

Implementierung der Balanced Scorecard Teil 2

Thema des Monats Januar 2002

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

3.3. Phase 3: Eine Balanced Scorecard entwickeln

3.3.1. Konkretisierung der strategischen Ziele

Bei der Konkretisierung der strategischen Ziele werden Ziele aus der Strategie abgeleitet, selektiert und den Balanced Scorecard- Perspektiven zugeordnet.

Die Ableitung der strategischen Ziele hat die höchste Bedeutung. Denn auch die besten Messgrößen werden nicht viel nutzen, wenn die zugrunde liegenden Ziele die Strategie nicht richtig beschreiben.

Beim Selektionsprozess werden die vom Team ausgearbeitete Ziele der Finanz-, Kunden-, Prozess-, und Lern- und Entwicklungsperspektive hinsichtlich ihres Potentials zur Umsetzung der Strategie in Frage gestellt. Dabei könnten folgende Kriterien herangezogen werden:

Strategische Bedeutung (Realisierung eines Wettbewerbsvorteil)

Hohes Verbesserungspotentials (Verfolgung immer höherer und ehrgeiziger Ziele)

Messbarkeit (Veränderung auf Grund der Zielerreichung sollte quantifizierbar sein)

Umsetzbarkeit (z.B. mit Nutzung der vorhandenen Ressourcen)

3.3.2. Verknüpfung der strategischen Ziele durch Ursachen-/ Wirkungsketten

Ursachen-/ Wirkungsketten spiegeln die Kausalität der Strategie wider. Im Schritt der Verknüpfung der strategischen Ziele ergeben sich häufig nochmals Veränderungen dieser Ziele selbst, denn durch Ursachen- Wirkungskette werden Beziehungen unter den Zielen transparenter. Ziele der verschiedenen Perspektiven (ausgehend von der Lern- über die Prozess- und Kundenperspektive bis hin zur Finanzperspektive) müssen im BSC-Konzept aufeinander aufbauen und sollen letztlich dem Erreichen der finanziellen Ziele dienen.

Erst durch die Ursache/Wirkungsbeziehungen wird aus einer Ansammlung strategischer Ziele ein Konzept, das die gewünschten Veränderungen und die angepeilten Schwerpunkte beschreibt.

3.3.3. Auswahl der Messgrößen

Das herausragende Kriterium bei der Messgrößenauswahl ist, ob durch die Messgröße das Verhalten der Betroffenen in die strategisch gewünschte Richtung gelenkt wird. Weitere Anforderungen an Messgrößen sind, dass an ihnen das Erreichen des formulierten Ziels, also der Output abgelesen werden kann. Selbstverständlich muss außerdem der Aufwand der Messgrößenerhebung in vernünftiger Relation zum Nutzen stehen.

Die Hauptkennzahlen der finanziellen Perspektiven zeigen, ob die Implementierung der Strategie zur Ergebnisbesserung beiträgt. Sie definieren aber nicht nur die finanzielle Leistung, sondern sind auch Endziele für die anderen Perspektiven der Balanced Scorecard. Dies könnten zum Beispiel folgende Kennzahlen sein: Eigenkapitalrendite oder EVA, Wirtschaftlichkeit, Umsatzwachstum.

Die Kundenperspektive reflektiert die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente, auf denen das Unternehmen konkurrieren möchte, Dies könnten zum Beispiel folgende Kennzahlen sein: Marktanteil, Kundenakquisition, Kundenrentabilität oder Kundenzufriedenheit.

Folgende Kennzahlen könnten Ziele der internen Prozesse quantifizierbar machen: Personalkosten in % vom Umsatz oder Synergiebericht, Kerntechnologiequote

Die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive beschreiben die Infrastruktur, die notwendig ist, um die Ziele der ersten drei Perspektiven zu erreichen, dabei werden drei Hauptkategorien unterschieden: Qualifizierung der Mitarbeiter, Leistungsfähigkeit der Informationssysteme sowie Motivation, Loyalität und Zielausrichtung der Mitarbeiter.

3.3.4. Festlegung der Zielwerte

Die Zielwerte sollen anspruchsvoll, ehrgeizig und glaubhaft erreichbar sein. Es ist aus Shareholder Sicht erforderlich, dass die Ziele besonders herausfordernd sind.

Quellen für die Zielwerte sind Benchmarks, Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Vergangenheitsdaten oder die unternehmerische Einschätzung.

Je nach Branche und Art des Ziels liegt das Datum der Zielerreichung bei 1 bis 5 Jahren. Geht das Datum der Zielerreichung über den Jahreszeitraum hinaus, sollten jährliche Etappenziele bestimmt werden. Da das Erreichen von Zielen in der Mitarbeiter/Potentialperspektive und in der Prozessperspektive häufig eine Voraussetzung ist, um die Kunden- und Shareholdererwartung zu erfüllen, sind Ziele in diesen Perspektiven häufig kurzfristiger terminiert.

3.3.5. Bestimmung der strategischen Aktionsprogramme

Im letzten Schritt dieser Phase werden die Maßnahmen und Projekte bestimmt, die dazu führen sollen, dass die Zielwerte erreicht werden. Die bereits laufenden Projekte müssen den strategischen Zielen zugeordnet werden. Bei den Projekten, die nicht zur Erreichung der Ziele beitragen und keinen gesetzlichen oder anderen besonderen Vorgaben untergeordnet sind, muss Ressourcenverknappung oder sogar Projektabbruch diskutiert werden.

Nachdem die Balanced Scorecard in das Managementsystem eingebunden ist, sorgt sie für ein Filtern der Genehmigung von Projektanträgen, und somit für eine strategische Ressourcenallokation.

Balance in der Balanced Scorecard heißt auch machbare Ziele festzulegen. In der Phase der Festlegung der Aktionsprogramme kommt es immer wieder vor, dass die Ressourcen nicht ausreichen, um zuvor euphorisch formulierte Zielwerte zu erreichen. Nachbessern bei den Zielwerten oder gar bei der Strategie kann die Folge sein.

Als Beispiel für eine strategische Aktion könnte bei der Lern- und Entwicklungsperspektive die Einführung der Mitarbeiterbefragung oder Rekrutierungsoffensive(z.B. Partnerschaft mit einer Universität) sein.

3.4. Phase 4: Den Roll-Out managen

Unternehmensweite Einführung

In dieser Phase wird das Vorgehen aus der Phase 3 bei mehreren Organisationseinheiten oder sogar unternehmensweit eingeführt. Damit profitiert man vom einheitlichen Strategieverständnis und vom Monitoring an vielen Schnittstellen im Unternehmen.

Vertikale Zielintegration

Um eine Qualitätsverbesserung der strategischen Steuerung in allen involvierten Organisationseinheiten zu erreichen, werden Ziele und strategischen Aktionen aus organisatorisch übergeordneten Einheiten auf untergeordnete Organisationseinheiten heruntergebrochen. Damit werden die strategischen Ziele besser unterstützt und schneller erreicht.

Horizontale Zielintegration

Ziele und strategische Aktionen organisatorisch nebeneinander stehender Einheiten können durch das Kommunikationsmedium Balanced Scorecard aufeinander abgestimmt werden.

3.5. Phase 5: Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen

Einbindung der BSC in das Management - und Steuerungssystem

Um dauerhaft die Realisierung der in der BSC formulierten Strategie zu gewährleisten, muss die BSC in der Phase 5, nach dem Erarbeiten von strategischen Zielen, Ursache-/ Wirkungsketten, Messgrößen, Zielwerten und strategischen Aktionen in den hervorgegangenen Phasen, in das Management- und Steuerungssystem eingebunden werden.

Die Schwierigkeit besteht darin, dass die Architektur der Strategie – und somit der BSC – i. d. R. nicht kompatibel zur Architektur des existierenden Managementsystems ist. Das Managementsystem ist nach der hierarchischen Struktur aufgebaut. Die Inhalte der BSC hingegen sprechen üblicherweise mehrere Organisationseinheiten an, so z.B. typische Ziele wie "Beratungsqualität verbessern" oder "Innovationsprozess beschleunigen". Die Zuordnung von Verantwortlichkeiten für BSC-Ziele ist nicht einfach aus dem Organigramm ableitbar. Zudem sind die Führungs-, Planungs-, Berichts- und Rechnungswesensysteme zumeist ausschließlich an der bestehenden Organisationsstruktur ausgerichtet.

Deswegen ist zur Einbindung der Balanced Scorecard ein Controlling notwendig, das die konsequente Umsetzung der strategischen Aktionen aus der BSC überprüft; außerdem eine Berücksichtigung der strategischen Ziele und Maßnahmen aus der

BSC in der operativen Planung (incl. Budgetierung) und eine Integration in das Berichtswesen und in das System der Mitarbeiterführung.

Durch die Implementierung von Balanced Scorecard ergeben sich neue Weiterentwicklungen des DV-gestützten Managementinformationssystems. Die Messgrößen bzw. Kennzahlen sollen mit den Datenbanken und Informationssystemen verknüpft werden, um die Balanced Scorecard der ganzen Organisation zu vermitteln. Als Ergebnis dieses Prozesses könnte ein neues Informationssystem entwickelt werden, das die Größen auf der oberen Ebene der Geschäftseinheit mit den Kennzahlen der Produktion und standortspezifischen operativen Kennzahlen verbindet.

Das Konzept der Balanced Scorecard hat außerdem enge Schnittstellen zum unternehmenswertorientiertem Management, nämlich zum Shareholder Value Ansatz; auch zum Target Costing und zum Konzept des European Quality Award (EQA) der EFQM. BSC ergänzt diese Konzepte zum Teil und besitzt auch Überschneidungen mit diesen.

Mit Anschluss der Phase 5 wirkt BALANCED SCORECARD als Managementsystem anstatt nur als Measurementansatz.

Literaturverzeichnis

KAPLAN, R. S. / NORTON D.P.; (1996); The Balanced Scorecard translating Strategy into Action

WEBER, J. / SCHÄFFER, U.; (2000); Balanced Scorecard & Controlling; 3.Auflage

KAPLAN R. / NORTON D. ;Harvard Business Review; Sep/Oct 93; Vol 71; Issue 5

DR. UTZ SCHÄFFER; Management-Seminar: Kennzahlen in Krp – Kostenrechnungspraxis; Sonderheft; 2/2000