

# Balanced Scorecard – Navigationshilfe (nicht nur) in stürmischen Zeiten

Von Jens Verstaen, freier Journalist in München

**Im letzten Jahr feierte die Balanced Scorecard (BSC) ihren 10-jährigen Geburtstag. Und dennoch: Auch nach über einem Jahrzehnt im Praxiseinsatz ist die Akzeptanz dieses Management-Instruments in Deutschland noch relativ gering. Dabei liegt der Grund dafür weniger im geringen Bekanntheitsgrad bzw. in der geringen Verbreitung der BSC. Vielmehr konnten viele Unternehmen den erwarteten Mehrwert ihrer BSC-Projekte nicht realisieren, da sie bei der Konzeption und Implementierung der BSC als Instrument der strategischen Geschäftssteuerung zentrale Erfolgsfaktoren außer Acht gelassen haben.**

"Less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed", stellte das Fortune-Magazin bereits in seiner Dezember-Ausgabe aus dem Jahr 1997 fest. Oftmals fehlt den Unternehmen ein systematisches Vorgehen zur Übersetzung und Implementierung ihrer Strategie. Oder sie greifen auf klassische Steuerungsinstrumente zurück, die in der Regel auf rein finanzielle Ziele ausgerichtet sind. Vergangenheitsbezogene Kennzahlen wie EBITDA, ROI oder Umsatzwachstum bilden die Grundlage für zukunftsorientierte Entscheidungen. Damit werden zwar die externen Anforderungen an die Rechnungslegung erfüllt, jedoch auch eine einseitige, finanzielle Sichtweise des Managements gefördert. Für eine zukunftsweisende Unternehmenssteuerung scheint dies allerdings nicht gerade förderlich. So meinte denn auch der Harvard Business Manager: "Unternehmen allein über die Finanzzahlen zu führen, gleicht dem Verfolgen eines Fußballspieles via Anzeigentafel".

Zwar spielen finanzwirtschaftliche Zielgrößen in der Unternehmensstrategie die dominierende Rolle, doch die entscheidende Frage ist: Welche weiteren Faktoren sind zu beachten, um die anvisierten Ziele zu erreichen? In der Regel umfasst eine BSC die vier Perspektiven Finanzen, Kunden und Märkte, Mitarbeiter und Innovation sowie interne Prozesse und soll Antworten auf folgende Fragen liefern:

- Welche finanziellen Ziele erwarten unsere Eigentümer von uns und wie können wir diese erfüllen?
- Welche Erwartungen der Kunden muss das Unternehmen erfüllen, um die finanziellen Ziele zu erreichen?
- Welche Prozesse müssen verbessert werden, um diese Kundenerwartung zu erfüllen?
- Wie und was muss die Organisation lernen, um diese Prozesse auszuführen?

Durch die gleichgewichtige Berücksichtigung dieser vier Perspektiven und deren Ursache-Wirkungszusammenhänge strebt die BSC eine nachhaltige Steuerung aller kritischen Erfolgsfaktoren einer Unternehmensstrategie an. Die Konkretisierung und Operationalisierung strategischer Programme soll dabei dem in vielen Unternehmen sehr generischen Strategischen Management mehr Umsetzungsbezug geben. Dies sichert einerseits aus Sicht der Unternehmensleitung die nachhaltige Implementierung und Verankerung der Strategie im täglichen Geschäft. Andererseits wird dadurch aus Mitarbeitersicht Klarheit über die zu verfolgenden strategischen Leitlinien gegeben. Eine gut konzipierte BSC verdeutlicht jedem Mitarbeiter, wie er in seinem Funktionsbereich den nachhaltigen Erfolg seines Unternehmens beeinflusst.

Obwohl diese grundlegenden Vorteile des Einsatzes von Scorecards in den letzten 10 Jahre eine weite Verbreitung in der Managementliteratur und -praxis gewonnen hat, lässt sich der konkrete, messbare Mehrwert der Einführung von BSC in der Praxis nur dann erreichen, wenn bei der Konzeption und insbesondere bei der Implementierung zentrale Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden.

### **Von der Vision zur Umsetzung der Unternehmensstrategie im täglichen Geschäft**

"Ausgangsbasis bei der Implementierung der Unternehmensstrategie ist immer die Vision und Mission eines Unternehmens", erläutert Dr. Johannes Dotterweich, Practice Manager bei Siemens Business Services Deutschland, die Vorgehensweise. Aus diesen muss die Strategie für die vier Perspektiven abgeleitet werden. In einem nächsten Schritt werden die kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert. Was sind die Treiber für den geschäftlichen Erfolg?

Doch diese Faktoren zu kennen, reicht alleine nicht aus. Getreu dem Motto "you can't manage what you can't measure" müssen die Erfolgsfaktoren und Ziele durch Messgrößen quantifiziert und damit greifbar gemacht werden. Dazu eignet sich ein Kennzahlensystem, das Messgrößen, Zielwerten und Verantwortliche ausweist. Zum Abschluss müssen entsprechende Maßnahmen definiert werden, die zur Zielerreichung notwendig sind. Zudem ist ein Zeitplan für die Erreichung der jeweiligen Zielwerte aufzustellen.

"Bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten konsequent über die Ziele informiert und in die Zielerreichung einbezogen werden", so Dotterweich. "Das beginnt bei den Führungskräften und endet bei den einzelnen Mitarbeitern. Die BSC stellt dafür das optimale Koordinationsmedium dar."

### **Keine BSC ohne IT**

Zwar ist die Einführung einer BSC in erster Linie ein organisatorischer Prozess, doch ohne die Unterstützung durch die IT wäre ein Praxiseinsatz nicht denkbar. Damit das Management-Instrument auch den gewünschten Nutzen bringt, bedarf es eines flexiblen und leicht zu bedienenden Tools, das dem Anwender einen spürbaren Mehrwert bietet. Die typische Systemarchitektur einer BSC-Lösung setzt sich dabei in der Regel aus ETL (Extraction, Transformation, Loading)-Komponenten, einem Data Warehouse und einer Anwendungsoberfläche zusammen.

*Data Warehouse*

In dem Data Warehouse werden die Daten in einer für mehrdimensionale Analysen optimierten Form abgelegt. Dadurch sind beispielsweise schnelle, bereichsübergreifende Analysen durch individuell zugeschnittene flexible Suchabfragen und Standardauswertungen möglich.

#### *ETL-Komponenten*

Die ETL-Komponenten sammeln, speichern und bereiten Informationen aus verschiedenen Quellen auf (Extraction, Transformation, Loading). Diese Funktion ist unscheinbar und für den Endbenutzer verborgen. Sie sorgt für die automatisierte Beschaffung der Daten, aus denen dann die Kennzahlen aufbereitet werden. Dieser Vorgang muss reproduzierbar, flexibel anpassbar sowie transparent und verständlich für Controlling und Revision sein. Erfahrungsgemäß entfallen ca. 70% des Implementierungsaufwandes auf die Datenbereitstellung.

„Nur wenn die Balanced Scorecards immer wieder nach den einmal vereinbarten Regeln erstellt werden, können Trends und Wirkungen von Maßnahmen verlässlich ermittelt werden. Es ist unglaublich, wie viel Subjektivität menschliche Sachbearbeitung – oft ungewollt – in den Berichtsprozess einbringt. Dagegen helfen nur durch IT automatisierte Prozesse“, berichtet Rainer Volck, Senior Business Developer bei Siemens Business Services aus der Praxis. „Ich habe noch keine BSC-Anwendung gesehen, die nach 3 Jahren noch signifikante Aussagen geliefert hat, wenn die Daten von Hand ermittelt wurden“.

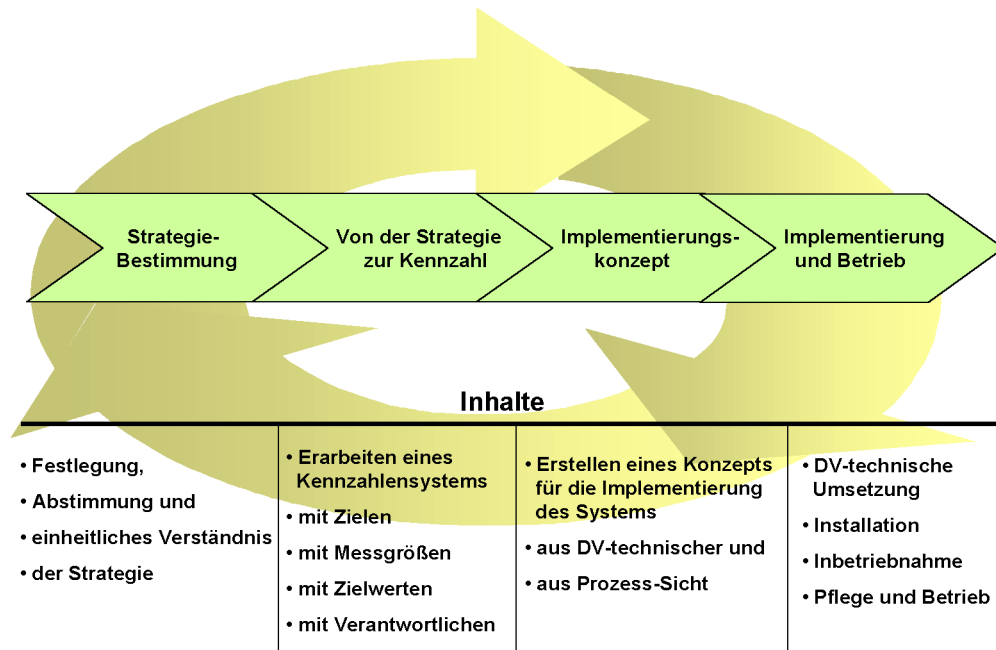
#### *Anwendungsoberfläche*

Die Anwendungsoberfläche sollte leicht und intuitiv bedienbar sein. Abweichungen der einzelnen Messzahlen von den Zielgrößen sollten schnell ersichtlich sein. Dazu verwenden viele Lösungen die Visualisierung durch so genannte Cockpits oder Ampeln.

Zahlreiche Hersteller bieten entsprechende Lösungen an, darunter auch Branchengrößen wie SAP, Oracle oder Peoplesoft. Doch obwohl es für BSC-Projekte entsprechende Software gibt, ist eine Implementierung oftmals nicht einfach. Die größte Herausforderung ist, dass die Lösungen im Unternehmen integriert und in eine flüssige Arbeitskette gebracht werden.

#### **Stufenweise Einführung einer BSC**

Bei der Einführung einer BSC tun die Unternehmen gut daran, das Unterfangen sorgfältig zu planen. In der Praxis hat sich ein schrittweises Vorgehen bewährt. Wie ein derartiger Prozess aussehen könne, zeigt beispielsweise das von Siemens Business Services entwickelte Implementierungskonzept. Das BSC-Projekt wird in vier Schritte unterteilt, wobei jeder Schritt wesentliche Ergebnisse bringt.



Wichtig dabei ist, dass der Einführungsprozess nicht als statische Einheit, sondern als dynamisches System gesehen wird. Denn: "Unternehmensstrategien haben in der heutigen Zeit eine immer kürzere Gültigkeitsdauer", erläutert Dr. Andreas Mehlhorn, Principal Consultant bei der Siemens-Tochter. "Immer kürzere Produktlebens- und Entwicklungszyklen sowie eine verstärkte Wettbewerbsintensität verändern die Strategie-Formulierung von einem diskreten hin zu einem kontinuierlichen Prozess".

Am Anfang eines BSC-Projektes steht bei Siemens Business Services die Strategiebestimmung auf der Agenda. Die Consultants des IT-Dienstleisters erarbeiten in einem Strategie-Workshop gemeinsam mit dem Unternehmen klare Zielvorstellungen, schaffen ein gemeinsames Verständnis für diese Ziele und legen die Vorgehensweise fest. Ein so genannter BSC-Check analysiert die vorhandene Infrastruktur, vorhandene Verfahren und präsentiert existierende Lösungsansätze. Bei der Umsetzung der Strategie in Kennzahlen werden die Key Performance Indicators (KPIs) identifiziert, die dafür notwendigen Daten und Datenquellen sichergestellt und Teil- sowie Zwischenziele für das Projekt festgelegt.

Ist dies geschehen, erfolgt die DV-technische Realisierung. Die Integration bestehender Verfahren ist dabei genau so zu beachten wie die Verfügbarkeit der Daten und die Skalierbarkeit des Systems. Nach den individuellen Anforderungen des Unternehmens muss eine entsprechende Software-Lösung ausgewählt werden. Einfache Erst- oder Übergangslösungen – so genannte Excel-Lösungen – sind abzulösen und durch die ausgewählte Software zu integrieren. Um die Akzeptanz der Lösung zu gewährleisten, sollte die Einführung durch ein aktives Change Management begleitet werden. Denn nur wenn alle Beteiligten die Lösung auch verwenden, wird sie den vollen Nutzen bringen können.

Der zentrale Erfolgsfaktor während des gesamten Prozesses ist dabei zum einen das Commitment des Top-Management, das den Mehrwert der Geschäftssteu-

erung mit Balanced Scorecards erkennt und den Rollout der BSC über die einzelnen Geschäftsbereiche. Zum anderen ist eine stringente Methodik erforderlich, mit der die einzelnen Schritte der Konzeption und Implementierung einer BSC durchgeführt werden. Hier hat sich in der Unternehmenspraxis bewährt, ein Team aus internen Führungskräften ergänzt um externe Spezialisten mit der Einführung von Balanced Scorecards zu beauftragen. Dies sichert, dass statt einer reinen Fortschreibung bestehender Kennzahlensysteme und statt theoretischer 100%-Lösungen auf eine stringente Implementierung Wert gelegt wird, in der über das praktische Arbeiten mit der BSC kontinuierliche Verbesserungen erreicht werden.