgsfaktoren, die das System überschaubar machen (sollen), so enthält die NBSC mehr Elemente mit dementsprechend mehr Zahlen. Auch die Anzahl der Verknüpfungen bzw. Kausal-Verkettungen erhöht sich von vier Verbindungen zwischen den vier Elementen auf eine ungleich höhere Anzahl von Verknüpfungen, zum einen zwischen nicht benachbarten Perspektiven, zum anderen zwischen den verschiedenen Ebenen bzw. Schalen der NBSC.⁶⁴

⁶⁴ Der Zielkonflikt ‚Übersichtlichkeit vs. ganzheitliche Erfassung‘ ist bereits bekannt aus der Erfassung ökologischer Kennzahlen; vgl. hierzu Zwingel (1996), S. 272.

Die Erweiterung der Kennzahlen ist zweifellos notwendig, da die Integration von Aspekten der Nachhaltigkeit nicht zu Lasten der wesentlichen betriebswirtschaftlichen, schon in der ursprünglichen BSC enthaltenen Erfolgsfaktoren gehen sollte.

Innovative Meßsysteme:

Um die Übersichtlichkeit und gleichzeitige Kontrollierbarkeit all dieser Faktoren weiter zu verbessern, können innovative Meß- bzw. Anzeigesysteme eingeführt werden.

Dazu einige Beispiele:

1) Zusammenfassen mehrerer Kennzahlen

Sollen mehrere Kennzahlen, die in ihrer Ausprägung einen komplementären Charakter hinsichtlich der strategischen Zielerreichung besitzen, in einer Information zusammengefaßt werden, so können verschiedene Kennzahlen-Kombinationen zunächst in einem Koordinatensystem zu Bereichen bzw. Gruppen zusammengefaßt werden, denen dann eine abstrakte Kennzahl oder ‚Gruppenzahl‘ zugeordnet wird. Dazu müssen als Trennlinien Indifferenzkurven definiert werden, die jene Zahlen-Kombinationen verbinden, die zu einem gleichen Grad der Zielerreichung führen.

Dazu ein Beispiel, wie die Kennzahlen für Rendite und Umsatzwachstum in Gruppen zusammengefaßt werden können:

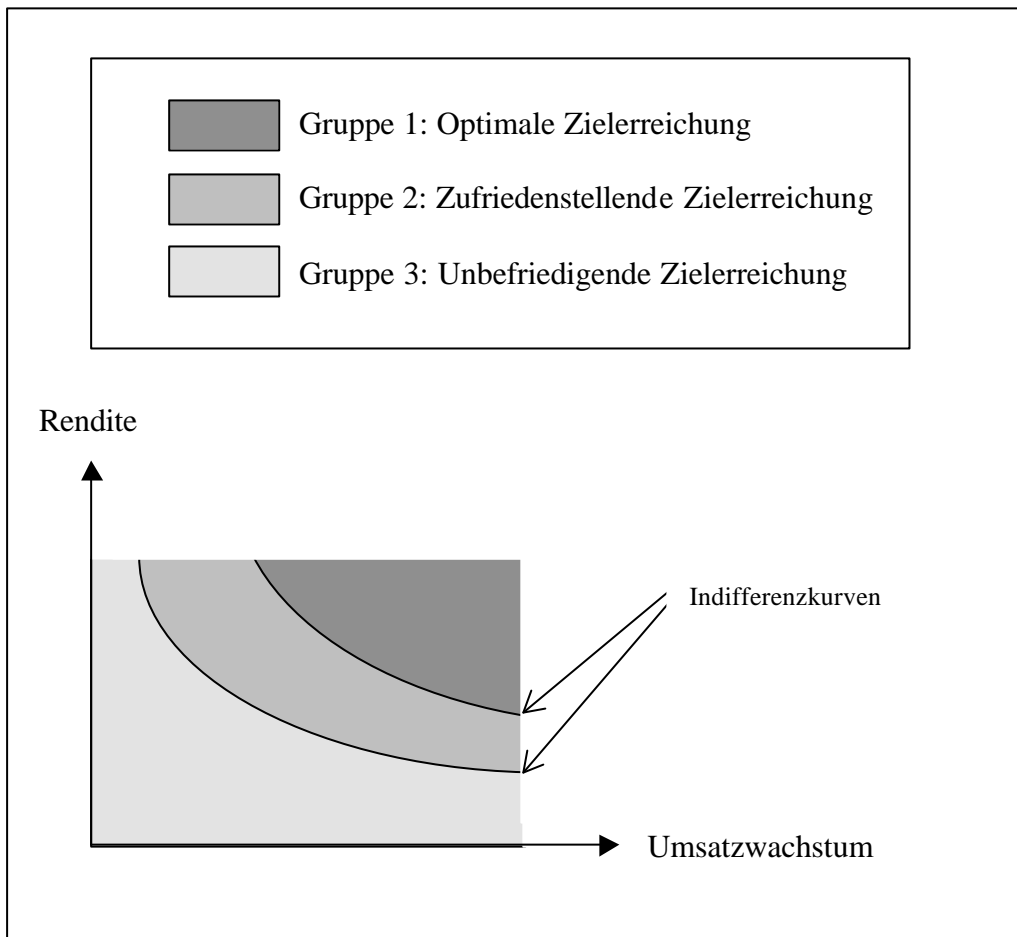


Abbildung 15: Beispielhafte gemeinsame Betrachtung von Rendite und Umsatzwachstum

Die Gruppenkennzahl bzw. das Indifferenzkurven-Niveau kann dann z.B. als entsprechend der Zielerreichung in einer bestimmten Farbe gehaltener Punkt in die BSC integriert werden.

Um die Darstellung der Gruppenkennzahl optisch intuitiv verständlich zu machen, können in diesem Beispiel die Farben der Ampel verwendet und für Gruppe 1 grün, für Gruppe 2 gelb und für Gruppe 3 rot gewählt werden.

Somit ist eine Kombination aus zwei wesentlichen Kennzahlen mit nur einem farbigen Punkt dargestellt.

2) Veränderungen im Laufe der Zeit

Um sowohl die Höhe als auch die zeitliche Entwicklung bestimmter Meßwerte auszudrücken, kann dieses Schema erweitert werden, indem innerhalb der Anzeige auf der NBSC mehrere Kreise bzw. Ringe ineinander gesetzt werden. Der äußere Ring stellt die gegenwärtige Position dar, während die inneren Ringe die für die Zukunft angenommenen Werte repräsentieren.

Konzeption einer Nachhaltigen Balanced Scorecard

Die Tendenz ist dann in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt, und die zu erwartende Situation in der Zukunft entspricht der Farbe des ‚Lichts am Ende des Tunnels‘. Zum besseren Verständnis können die Werte der vergangenen Perioden als zusätzliche äußere Ringe ergänzt werden.

Auch dazu ein Beispiel:

Wir gehen von unserem Modell zur Darstellung von Rendite und Umsatzwachstum aus. Der Punkt T (0) stellt die Werte für die aktuelle Periode dar, die Punkte T (-1) und T (-2) die Werte für die vergangenen zwei Perioden. Wir nun eine kontinuierliche Weiterentwicklung auch in der Zukunft unterstellt, so lassen sich die Werte der folgenden Perioden T(1), T (2) usw. rechnerisch oder grafisch extrapolieren.

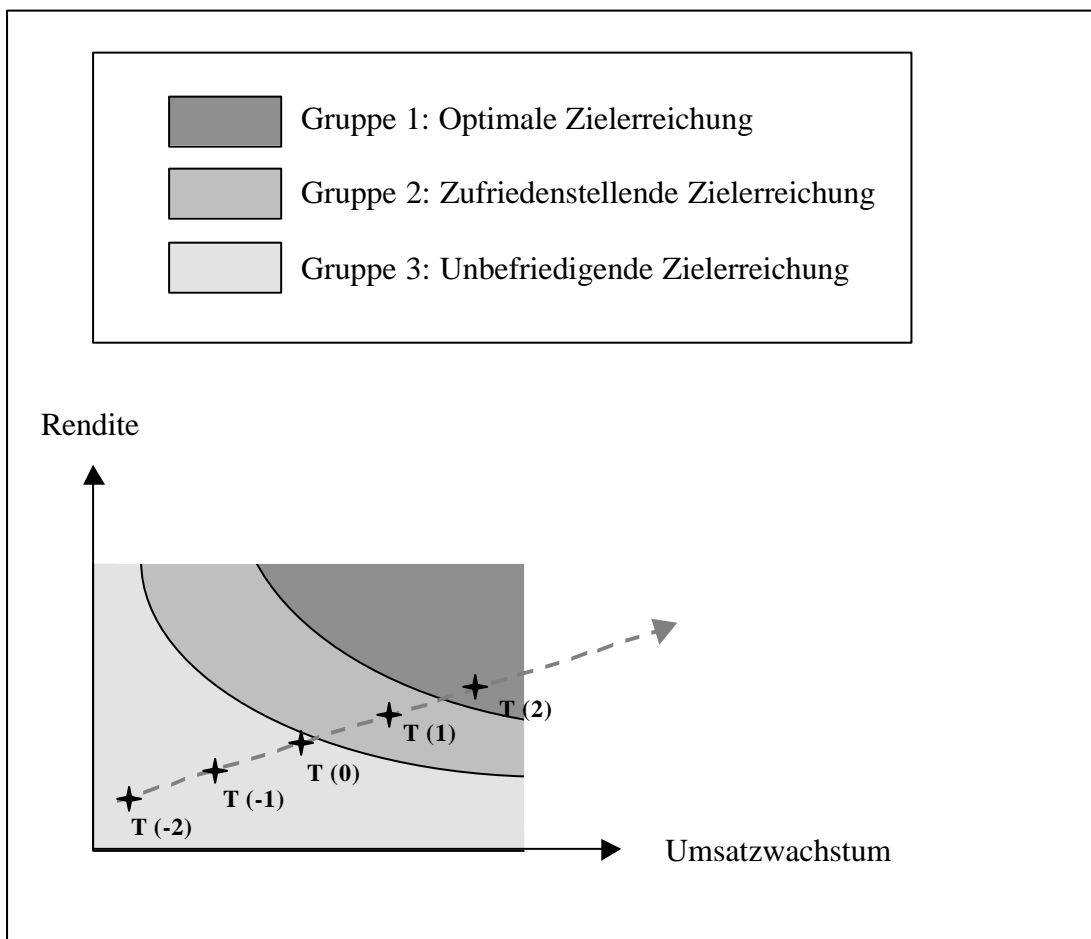


Abbildung 16: Zeitpunkte im Umsatzwachstum/Rendite-Diagramm

Die grafische Darstellung dieser vergangenen, aktuellen sowie unterstellten zukünftigen Werte sehen dann - stark vergrößert - beispielsweise so aus:

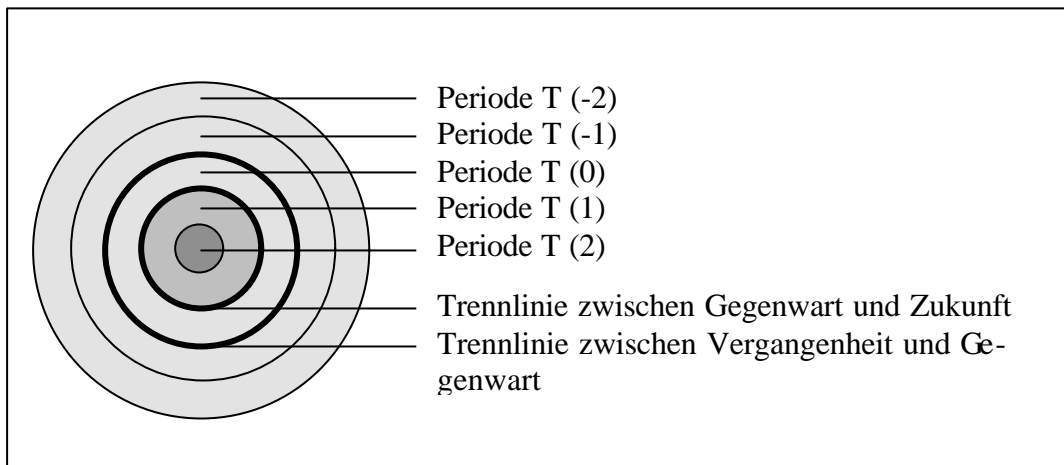


Abbildung 17: Abbildung der zeitlichen Entwicklung

Alternativ kann auch hier eine farbliche Gestaltung mit den Ampelfarben das Verständnis vereinfachen (außen rot, dann gelb, in der Mitte grün).

4 Zusammenfassung und Ausblick

4.1 Zusammenfassung

Im Rahmen des vorliegenden Arbeitsberichts wurde aufbauend auf dem Gedanken des nachhaltigen Wirtschaftens das Konzept der BSC in seiner strukturellen und inhaltlichen Gestaltung modifiziert und erweitert. Die neu entwickelte NBSC soll in der Lage sein, alle wesentlichen Aspekte einer nachhaltigen Unternehmensstrategie und deren Ziele und Erfolgsfaktoren mit ihren Interdependenzen und dem Zusammenwirken mit externen Parteien aufzuzeigen, Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie festzulegen und durch Einbeziehung interner und externer Kennzahlen ein umfassendes Bild von der Erreichung der strategischen Ziele zu vermitteln. Dazu wird der räumliche, zeitliche und kausale Horizont der Betrachtung der Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns erweitert.

Die entwickelte NBSC soll somit einerseits dem Grundgedanken der BSC als Management-Instrument zur Kommunikation, Implementierung und Kontrolle der Unternehmensstrategie folgen und andererseits dem erweiterten Blickwinkel nachhaltigen Wirtschaftens mit Einbeziehung externer Effekte, komplexer Interdependenzen und langfristiger Betrachtung des Einsatzes von Ressourcen Rechnung tragen.

Dazu werden nachhaltige strategische Kernelemente in den Mittelpunkt der ausgewogenen Perspektiven der BSC gestellt, Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens in die vier Dimensionen der BSC integriert und darüber hinaus die strategisch relevanten Austauschbeziehungen mit

dem nicht-marktlichen Umfeld, u.a. durch externe Kennzahlen, in die Betrachtung einbezogen. So entsteht ein komplexes Modell, welches zum einen die Möglichkeit bietet, eine nachhaltige Unternehmensstrategie umzusetzen und dazu tatsächlich eine größere Fülle von Zusammenhängen zu erfassen, zum anderen aber durch seine Komplexität hohe Anforderungen an die Unternehmensstrategie und das Management stellt.

Um die konzeptionelle und inhaltliche Komplexität zu reduzieren, können innovative Meßsysteme und Anzeigeformen helfen, mehrere Kennzahlen und ihre Ausprägungen gleichzeitig zu erfassen und in einer Anzeige zu repräsentieren.

Daß durch die gestiegene Komplexität die Formulierung und Implementierung einer solchen NBSC vermutlich eher schwerer fallen wird, ist unbestritten. Demgegenüber stellt eine solche NBSC jedoch einen langfristigen Gewinn für alle Beteiligten dar, der nicht unterschätzt werden darf. Ist eine nachhaltige Strategie einmal erfolgreich formuliert und in eine NBSC umgesetzt worden und haben die von ihr in ihrem Arbeitsfeld Betroffenen die Systematik und das ‚Zusammenspiel der Kräfte‘, welches hinter einer solchen NBSC steht, erkannt, so dürfte langfristig die Akzeptanz wachsen und somit eine entsprechende Befolgung von und das Arbeiten mit der NBSC Früchte tragen.

4.2 Ausblick

Die NBSC kann Unternehmen, die an nachhaltigem Wirtschaften interessiert sind, als Instrument dienen, die eigene Strategie auf den aktuellen und zukünftigen Geschäftsbetrieb herunter zu brechen und in Form von konkreten operativen Handlungsmaßgaben zu formulieren, sie intern wie extern zu kommunizieren sowie ihre Umsetzung zu steuern und zu kontrollieren. Dabei bietet sie ein Konzept, welches einerseits in seiner grundsätzlichen Gestaltung seine Effektivität unter Beweis gestellt hat, andererseits den aktuellen Anforderungen einer nachhaltigen Strategie gerecht wird.

Es besteht somit die berechtigte Hoffnung, mit diesem Modell die Grundlage für einen tatsächlichen Einsatz in einem nachhaltig ausgerichteten Unternehmen geschaffen zu haben.

Der Erfolg dieses Konzeptes hängt dabei in erster Linie von einer wirklich nachhaltigen Unternehmensstrategie und der Unterstützung der NBSC durch das Management ab. Sofern diese Voraussetzungen jedoch erfüllt werden, so ist zu hoffen, daß nach gelungener Implementierung der nachhaltige (!) Erfolg dieses Konzeptes eintreten und offensichtlich werden wird.

Literaturverzeichnis

Brunner, Jürgen (1997): Der Beitrag des Controlling für ein ökologisches Management, Bamberg 1997.

Brunner, Jürgen/Sprich, Olaf (1998): Performance Measurement und Balanced Scorecard, in: IO-Management-Zeitschrift, H. 6/1998, S. 30-36.

Club of Rome (1972): Die Grenzen des Wachstums, 1. Aufl., Bern u.a. 1972.

Constanza, Robert (1992): Ökologisch tragfähiges Wirtschaften, in: Nach dem Brundtland-Bericht: Umweltverträgliche wirtschaftliche Entwicklung, hrsg. von Robert Goodland, Herman Daly, Salah El Serafay und Bernd von Droste, Bonn 1992, S. 85-93.

Czymmek, Frank/Faßbender-Wynands, Ellen (2001): Die Bedeutung der Balanced Scorecard im Rahmen eines auf Kennzahlen basierenden Umwelt-Controlling, Köln 2001.

Deegen, Tobias (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“, Lüneburg 2001.

Eberle, Ulrike (1998): Umweltziele oder Nachhaltigkeitsziele?, in: Nachhaltig investieren, produzieren, konsumieren, Öko-Institut, Institut für angewandte Ökologie e.V., Hrsg. von Ulrike Eberle, Freiburg (Breisgau) 1998, S. 109-116.

Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages (1998): „Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung“, Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), Bonn 1998.

Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 12. Deutschen Bundestages (1994): „Die Industriegesellschaft gestalten – Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen“, Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.), Bonn 1994.

Figge, Frank u.a. (2001): Sustainability Balanced Scorecard, Lüneburg 2001.

Göbel, Elisabeth (1995): Der Stakeholderansatz im Dienste der strategischen Früherkennung, in: Zeitschrift für Planung, 1995, H. 6, S. 55-67.

Grißhammer, Rainer (1998): Nachhaltig investieren, produzieren, konsumieren, in: Nachhaltig investieren, produzieren, konsumieren, Öko-Institut, Institut für angewandte Ökologie e.V., Hrsg. von Ulrike Eberle, Freiburg (Breisgau) 1998, S. 2-8.

Günther, Edeltraud (1994): Ökologieorientiertes Controlling, München 1994.

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft, Greven 1987.

Horváth, Péter (1998): Controlling, 7. Aufl., München 1998.

Horváth, Péter/Kaufmann, Lutz (1998): Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, H. 5/1998, S. 39-48.

Huxoll, Rolf/Quadt, Ralf (2001): Ausgewogenheit bringt den entscheidenden Vorsprung, in: Bankmagazin, H. 9/ 2001, S. 24-26.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (2001): The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston 2001.

Kaufmann, Lutz (1997): Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, Bd. 8/1997, S. 421-428.

Schaltegger, Stefan (1999): Bildung und Durchsetzung von Interessen zwischen Stakeholdern der Unternehmung, in: Die Unternehmung, 53. Jg., H. 1/1999, S. 3-20.

Schaltegger, Stefan (2000): Wirtschaftswissenschaften, Berlin 2000.

Schaltegger, Stefan/Burritt, Robert (2000): Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice. Sheffield 2000.

Schaltegger, Stefan/Sturm, Andreas (1994): Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen: ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung; Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte. 2. Aufl., Bern 1994.

Schmidheiny, Stephan (1996): Finanzmärkte und Öko-Effizienz, in: Sustainable Development: Finanzmärkte im Paradigmenwechsel, hrsg. von Rolf Gerling und Stephan Schmidheiny, München 1996, S. 9-19.

Seidel, Eberhard/Menn, Heiner (1988): Ökologisch orientierte Betriebswirtschaft, Stuttgart 1988.

Speckbacher, Gerhard (1997): Shareholder Value und Stakeholder Ansatz, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5/1997, S. 630-639.

Speckbacher, Gerhard/Bischof, Jürgen (2000): Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: Die Betriebswirtschaft, H. 4/2000, S. 795-810.

Spiegelberg, Sandra (1998): Das strategische Öko-Controlling: Ein ökonomisch-ökologisch integriertes Konzept zur Unterstützung des strategischen Umweltmanagements in Unternehmen, London 1998.

Stahlmann, Volker (1994): Umweltverantwortliche Unternehmensführung: Aufbau und Nutzen eines Öko-Controlling, München 1994.

Stieger, Andreas (1997): Umweltmanagement und betriebliche Realität, Wiesbaden 1997.

Tarara, Joachim (1997): Ökologieorientierte Informationssysteme in Unternehmen, Wiesbaden 1997.

Wall, Friederike (2001): Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard, in: Controlling, H. 2/2001, S. 65-74.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (1998): Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung, 1998, H. 9, S. 341-365.

Weber, Jürgen (2001): 10 Jahre Balanced Scorecard - Wie viele Jahre sind noch erforderlich, bis sie funktioniert?, ohne Datum, <http://home.t-online.de/friedag/bsclit17>, 15.03.2002.

Zimmermann, Gebhard/Jöhnk, Thorsten (2000): Erfahrungen der Unternehmenspraxis mit der Balanced Scorecard - Ein empirisches Schlaglicht, in: Controlling, 2000, H. 12, S. 601-606.

Zwingel, Thomas (1997): Einsatzmöglichkeiten und Grenzen von Kennzahlen und Kennzahlensystemen im Rahmen eines ökologischen Controllingkonzepts, München 1997.