

Erfahrungen bei der Einführung der Balanced Scorecard

Ein Kurzaufsatz von Prof. Dr. Ottmar Schneck, www.ottmar-schneck.de

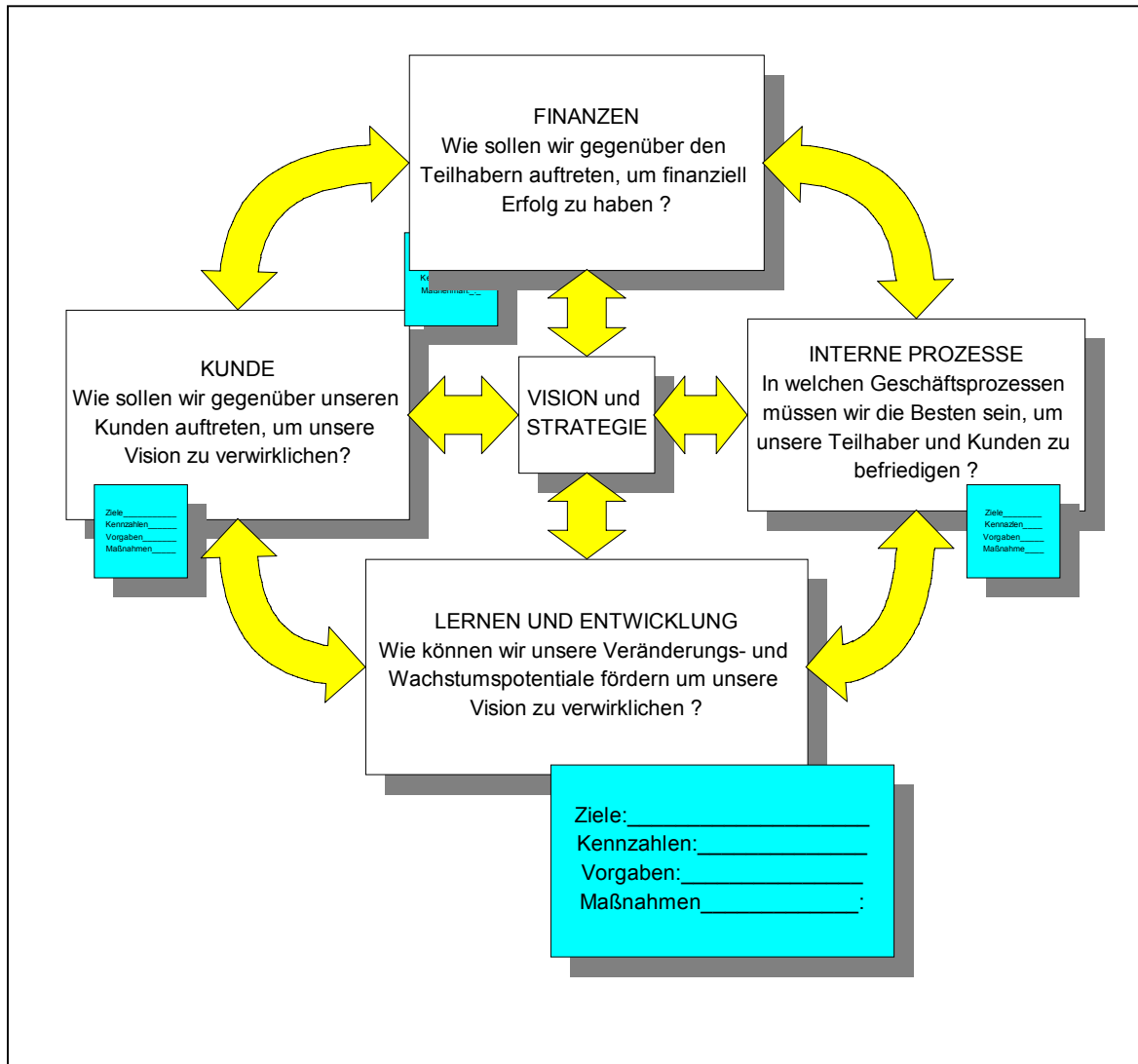
Die Balanced Scorecard (BSC) steht bei Managern wie bei Beratern derzeit hoch im Kurs und führt mit durchaus respektablem Vorsprung die Hitlisten der gängigen Führungstheorien an. Allzu oft jedoch werden unter dem Deckmantel der Balanced Scorecard Messgrößen erhoben, mit denen sich die entsprechenden Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht im Detail analysieren lassen. Ausserdem ist stets Vorsicht geboten, wenn ein neuer Begriff die Vorstandsetage erobert, wie dies einst Change Management, Lean Management, Business Reengineering u.a. Kozepte taten. Ob in diesem Fall auch neuer Wein in alten Schläuchen serviert wird, ist die Frage.

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument, mit dem die Unternehmensstrategie in ein Kennzahlensystem übersetzt wird. „Erfinden“ wurde das Instrument bzw. Konzept von den beiden Harvard-Professoren Kaplan und Norton, die 1997 das gleichnamige Buch schrieben. Dabei betont dieses Konzept nicht einseitig den finanziellen Ertrag, wie dies in den neunziger Jahren unter dem Stichwort Stakeholder Value der Fall war, sondern bezieht auch immaterielle Werte, die den langfristigen Erfolg sichern sollen, ein. Dieser Ansatz zur Leistungsmessung betrachtet die Perspektiven Finanzen, Kunde, Mitarbeiter und Prozesse. Die Perspektiven lassen sich beispielsweise durch die folgenden Kennzahlen charakterisieren:

Finanzen:	Umsatz, Auftragseingang, Lagerbestände, Forderungen, Shareholder Value
Kunde:	Kundenzufriedenheitsindex, Kundenneugewinnungsrate, Kundenrentabilität
Mitarbeiter:	Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterqualifizierung, Kompetenz der Support-Mitarbeiter
Prozesse:	Durchlaufzeiten, Lieferzeiten, Erreichbarkeit der Servicemitarbeiter, Prozessinnovationen

Kaplan und Norton begründen die fünffache Sichtweise eines Betriebes damit, dass bisher stets finanzwirtschaftlich orientiert geführt wurde. So wie auch kein Kapitän sich nur einem Instrument anvertrauen würde, behaupten sie, dass neben der Finanzsicht eben auch die Kunden, Mitarbeiter und Prozesse ebensowichtig für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens seien. Ausschlaggebend sei nun die Ausgewogenheit der Zielerreichungen. Man solle nicht einseitig nur Kunden- oder nur Mitarbeiterorientiert sein, nur die Prozesse optimiert haben oder eine ausgezeichnete Rendite aufweisen. Nur in Kombination mit allen Instrumenten und Sichtweisen wäre ein Unternehmen dauerhaft, also nachhaltig erfolgreich. Die Kunst bestehe nun darin, Kausalketten, also Zusammenhänge zwischen all diesen Zielsetzungen herzustellen. So kann ein hohes Fachwissen als Ziel bei den Mitarbeitern zu einer schnellen Prozessabwicklung (Prozesssicht) und damit pünktlichen Lieferungen an die Kunden (Kundensicht) mit letztlich schneller Rechnungsstellung und Liquidität (Finanzen) führen.

Die Zusammenhänge werden in fast allen Lehrbüchern zur Balance Scorecard wie folgt dargestellt.



Um mit Hilfe der BSC strategische Ziele, Messgrößen und Zielwerte sowie insbesondere konkrete Aktionen festzulegen, sollte allerdings zuerst ausgehend von der Unternehmensvision und Strategie die strategische Stoßrichtung festgelegt werden.

Doch nicht allein das Fehlen oder die unscharfe Formulierung von strategischen Zielen sind Stolpersteine in der Anwendung der Scorecard. Erfahrungen haben gezeigt, dass gerade in der Phase der Implementierung immer wieder typische Reibungspunkte auftreten. Wer ihnen rechtzeitig begegnen möchte, sollte sich an den folgenden 10 wichtigsten Erfolgsfaktoren orientieren:

1. Commitment der Geschäftsleitung

Dies ist ohne Zweifel der wichtigste Erfolgsfaktor. Die Geschäftsführung muss in den entsprechenden Workshops stets anwesend sein und beim Einfordern der notwendigen Daten eindeutig kommunizieren, dass sie voll hinter dem Konzept der BSC steht. Dazu gehört, dass die Geschäftsführung die Strategie klar definiert, dass sie die zur Erstellung der BSC erforderlichen Ursache-Wirkungsketten aktiv mit erarbeitet und schließlich auch die Ziele und Messgrößen der diversen Scorecards formuliert.

2. Einbeziehung der Mitarbeiter

Oft kommt es im Unternehmen zu starken Widerständen gegen eine Erhebung der Daten für die BSC. Außerdem bestehen häufig Bedenken gegen die Veröffentlichung der Scorecards. Der Schlüssel zum Erfolg heißt hier: Betroffene zu Beteiligten machen. Die Erarbeitung von Scorecards durch die im Prozess beteiligten Mitarbeiter kann hier positiv auf die Akzeptanz wirken. Besonders älteren Mitarbeitern sollte die Systematik der BSC ausführlich erklärt werden. Weisen Sie auch darauf hin, dass nicht alles, was bisher mittels Kennzahlen gemessen wurde, nun obsolet wird – schließlich wurden in der Regel Kennzahlen wie Umsatz, Auftragseingang, Kostendeckung, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, etc. meist auch vor der Einführung der Balanced Scorecard schon erhoben. Die Mitarbeiter müssen also bei dem neuen Konzept nicht „bei Null anfangen“.

3. Verbindung der BSC-Milestones mit der Zielvereinbarung der Führungskräfte

Um die Unterstützung aller Führungskräfte für die Einführung der BSC sicherzustellen, sollten die Zielvereinbarungen Aussagen zur BSC-Milestoneplanung enthalten. Auf diese Weise hat die Nichteinführung von Prozessen oder die Nichtlieferung von Daten für die BSC direkte Auswirkungen auf das Gehalt der Führungskräfte.

4. Geschäftssteuerung mit Hilfe der BSC

Die Akzeptanz der BSC im Unternehmen lässt sich erhöhen, wenn die Berichterstattung der Führungskräfte an die Geschäftsleitung auch die jeweiligen Scorecards beinhaltet. Zum einen steigt dann die Aufmerksamkeit der Beteiligten. Zum anderen sollte sich hierbei schnell zeigen, ob alle wesentlichen Messgrößen zur Steuerung des Geschäftes tatsächlich erfasst wurden.

5. Auf Komplexität und Umsetzbarkeit der Scorecards achten

Die Einführung der BSC sollte insbesondere mit denjenigen Prozessen zur Erhebung von Messgrößen begonnen werden, die bereits in der gleichen oder einer ähnlichen Form im Unternehmen vorliegen. Neue, komplexe Scorecards sollten Sie erst nach und nach umsetzen, um nicht zu viele Baustellen im Unternehmen auf einen Schlag zu eröffnen. Auch macht eine frühe Festlegung auf die Darstellung der Scorecards Sinn (z.B. englische oder/und deutsche Sprache, einheitliche Form der Abbildungen, Nennung der Verantwortlichen für die Datenerhebung sowie der Geschäftsverantwortlichen, etc.).

6. Abstimmung mit Zentralbereichen

Häufig initiieren einzelne Abteilungen Scorecards, ohne sich mit übergeordneten Zentralbereichen abzustimmen. Auch werden manchmal Alleingänge bei der EDV-technischen Umsetzung unternommen, die später revidiert werden müssen, wenn die Vorgaben der Zentralbereiche schließlich vorliegen.

7. „Mischungsverhältnis“ von internen und externen Erfolgsfaktoren beachten

Eine erfolgreiche Scorecard zeichnet sich durch eine ausgewogene Mischung der beiden Erfolgsgrößen aus. Grundsätzlich lassen sich erstere aus den Kundenerwartungen ableiten, und letztere beeinflussen die Leistungserstellung innerhalb des Unternehmens.

8. Auf Marktveränderungen schnell reagieren

Die Erfolgsfaktoren zu ermitteln stellt für das Unternehmen einen einmaligen Aufwand dar. Die kontinuierliche Pflege besteht in der Folge allerdings darin, bei Marktveränderungen flexibel zu sein und neue Erfolgsfaktoren schnellstmöglich hinzuzufügen oder aber zu streichen. Leider werden immer wieder Messgrößen erhoben, deren Aussagefähigkeit keinen Beitrag zur Steuerung des Unternehmens erbringt.

9. Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen finden

Nicht nur das Einbeziehen der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette zum Kunden, sondern auch die strategische Balance zwischen kurz- und langfristigen Zielen muss in der Balanced Scorecard berücksichtigt werden.

10. Geeignete Berater und Projektmanager auswählen

Die Auswahl eines geeigneten Beraters für die Einführung der BSC macht durchaus Sinn. Schließlich ist es in den oft heftig geführten Diskussionen gut, wenn ein erfahrener Berater die neutrale Rolle stets besetzen kann. Darüber hinaus wird allerdings auch ein interner, kommunikativer Projektmanager benötigt, der die Netzwerke kennt und die Arbeiten aufgrund dessen effektiv intern vorantreiben kann.