

Implementierung der Balanced Scorecard - Teil 1

Thema des Monats Dezember 2001

Ein Beitrag von Prof.Dr.-Ing. Rainer Kämpf, Ariane Hinkel, Olga Katzelnik, Andrea Weigel

1. Ziele der Balanced Scorecard- Einführung

Wenn man die Entwicklung der Arbeiten von Kaplan und Norton betrachtet, dann stellt man fest, dass die beiden Harvard-Professoren am Anfang ihrer konzeptionellen Arbeit die Kritik an den klassischen finanziellen Kennzahlensystemen im Vordergrund stand. Sehr schnell wurde jedoch von ihnen erkannt, dass das eigentlich zu lösende Problem die Überbrückung der Kluft zwischen Strategiefindung und Strategieumsetzung ist. Der Einsatz der Balanced Scorecard, die ein Konzept für ein Managementsystem darstellt, erlaubt es nach Kaplan/ Norton, vier kritische Managementprozesse zu meistern:

Klärung und Herunterbrechen von Visionen und Strategien
Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und Maßnahmen
Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen
Feedback zur Überprüfung der Zielerreichung und zum Initiieren von Lernprozessen.

2. Die Gründe für die Einführung der Balanced Scorecard

2.1. Kritik an den klassischen Kennzahlensystemen

Die klassischen Kennzahlengrößen beschäftigen sich hauptsächlich mit den auf monetären und datenbasierenden Steuerungskennzahlen der Unternehmen. "The financial measures tell some, but not all, of the story about past actions and they fail to provide adequate guidance for the actions to be taken today and the day after to create future financial value." Die Beschränkung auf Gewinngrößen liefert ein eindeutiges, einfaches Ziel, erfordert aber vom Management, alle Handlungen in ihren kurz- und langfristigen Wirkungen auf den Gewinn abschätzen zu können.

Aber auch wenn das Unternehmen seine Kennzahlensysteme zur Unternehmenssteuerung auf nichtmonetäre Steuerungsgrößen basiert, besteht die Gefahr, dass auf Grund der Komplexität und der fehlenden Möglichkeit, die einzelnen Steuerungsgrößen in ihrer Bedeutung gegeneinander aufwiegen zu können, zu viele ungewichtete Kennzahlen nebeneinander entstehen und der Gesamtzusammenhang aus den Augen verloren geht.

2.2. Probleme bei der Strategieumsetzung: die Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung

Nach Kaplan/ Norton wurden vier Hindernisse bei der Strategieumsetzung identifiziert:

"The Vision Barrier": Strategien lassen sich nicht in konkrete Steuerungsgrößen übersetzen und bleiben deshalb unverstanden

"The People Barrier": Strategien lassen sich nicht mit den Zielvorgaben und Incentives einzelner Mitarbeiter bzw. Abteilungen verknüpfen

"The Resource Barrier": Es gibt keine Verbindung zwischen Strategie und operativer Planung bzw. Budgetierung.

"The Management Barrier": Es finden nur operative Kontrollen anstelle strategischer Kontrollen statt.

Hier gehen die Meinungen vom englischen Konzept von Kaplan/ Norton und dem deutschen Konzept von Weber/ Schäfer auseinander. Kaplan/ Norton sehen das Hauptproblem im Mangel, gefundene Strategien durch- und umzusetzen. Bei Weber/ Schäfer geht es eher darum, Strategien zu entwickeln. Die Strategieumsetzung geht dabei zumindest Hand in Hand mit der Strategieentwicklung.

2.3. Verbesserung des Informationsinstruments

Das Berichtswesen vieler Unternehmen hat ein stark rechnungswesendominiertes Reporting. In diesen Unternehmen ist das Management nicht in der Lage mit dem vorhandenen Berichtswesen Entscheidungen für die Unternehmenssteuerung zu treffen oder ein aussagekräftiges Feedback zu bekommen. Meist stammten die Informationen aus dem operativen Controlling. Sie wurden in der Hoffnung aggregiert, sich auf diesem Wege in Führungsinformationen zu verwandeln. Das Ergebnis waren umfangreiche, häufig unübersichtliche Informationen aus dem internen Rechnungswesen ohne nennenswerte Steuerungsrelevanz.

2.4. Zu starke Formalisierung des Planungsprozesses

In vielen Unternehmen ist es ein wichtiges Anliegen, den Planungsprozess zu beschleunigen und zu vereinfachen. Ein Weg wird darin gesehen, statt detaillierter Pläne Schlüsselindikatoren als Vorgabe – bzw. Steuerungsgrößen zu verwenden.

2.5. Mangelnde Einbindung dezentraler Führungskräfte in den Prozess der strategischen Planung

Immer wieder ist festzustellen, dass in den Unternehmen das Management sehr unterschiedliche Auffassungen über die Interpretation der Strategie haben bzw. dass schlicht keine ausreichende inhaltliche Basis für eine Strategieumsetzung

existiert. Mit der Einbindung dezentraler Führungskräfte werden unterschiedliche Interessen in den Planungsprozess einfließen und eine breite Basis zur Umsetzung der erarbeitenden Ergebnisse geschaffen.

3. Implementierungsprozess der Balanced Scorecard

3.1. Phase 1: Die strategischen Grundlagen schaffen

Die Balanced Scorecard ist zunächst ein Konzept zur Umsetzung von vorhandenen Strategien- nicht zu Entwicklung grundsätzlich neuer Strategien. Deswegen muss immer zuerst ein einheitliches Verständnis über die strategischen Grundlagen im Topmanagement-Kreis bestehen. Sind diese Grundlagen nicht geklärt, müssen Restarbeiten der Strategieentwicklung erst gemacht werden, bevor die Balanced Scorecard aufgebaut wird, da die Versäumnisse bei der Strategiefindung erschweren die Einführung der BSC erschweren.

Bei den strategischen Grundlagen werden die Schwerpunkte auf folgendes gelegt:

Voraussetzungen überprüfen

Strategische Stoßrichtung festlegen (z.B. Marktoffensive in Osteuropa)

BSC in die Strategieentwicklung integrieren

3.2. Phase 2: **Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen**

In dieser Phase besteht zunächst die Aufgabe, die Balanced Scorecard-Ebenen festzulegen, d. h. die Klärung der Frage, für welche Unternehmenseinheiten BSCs entstehen sollen. Je mehr Unternehmenseinheiten mit einer BSC strategisch gesteuert werden, desto besser können wichtige Ziele der oberen Ebene auf die nachfolgenden Ebenen heruntergebrochen werden.

Es ist von Anfang an von herausragender Bedeutung, dass dem Top Management der Geschäftseinheit, für die die BSC entstehen soll, die richtige Rolle im weiteren Prozess zugewiesen wird. Als Grundsatz gilt "Strategie ist Chefsache!" Die BSC ist nichts anderes als eine Managementstrategie und folglich ist die BSC-Entwicklung ohne intensive Mitwirkung des Top Management nicht möglich. Konkret bedeutet dies, dass das Top Management – als interdisziplinäres Managementteam – in den weiteren Schritten zumindest in den Schlüsselworkshops zur Auswahl der strategischen Ziele, Messgrößen- und Zielwertbestimmung bis zum Aktionsprogramm intensiv eingebunden ist.

Zu Beginn der BSC- Einführung sollte ein weiterer Schwerpunkt auf die sorgsame Integration des Projekts in die "Unternehmenslandschaft " gelegt werden. Man muss vor allem die betroffenen Mitarbeiter über Balanced Scorecard informieren und sie überzeugen, dass das Konzept BSC einen Mehrwert für das Unternehmen bringt.

Unabhängig von der Ausgestaltung der Balanced Scorecard im gesamten Unternehmen ist es wichtig ganz am Anfang die Frage nach einem Pilotprojekt zu klären. Mit einem Pilotprojekt der zweiten oder dritten Führungsebene lässt sich die Zweckmäßigkeit des Konzeptes generell testen und letztlich bei einem Roll Out eine vorzeigbare Erfolgsstory präsentieren.

Eine letzte wichtige Aktion in der Schaffung des organisatorischen Rahmens für die Implementierung ist die Auswahl der Perspektiven. In der Mehrzahl der Fälle im deutschen Sprachraum kommen die an Kaplan/Norton angelehnten Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Mitarbeiterpotenziale zur Anwendung.

Die Perspektiven sind in hohem Maße verständlich und decken alle wesentlichen Belange ab. Mit zunehmender Verbreitung und Akzeptanz das Selbstbewußtsein zu veränderter Perspektivenwahl wächst. So formuliert die Deutsche Bank in ihrem Geschäftsbericht 1998 die Perspektiven als ein "Vierklang" aus Shareholder, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft. Ein Unternehmen der Elektroindustrie wählte statt der Prozessperspektive die Perspektiven Qualität und Innovation, um diese Schwerpunkte noch deutlicher hervorzuheben. Ein Energieversorger ging einen noch eigenständigeren Weg mit den Perspektiven Sicherheit, Umfeld/Image von Kernenergie, Profitabilität, Prozesse und Human Ressource. In einem renommierten Großhandelsunternehmen wird der besonderen Bedeutung der Lieferanten durch eine eigene Perspektive Rechnung getragen.

Es gibt nicht die universell richtigen Perspektiven, sondern die individuell zweckmäßigen unter dem Gesichtspunkt, welche Schwerpunktsetzung bereits bei der Perspektivenwahl kommuniziert werden soll.

(zur [Fortsetzung](#))