

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:
Ronald Gleich

Balanced Scorecard

Best-Practice-Lösungen für die strategische Unternehmenssteuerung

- > Erfolgsfaktoren eines modernen Controlling-Instruments
- > Einsatz in verschiedenen Branchen und Funktionen
- > Auswahl von Perspektiven und Kennzahlen
- > Empfehlungen für Einführung und dauerhafte Nutzung
- > Darstellung bisheriger Erfahrungen, Erfolge und Probleme

HAUFE.

Inklusive Online-Version

Haufe

Controlling Office



Aufsatz Seite 25 – 45: Friedtag / Schmidt

Die Balanced Scorecard – ein strategisches Führungs-Instrument

Die Balanced Scorecard – ein strategisches Führungs-Instrument

- Strategie, die Kunst der Führung unter unsicheren Bedingungen ist vor allem in volatilen Umbruchzeiten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.
- Die grundsätzlichen Eckpunkte von Kaplan und Norton – den Vätern der BSC – gelten heute immer noch: Übersetzung der Vision in klare Ziele; Kommunikation der Ziele im ganzen Unternehmen; Einbindung der BSC in die Planung; adäquates Feedback und Lernen
- Die Anwender der Balanced Scorecard sind im deutschsprachigen Raum zwei Wege gegangen: Die BSC als strategisch orientiertes, mit Ursache-Wirkungs-Ketten verknüpftes Kennzahlensystem und die BSC als strategisches Führungs-Instrument der Interessenbalance verschiedener Stakeholder, das mit messbaren Zielen arbeitet.
- Die Debatte um den „besten“ Weg ist auch nach 20 Jahren Balanced Scorecard nicht beendet. Strategische Konzepte bewähren sich in der Stringenz ihrer Umsetzung. Die Menschen müssen sich ihre Ziele auch „antun“ wollen und erst die Praxis entscheidet über den nachhaltigen Erfolg.

Inhalt

1	20 Jahre Balanced Scorecard – wo stehen wir?
2	Die BSC als strategisches Führungs-Instrument
2.1	Übersetzung der Vision des Unternehmens in klare Ziele für die Menschen auf allen Ebenen
2.2	Kommunikation der Ziele in einer für die betroffenen Menschen verständlichen Sprache
2.3	Einbinden der BSC in die Business-Planung
2.4	Feedback und Lernen
3	Fazit und Ausblick: Das Experiment geht weiter
	Literatur

■ Die Autoren

- **Walter Schmidt**, promovierter (Dr. oec.) Chemiker, ist Inhaber der Unternehmensberatung ask - Dr. Walter Schmidt in Berlin. Als Spezialist für die Entwicklung und Umsetzung von Strategien hat er viele Projekte zur Übernahme und Gründung von Firmen, zur strategischen Ausrichtung von Unternehmen sowie zur Vorbereitung und Umsetzung von Investitionen begleitet. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein (ICV eV).

Dr. Walter Schmidt ist Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin, an der Donau-Universität Krems und Mitglied im Fachbeirat des Controlling Beraters.

walter@ask-schmidt.de

- **Herwig Friedag**, promovierter Volkswirt, ist Inhaber der Friedag Consult in Berlin. Er führt offene wie Firmen-Workshops zur „Balanced Scorecard“ durch und moderiert Entwicklungsprojekte in Unternehmen. Im ICV ist er seit mehr als 20 Jahren aktiv; er leitet den Öffentlichkeitsausschuss.

Auch Dr. Herwig Friedag ist Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin und an der Donau-Universität Krems.

consult@friedag.com

Herwig Friedag und **Walter Schmidt** sind Autoren der Bestseller „Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem“, „My Balanced Scorecard“ und „Balanced Scorecard (Taschenguide)“ sowie Verfasser des Buches „Management 2.0 – Kooperation – der entscheidende Wettbewerbsvorteil“. Sie gelten im deutschsprachigen Raum als Experten mit großer Praxiserfahrung auf dem Gebiet der strategischen Entwicklung und operativen Nutzung von Potenzialen.

1 20 Jahre Balanced Scorecard – wo stehen wir?

Robert Kaplan war vor 25 Jahren bereits ein berühmter Mann in der angelsächsischen Wirtschaftswelt. Er hatte als Professor der Harvard University ab Mitte der 80er Jahre maßgeblich an der Entwicklung des Activity Based Costing (ABC) mitgewirkt – in Deutschland in Anpassung an die Kostentheorie etwas abgewandelt als Prozesskosten-Rechnung bekannt. Wenige Jahre später wurde er von führenden US-amerikanischen Managern mit dem Problem konfrontiert, dass strategische Konzepte zwar seit Michael Porters „Wettbewerbsstrategie“ in Mode gekommen waren, aber nur unzureichende praktische Wirksamkeit entfalteten. Er verbündete sich mit dem einflussreichen Unternehmensberater David Norton. Gemeinsam stellten sie 1992 eine Idee vor¹, die als „Balanced Scorecard“ innerhalb weniger Jahre ihren Siegeszug um die Welt angetreten hat.

Ihr Ansatz beruhte auf drei einfachen Prinzipien:

- „Translate strategy into action“ – das ist die Leitdevise der Balanced Scorecard². Dabei geht es um zweierlei: Die Übersetzung strategischer Orientierungen in konkrete Aktionen und die Übersetzung der Strategie eines Unternehmens in die Sprache jener Akteure, die sie umsetzen sollen.
Der zweite Aspekt wird in der Praxis oft „vergessen“. Er ist jedoch unerlässlich, um die Verbindung zwischen Strategie und Aktionen zu wahren. Kaplan und Norton haben mehrfach explizit darauf verwiesen, dass die Balanced Scorecard zu einem leeren Kennzahlensystem verkommt, wenn die Menschen die Beziehung zur Strategie des Unternehmens verlieren und den Sinn der Kennzahlen nicht verstehen.
- Ein Unternehmen kann seinen finanziellen Zwecken nur gerecht werden, wenn es alle relevanten Interessengruppen (Stakeholder) in seine Strategie zur Sicherung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit einbindet. Dazu ist es hilfreich, deren Perspektiven zu verstehen. „How do customers see us (customer perspective)? What must we excel at (internal perspective)? Can we continue to improve and create value (innovation and learning perspective)? How do we look to shareholders (financial perspective)?“³
Es geht um die ausgewogene Sicht der für den Unternehmenserfolg maßgeblichen Menschen in ihren verschiedenen Rollen – Kunden mit ihren Wünschen und Anforderungen; Mitarbeiter mit ihren Wertvorstellungen und der Verantwortung für die internen Prozesse; Lieferanten und Partner, die gemeinsam mit unserem Unternehmen für die Entwicklung innovativer Produkte und Leistungen sorgen; Eigentümer und Investoren, die von uns ein attraktives Angebot für ihren Kapitaleinsatz erwarten.
Je besser wir die Sicht der verschiedenen Menschen verstehen, umso eher sind wir in der Lage, ihre Sprache zu sprechen und sie zu einem Engagement für die Strategie unseres Unternehmens zu bewegen.
- Menschen fällt es normalerweise schwer, sich auf wenige Schwerpunkte zu konzentrieren. Und Manager sind auch nur Menschen. Das ist weniger eine Frage der Auswahl wichtiger Aspekte, die wir tun als jener, die wir lassen wollen. Die Furcht vor der Verantwortung, „das Falsche“ weggelassen zu haben, behindert die Umsetzung strategischer Orientierungen in der Praxis wahrscheinlich mehr als jeder andere Faktor. Kaplan und Norton haben daher von vornherein empfohlen, nur wenige entscheidende Kennzahlen in die Balanced Scorecard einzubeziehen.
„The balanced scorecard forces managers to focus on the handful of measures that are most critical“⁴.
Das setzt voraus, dass es eine strategische Ausrichtung gibt, dass wir davon ausgehend mit wenigen Zielen führen und dass wir zur Erfolgsmessung nur stimmige Kennzahlen wählen, die für die Menschen verständlich, handhabbar und bedeutsam sind⁵.

Im Verständnis ihrer „Väter“ war die Balanced Scorecard also von Anfang an ein strategisches Instrument zur vorausschauenden Führung mit messbaren Zielen. Das ist mehr als ein Kennzahlensystem. „The ba-

¹ Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drives Performance, Harvard Business Review, January-February S. 71ff

² Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press

³ Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drives Performance, Harvard Business Review, January-February S. 72

⁴ Ebenda, S. 73

⁵ DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“ (2009), S. 7

lanced scorecard ... puts strategy and vision, not control, at the center. It established goals but assumed that people will adopt whatever behaviors and take whatever actions are necessary to arrive at those goals. The measures are designed to pull people toward the overall vision ... This new approach to performance measurement is consistent with the initiatives under way in many companies: cross-functional integration, customer-supplier partnerships, global scale, continuous improvement, and team rather than individual accountability ... The balanced scorecard keeps companies looking – and moving – forward instead of backward”⁶.

20 Jahre später kann die Balanced Scorecard auch im deutschsprachigen Raum als ein etabliertes Instrument angesehen werden. Studien sprechen davon, dass ca. 25% der größeren Unternehmen eine BSC nutzen⁷. Selbst wenn wir davon ausgehen, dass nur etwa ein Viertel dieser Anwender „die Balanced Scorecard wie von Kaplan / Norton intendiert umfassend als Instrument der Strategieumsetzung“⁸ nutzen, ist das im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Führungs-Instrumenten beachtlich.

Dabei lassen sich in Bezug auf die Anwender des Konzepts von Kaplan und Norton im Wesentlichen zwei große Entwicklungsrichtungen beobachten:

- Viele Unternehmen gestalten die BSC als ein strategisch ausgerichtetes Führungs-Instrument, das auf einem in „Perspektiven“ gegliederten Kennzahlensystem basiert. Die Strategie wird zentral vorgegeben und ihre Verbindung zu den Zielen und Kennzahlen vor allem mit Hilfe von „strategy maps“ (Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielstellungen) dargestellt.
- Eine andere, weit verbreitete Variante gestaltet die BSC als strategisches Führungs-Instrument der Interessenbalance verschiedener Stakeholder. Die Strategie wird in gemischten Teams erarbeitet. Ihre Verbindung zu den Zielen und Aktionen wird im Rahmen einer Führungs-Scorecard („Strategisches Haus“) vermittelt, die durch eine Berichts-Scorecard (Zusammenfassung der Kennzahlen zu den Führungs-Zielen) ergänzt wird.

In beiden Varianten werden strategische Aktionen und Maßnahmen abgeleitet und zu Programmen bzw. Projekten gebündelt. Die Realisierung dieser Programme oder Projekte ist der eine Baustein zur Umsetzung der Strategie. Der andere Baustein ergibt sich aus der Führung mit wenigen messbaren Zielen, die mit persönlicher Verantwortung verbunden werden. Beide Bausteine zusammen bilden die Balanced Scorecard. Ihre systematische Einbindung in den Management-, Planungs- und Reporting-Kalender einerseits und in die Kommunikations-Politik des Unternehmens andererseits kann der BSC schließlich jenen Einfluss verleihen, der den Alltag im Unternehmen auf die strategischen Schwerpunkte ausrichtet.

Auf die vielen „reinen“ Kennzahlensysteme mit dem Namen Balanced Scorecard, die keinerlei Verbindung zur strategischen Ausrichtung der Unternehmen aufweisen, soll in diesem Beitrag nicht weiter eingegangen werden. Mitunter sind sie einfach in IT-gestützte Planungs- und Berichts-Systeme eingebunden und fordern von den betroffenen Menschen nichts anderes als den zahlenmäßigen Soll-Ist-Vergleich zu zentralen Vorgaben bezogen auf verschiedene formale Perspektiven. In solchen Fällen ist der Name bloße Etikette und hat mit dem Konzept von Kaplan und Norton nichts zu tun. Das Gliedern von (meist 20) Kennzahlen in verschiedene (meist vier) Gruppen, denen man die Bezeichnung „Perspektiven“ verleiht, führt nicht zu einer Balanced Scorecard.

Nicht überall, wo Balanced Scorecard draufsteht ist auch Balanced Scorecard drin.

2 Die BSC als strategisches Führungs-Instrument

Die wesentlichen Eckpunkte für den Einsatz der Balanced Scorecard als strategisches Führungs-Instrument haben Kaplan und Norton 1996 formuliert⁹. Sie gelten heute nach wie vor:

⁶ Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drives Performance, Harvard Business Review, January-February S. 79

⁷ Vgl. Weber, J. / Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel, S. 197

⁸ ebenda

⁹ Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February S. 3 ff

2.1 Übersetzung der Vision des Unternehmens in klare Ziele für die Menschen auf allen Ebenen

„Despite the best intentions of those at the top, lofty statements about becoming ‘best in class’, ‘the number one supplier’ or an ‘empowered organization’ don’t translate easily into operational terms that provide useful guides to action at the local level. For people to act on the words in vision and strategy statements, those statements must be expressed as an integrated set of objectives and measures, agreed upon by all senior executives, that describe the long-term drivers of success”¹⁰.

Visionen beschreiben normalerweise Bilder über die Positionierung unseres Unternehmens. Sie werden durch unsere Werte ebenso geprägt wie durch unsere Erlebnisse. Bilder haben gegenüber Zielen den Vorteil der Beständigkeit. Ziele werden obsolet, wenn sie erreicht sind. Das liegt in ihrer Natur. Dann kann eine Vision helfen, neue Ziele zu formulieren. Dafür sollte sie auf einer tragenden Idee beruhen, die den Menschen das Gefühl sinnvoller Orientierung verleiht. „Vorsprung durch Technik“ nennt z.B. Audi seine Vision. Seit Jahren kann man sie praktisch erleben; nicht nur beim Fahren sondern auch bei der Entwicklung der Technik¹¹. Und man kann erleben, wie durch immer neu gesetzte Ziele, dieser Vorsprung systematisch ausgebaut wird. „Duschvergnügen als tägliches Fest der Sinne“ ist eine andere Vision – die von Hansgrohe zu einer tragenden Idee ausgebaut wurde und für viele kreative Menschen attraktiv ist. Dazu tragen wie bei Audi die anspruchsvollen Ziele bei, die aus der Idee abgeleitet werden: mittelfristig, jährlich, monatlich, Tag für Tag¹².

Klare und messbare Ziele für die Menschen entstehen nicht einfach so. Ziele unterscheiden sich von Wünschen dadurch, dass wir bereit sind, uns die damit verbundenen Anstrengungen auch anzutun. Den Wunsch abzunehmen z.B. haben viele, aber nur wenige sind bereit, dafür weniger zu essen und mehr Sport zu treiben. Erst dann wird aus dem frommen Wunsch ein Ziel. Wir müssen die Menschen bei ihren Interessen abholen. Und zunächst einmal wollen Menschen das ihnen Wertvolle bewahren. Das Sinn- und Reizvolle einer Vision, einer tragende Idee beruht ja gerade darauf, dass uns wertvolle und daher attraktive Dinge oder Beziehungen durch praktische Erlebnisse bestätigt und auf lange Sicht bewahrt werden sollen.

Ziele hingegen orientieren auf Veränderung, denn wir streben etwas an, was wir derzeit noch nicht haben oder können. Diese Spannung zwischen Vision und Zielen, zwischen Bewahren und Verändern konstruktiv zu bewältigen, ist eine der Herausforderungen in der praktischen Gestaltung einer Balanced Scorecard.

Ein erfolgreicher Bauunternehmer hat für sein Unternehmen das Motto geprägt: „Aus Tradition verändern“, weil sich das Umfeld verändert. Wer bewahren will muss sich immer wieder neu an sein Umfeld anpassen oder besser noch: proaktiv handeln. Und wenn wir andere Interessengruppen (Stakeholder) einbinden wollen, müssen die Ziele unseres Handelns nicht nur für uns, sondern auch für sie einen Sinn ergeben.

Wenn es dann noch gelingt, stimmige Kennzahlen zu definieren, mit denen wir erkennen können, ob wir auf dem vorgesehenen Weg sind (Frühindikatoren) oder inwieweit wir unser Ziel erreicht haben (Spätindikatoren) kommen wir der Übersetzung unserer Vision in messbare Ziele schon nahe. Unter Stimmigkeit verstehen wir in diesem Kontext den Dreiklang aus „verständlich, handhabbar und bedeutsam“ für die handelnden Menschen – stimmige Kennzahlen müssen dem Sinn der Ziele für uns und für die Anderen entsprechen. Die Menschen sollen den Sinn wiedererkennen können. Dann wird die Übersetzung in messbare Ziele „rund“

(s. Abb. 1).

¹⁰ Ebenda, S. 3 f

¹¹ Wie die praktische Umsetzung der Vision in einem Bereich von Audi gestaltet wurde kann man nachlesen; vgl. Schleuter, W. / von Stosch, J. (2009): Die sieben Irrtümer des Change Managements und wie Sie sie vermeiden, Campus

¹² Vgl. Gänßlen, S. (2010): Strategisches Controlling: Best-Practice-Konzept der Hansgrohe AG; in Der Controlling-Berater, Band 8, Haufe, S. 21 ff

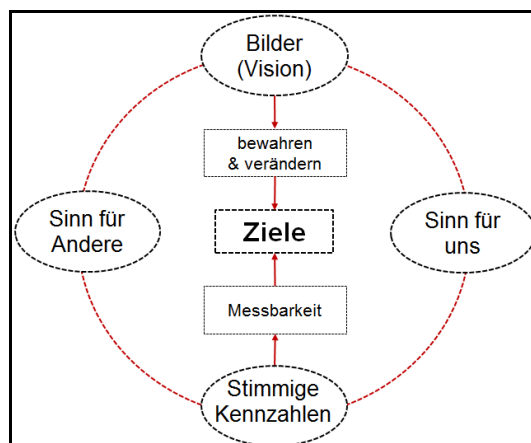


Abbildung 1: messbare Ziele ableiten

Der Weg von einer attraktiven Vision zu konkret messbaren Zielen verläuft in der Praxis meist über mehrere Etappen. Viele Unternehmen z.B. formulieren als Zwischenschritte hin zum Führungs-Instrument Balanced Scorecard

- Unternehmens-Politische Orientierungen
- die sich daraus ergebende zentrale strategische Herausforderung
- ein oder mehrere Geschäftsmodell(e) mit der Abschätzung der Umsatz- und Margen-Potenziale¹³.

Unternehmens-Politische Orientierungen (UPO) werden meist von den Gesellschaftern, dem Beirat bzw. Aufsichtsrat oder der obersten Geschäftsführung formuliert. Sie umreißen die wichtigsten Rahmenanforderungen an die Unternehmensentwicklung für einen längeren Zeitraum. Das können Prinzipien sein („Wir sind in jedem Geschäftsfeld, das wir entwickeln nach maximal fünf Jahren unter den TOP 3“); das können konkretisierbare qualitative Ziele sein („Wir sind der attraktivste Arbeitgeber unserer Branche nach den Regeln von Best Place to work“); das können relative quantitative Ziele sein („Wir sichern durch innovatives Wachstum einen Preisvorsprung von 10% gegenüber dem Wettbewerb in den wesentlichen Produktgruppen und steigern unsere Marktanteile jedes Jahr“); das können absolute quantitative Ziele sein („Wir wachsen organisch mit einer Zielrendite von 10% bezogen auf den Umsatz und einer Eigenkapitalquote größer 75%“).

Während die UPO eher sachliche Inhalte beschreibt, ermöglicht die **zentrale strategische Herausforderung** eine emotionale Verbindung zur Vision. Wenn es gelingt, den Nerv der Menschen zu treffen, können starke motivationale Stimulierungen erzeugt werden:

- Ein kommunales Energieunternehmen z.B. sollte mit drei anderen Stadtwerken verschmolzen werden, weil die Kommunen beschlossen hatten einen Gemeindeverbund zu bilden. Die Mitarbeiter standen der Entwicklung skeptisch gegenüber und hatten Zukunftsängste. Dann wurde die Frage aufgeworfen: Wer führt die Fusion? Diese einfache Frage belebte sofort die Diskussion und drehte die Stimmung in eine andere Richtung. Die zentrale strategische Herausforderung war erkannt. Und mit jedem Beitrag wuchsen der Mut und das Selbstvertrauen, sich dieser Herausforderung zu stellen.
- In einem Verlag war es die Frage, wie durch selbstorganisierte Weiterbildung die kreativen Ideen der Mitarbeiter in allen Bereichen gefördert werden können.
- In einer Wohnungs-Genossenschaft ging es darum, wie man sich am Wohnungsmarkt differenzieren kann, wenn man im Produkt nicht unterscheidbar ist.

Eine treffend formulierte strategische Herausforderung erleichtert es, entsprechende Antworten zu finden und in ein **Geschäftsmodell** zu kleiden. Dabei sollten in geeigneter Weise drei Fragen behandelt werden:

- 1) Mit welchen Kunden haben wir es zu tun bzw. wollen wir zu tun haben? Welche Bedürfnisse dieser Kunden wollen wir befriedigen?

¹³ Vgl. Friedag, H. R. / Schmidt, W. (2010): Controlling der Strategieumsetzung: Die Beachtung im operativen Alltag sichern; in Der Controlling-Berater, Band 8, Haufe, S. 149 ff

- 2) Worin besteht unsere Kernkompetenz heute und zukünftig? Welche Kundenbedürfnisse können wir mit unserer Kernkompetenz besser bedienen als alle Wettbewerber?
- 3) Welches Umsatz- und Margen-Potenzial kann mit diesem Geschäftsmodell bedient bzw. erschlossen werden? (s. Abb. 2):

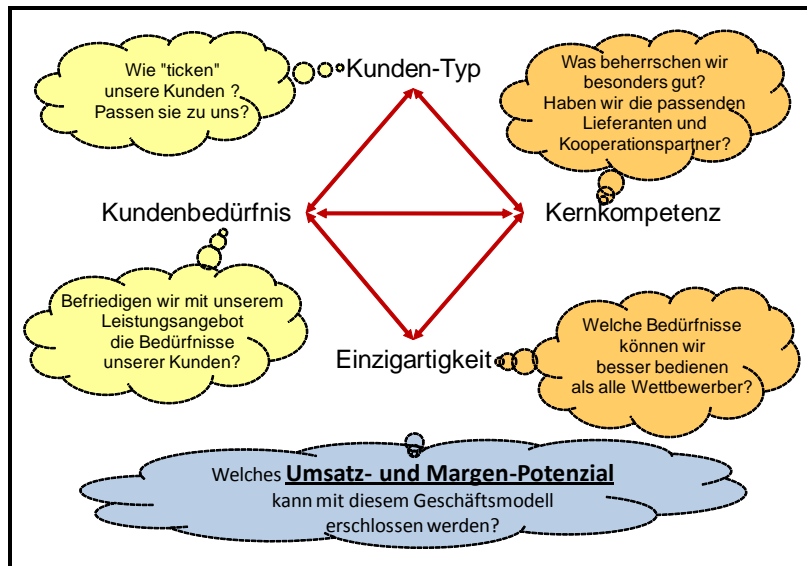


Abb. 2: Geschäftsmodell

Wenn wir in mehreren Geschäftsfeldern tätig sind, benötigen wir mehrere Geschäftsmodelle. Dann erhält die UPO eine weitere Anforderungs-Komponente: Sie muss vermitteln, warum wir ein Unternehmen sind – worin die Gemeinsamkeit, die verbindende Basis der verschiedenen Geschäftsfelder besteht. Und wie wir diese Basis nutzen wollen, um in jedem Geschäftsfeld besser zu sein bzw. zu werden als unsere Wettbewerber. Anderenfalls entstehen Entfremdungs-Potenziale. Man redet nicht miteinander. Manchmal ignorieren sich die Menschen nicht einmal. Wenn es eng wird bei der Ressourcenverteilung, können derartige Potenziale schnell in Gegnerschaft bis hin zu offenen Feindschaften ausarten. Nicht wenige Menschen erleben das täglich. Dass solche Bedingungen nicht förderlich sind für die Strategieumsetzung bedarf keiner weiteren Erläuterung.

Ein klares Geschäftsmodell, das auf einer tragenden Idee (unserer Vision) aufbaut und als Antwort auf die zentrale strategische Herausforderung akzeptiert wird, ist eine gute Grundlage für das Ableiten messbarer Ziele:

- Wir können feststellen, wo wir derzeit stehen, über welche Potenziale wir verfügen.
- Wir können abschätzen, welche Potenziale uns noch fehlen und in welchen Schritten wir sie erwerben bzw. entwickeln wollen.
- Wir können uns darauf verständigen, was wir allein bewältigen bzw. wen wir „mit im Boot“ brauchen.
- Wir können für überschaubare Zeiträume konkrete Ziele der Zusammenarbeit vereinbaren und von Jahr zu Jahr präzisieren.
- Wir können uns einigen, wer für welche Ziele verantwortlich ist.
- Wir können für die verantwortlichen Menschen stimmige Kennzahlen zu jedem Ziel erarbeiten.

Dieser Weg zu klaren Zielen ist nicht einfach. Wer darin ungeübt ist, sollte sich Zeit nehmen und nach geeigneten Möglichkeiten suchen. Beobachten der Menschen, wie sie in ihrem Alltag die Probleme lösen; Testen von Varianten und die Bereitschaft zu Lernen und Anpassen – so kann schließlich ein von allen Betroffenen akzeptiertes System messbarer Ziele entstehen, mit dem Menschen führen und sich führen lassen. Lassen Sie sich dabei nicht zu vorschnellen Ergebnissen treiben. Zwei Jahre sind ein angemessener Zeitraum. Ein guter Wein muss reifen.

2.2 Kommunikation der Ziele in einer für die betroffenen Menschen verständlichen Sprache

„The second process – *communicating and linking* – lets managers communicate their strategy up and down the organization and link it to departmental and individual objectives”¹⁴.

Vor allem in diesem Schritt zeigen sich die zwei o.g. unterschiedlichen Entwicklungs-Varianten auch äußerlich.

Die **Strategie Maps** bedienen sich einer eher sachlichen Sprache. Das liegt an dem Bemühen, die ausgewählten Ziele durch Ursache-Wirkungs-Ketten „intellektuell“ miteinander zu verknüpfen (s. Abb. 3):

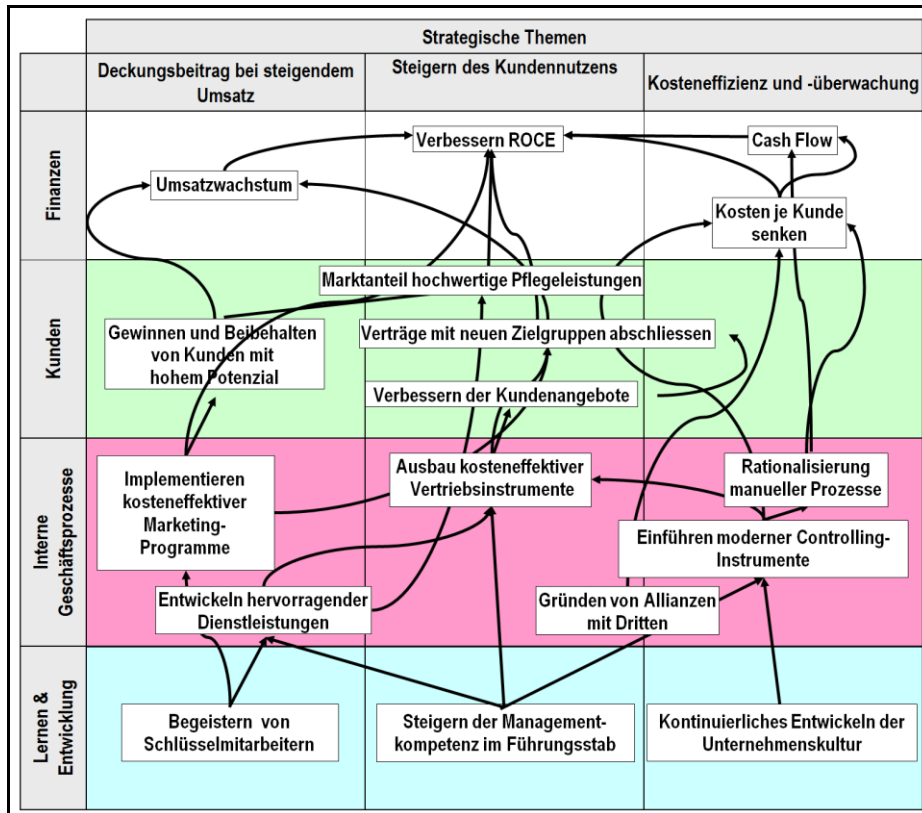


Abb. 3: Beispiel für eine Strategy Map¹⁵

Die Kennzahlen, Vorgaben und Umsetzungs-Maßnahmen für jedes Ziel werden jedoch nicht im Rahmen der Strategy Map dargestellt. Das erfolgt meist in tabellarischer Form (s. Abb. 4)¹⁶:

Perspektive	Ziel / Beschreibung	Kennzahl	Vorgabe	Ergebnis	Maßnahme
Finanzen	ROCE verbessern	ROCE	15%	14%	Working Capital Management
	Cash Flow steigern	Cash Flow	25 Mio €	25 Mio €	Verkürzen des Cash-to-Cash Zyklus
	Umsatz erhöhen	Umsatz	200 Mio €	190 Mio €	Vertriebs-Initiative
	Kosten je Kunde senken	Durchschnitt direkt zurechenbarer Kosten	68%	70%	Kostensenkungs-Programm

Abb. 4: Auszug aus einer BSC-Tabelle

¹⁴ Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February S. 4

¹⁵ Vgl. Friedag, H. R. / Schmidt, W. (2003): Balanced Scorecard at work, strategisch – taktisch – operativ, Haufe, S. 26

¹⁶ Diese Tabellen sind in ihren Details oft unterschiedlich aufgebaut, haben aber tendenziell dieselbe Struktur; vgl. z.B.: Dalluege, C.-A. (2011): Wirtschaft im Wandel – Strategieentwicklung als konkrete Aufgabe; in: Controller Magazin November/Dezember, S. 13; Mörgeli, S. / Schwab, A. (2011): BSC im Schweizerischen Tropen- und Public Health-Institut, Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard; in Controller Magazin Mai/Juni, S. 91; Johanning, A. / Schön, D. / Thünken, J. (2010): Strategische Planung mit der Balanced Scorecard im SAP Visual Composer; in Controller Magazin September/Okttober, S. 25

Dadurch entsteht die in der Praxis oft beobachtete Gefahr der Verselbständigung von Zielen und Kennzahlen. Und die Strategy Map löst sich schnell vom praktischen Alltag. Die Verbindung dieser Ziele zur Strategie ist für die betroffenen Menschen dann nicht mehr erkennbar.

Hinzu kommt die kommunikative Schwierigkeit, dass die Logik der Ursache-Wirkungs-Ketten oft nur in den oberen Führungsebenen nachvollzogen werden kann. Das liegt nicht daran, dass die Menschen in unteren Ebenen dafür „zu dumm“ sind, sondern dass die dargestellte Komplexität nicht zu ihrer alltäglichen Erlebniswelt gehört.

Im Alltag erleben die Menschen dann bloß noch das tabellarische Kennzahlen-System mit aus ihrer Sicht willkürlichen Vorgaben. Sinn und Stimmigkeit gehen verloren. Was bleibt, sind die Zahlen. „Die starke Zahlenunterlegung hat aber in vielen Unternehmen – pointiert formuliert – dazu geführt, den Kennzahlenfriedhof lediglich durch eine neue Parzelle zu erweitern“¹⁷.

Die Variante des **Strategischen Hauses (Führungs-Scorecard)** bemüht eher eine bildliche Sprache. Die Menschen können sich die Zusammenhänge intuitiv erschließen und daher ihren jeweiligen Alltags-Erlebnissen anpassen. Sie können die „Wohnungen“ des Hauses entdecken, in denen sie „zu Hause“ sind. Sie können für „ihre“ Wohnungen nach Aktionen suchen, die ihren eigenen Beitrag zur Strategie darstellen. Und sie finden auch die Ziele und Kennzahlen im Strategischen Haus wieder – das Leitziel und die Leitkennzahl, die Ziele und Kennzahlen für die Strategischen Themen sowie die Ziele und Kennzahlen für die Perspektiven der Interessengruppen (Entwicklungsgebiete für gemeinsame Interessen zur Umsetzung der Strategie) – die Verbindung zur Strategie bleibt gewahrt(s. Abb. 5):

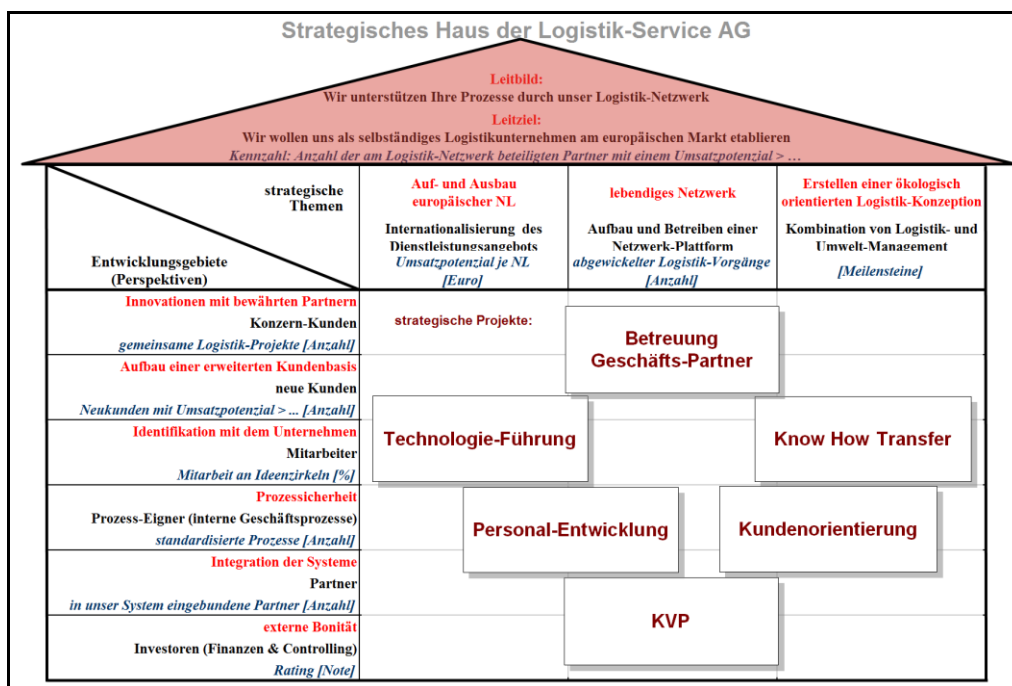


Abbildung 5: Beispiel für ein Strategisches Haus¹⁸

Jedes Unternehmen hat sein ganz eigenes Haus, mit dem sich die Menschen identifizieren können – sofern sie sich darin wiederfinden. Das alles stützt die Eigeninitiative. Deshalb muss in Abhängigkeit von der internen Kultur während der Verbreitung im Unternehmen darauf geachtet werden, welche „Bausteine“ des Hauses flexibel behandelt werden dürfen und welche als Vorgabe gesetzt sind.

Die Struktur des Strategischen Hauses begrenzt die Anzahl der Ziele und Kennzahlen. Das führt in seiner Konsequenz zu einer starken Konzentration auf wenige Schwerpunkte. Die Menschen können alle bisherigen und neuen Aktivitäten und Projekte dahingehend prüfen, ob sie einen Platz haben im Strategischen

¹⁷ Weber, J. / Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel, S. 387

¹⁸ Das Beispiel ist (leicht verändert) dem Statement des ICV „Balanced Scorecard“ entnommen; http://www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html

Haus. Das kann auch ein Nachteil werden, wenn – aus welchen Gründen auch immer – bestimmte Projekte durchgeführt werden müssen, die wir nicht in unserem Haus unterbringen. Solche Situationen erfordern dann besonderen Kommunikations-Aufwand.

In dieser Form der visuellen Darstellung sind die Ursache-Wirkungs-Ketten nicht explizit sichtbar. Dadurch kann die Verbindung zum operativen Geschäft schnell verloren gehen und die strategische Programm- und Projekt-Arbeit einseitig in den Vordergrund rücken. Deshalb wird die Führungs-Scorecard durch eine **Berichts-Scorecard** ergänzt, in der den (ausgewählten) Kennzahlen des Strategischen Hauses komplementäre Kennzahlen des operativen Geschäfts gegenüber gestellt werden (s. Abb. 6):

1. Strategische Zahlen		Monat kum.		Plan Jahr		2. Operative Zahlen			
		Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll
Anzahl Logistik Partner						Logistik-Leistung			
Umsatz-Potenzial je NL						Umsatz je NL			
Anzahl Neukunden						Neukunden-Umsatz			
Mitarbeit an Ideenzirkeln						Rohertrag / MA-Kosten			
Rating						Gewinn			
3. Eckpunkte für die Zielerreichung						4. Eingeleitete Maßnahmen			
a) Habe ich die Ziele meiner Einheit erreicht / nicht erreicht / überschritten (Gründe)?							Wer	Termin	
b) Habe ich das Monatsbudget meiner Einheit eingehalten / überschritten / unterschritten (Gründe) ?									
c) Werde ich nach dem bisherigen Stand die Jahresziele meiner Einheit erreichen / nicht erreichen / überschreiten (Gründe) ?									
						5. Entscheidungsbedarf			
a) ...							Wer	Termin	

Abbildung 6: Beispiel für eine Berichts-Scorecard

So kann der Zusammenhang der Programm- und Projekt-Steuerung mit der Führung durch messbare Ziele gewährleistet werden.

Die visuelle Darstellung der Strategie-Umsetzung muss unabhängig ihrer Varianten begleitet werden durch eine Kommunikations-Strategie. Darin sind die wichtigsten Botschaften (möglichst nicht mehr als drei) zu definieren. Es ist festzulegen, von wem welche Beiträge zu welcher Zeit zu erstellen über welche Kanäle und Medien an welche Interessengruppen zu verbreiten sind. Daraus sollte ein stetiges Programm der Information und Interaktion entstehen, das wie alle anderen Maßnahmen der BSC seinen festen Platz im Planungs- und Managementkalender des Unternehmens einnimmt.

2.3 Einbinden der BSC in die Business-Planung

Der dritte Eckpunkt verlangt viel Konsequenz. Das bezieht sich auf drei Aspekte:

- 1) Sind wir bereit, auf all jene Programme, Projekte und Investitionen zu verzichten, die nicht zu unserer Strategie passen? Haben wir den Mut sie unverzüglich zu beenden?
- 2) Sind wir bereit, unsere operative Arbeit so umzuorganisieren, dass den Menschen mehr Zeit für strategische Aufgaben zur Verfügung steht? Haben wir den Mut, dazu mehr Eigenverantwortung und Selbst-Organisation auf allen Ebenen zuzulassen?
- 3) Sind wir bereit, unseren Planungs- und Management-Kalender für den BSC-Prozess zu öffnen? Haben wir den Mut, alle Mitarbeiter dabei auch am Strategie-Prozess zu beteiligen?

Formale Strukturen schaffen sich leicht. Die Balanced Scorecard erfordert – zumindest im Verständnis ihrer Väter – weit mehr. Ihr Erfolg hängt in starkem Maße davon ab, inwieweit die Menschen in die

Führung mit messbaren Zielen einbezogen werden. „Broad participation in creating a scorecard takes longer, but it offers several advantages: Information from a larger number of managers is incorporated into the internal objectives; the managers gain a better understanding of the company's long-term strategic goals; and such broad participation builds a stronger commitment to achieving those goals“¹⁹.

Wer diesen Intentionen von Kaplan und Norton folgen will, muss offen sein für eine partizipative Unternehmenskultur bzw. sich auf den Weg dorthin begeben **wollen**. Das ist das eigentliche Problem, das auf jeden wartet, der sich mit der Balanced Scorecard einlässt. Wer darin einen Wettbewerbsvorteil sieht und sich ggf. den Kulturwandel auf die Fahnen schreibt, der erhält mit der BSC ein wirksames Instrument in die Hand. Primär aber ist der Wille zum Wandel. Die Balanced Scorecard allein kann ihn nicht bewirken.

Wer diesen Wandel nicht will oder darin keinen Wettbewerbsvorteil erkennen kann, sollte die Finger davon lassen. Wenn die Menschen die erforderlichen Freiräume nicht erhalten, wird die BSC früher oder später zu einer „Parzelle auf dem Kennzahlen-Friedhof“ degenerieren und scheitern.

2.4 Feedback und Lernen

Auch der vierte Eckpunkt zielt auf den kulturellen Wandel der mit einer Balanced Scorecard verbunden ist. „By building the scorecard, the senior executives started a process of change that has gone well beyond the original idea of simply broadening the company's performance measures“²⁰.

Wenn die BSC in das Reporting-System eingebunden wird, verändert sich der Feedback-Prozess. Das ergibt sich allein schon aus der Art und Weise, wie eine Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton entsteht. Menschen, die in die Erarbeitung und Umsetzung der Strategie ihres Unternehmens einmal einbezogen wurden, erwarten auch eine Veränderung im strategischen Reporting. Wird dieser Erwartung nicht entsprochen, entstehen Frustrationen, die den Prozess insgesamt gefährden.

Bei erfolgreichen Anwendern treffen sich BSC-Gruppen meist quartalsweise, manchmal auch monatlich und besprechen die Fortschritte in den strategischen Projekten. Sie überprüfen nicht nur die Ergebnisse sondern auch die ursprünglich gesetzten Ziele. Gerade in der Anfangszeit ist ja die Übung im Umgang mit nicht finanziellen Zielen und Kennzahlen nicht groß. Deshalb verändern Unternehmen aufgrund der gesammelten Erfahrungen die Formulierung ihrer Ziele und die Konstruktion ihrer Kennzahlen – bis eine stabile Struktur gefunden ist.

Aber dabei bleibt es nicht. Es geht auch um die Zuordnung von Verantwortung: Wer kümmert sich um die Erfüllung der Ziele und wer sind die Macher? Werden die Verantwortlichen ihren Aufgaben gerecht? Haben sie die erforderlichen Entscheidungskompetenzen und Fähigkeiten? Wie wird der Qualifikationsprozess gestaltet? Der Wechsel zum Führen mit messbaren Zielen verändert mit der Zeit sowohl die Führungsstrukturen als auch die Kompetenzverteilung.

Je tiefer die Balanced Scorecard im Unternehmen verbreitet wird, umso vielfältiger ist der Rückkopplungs- und Lerneffekt. Mit der Zeit spielt sich dieser Prozess ein. Dann organisieren die Menschen sich selbst. Doch zunächst muss er organisiert und gesteuert werden. Anderenfalls kann auch aus diesem Grund der Erfolg gefährdet sein.

Die Menschen lernen schließlich in der Tat, mit wenigen messbaren Zielen zu führen. Und sie genießen den Vorteil, der sich daraus ergibt. Das führt unweigerlich zu Konflikten mit alten, Kennzahlen-lastigen Berichts-Systemen. Das lässt sich nicht immer vermeiden. Nicht alle Dinge können gleichzeitig verändert werden. Deshalb sollte auch darauf eingestellt sein, wer sich an eine Balanced Scorecard wagt.

¹⁹ Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February S. 8

²⁰ Ebenda, S. 5

3 Fazit und Ausblick: Das Experiment geht weiter

Die Balanced Scorecard war zunächst eine Modewelle. Etwas Neues kam da aus Amerika nach Europa und machte neugierig. Viele experimentierten. Viele Experimente scheiterten. Diese erste Welle ist vorbei.

Die dabei geblieben sind, die Erfolg hatten zeigen, welches Potenzial – an Chancen und Gefahren – im Führungs-Instrument Balanced Scorecard steckt. Wer jetzt mit einer Balanced Scorecard beginnt, kann zumindest ahnen, worauf er sich einlässt. Das Experiment ist längst in die zweite Phase gegangen. Wir haben gelernt, dass die Balanced Scorecard überall dort universell eingesetzt werden kann, wo partizipative Unternehmenskultur erwünscht ist oder erreicht werden soll. Das erschließt uns reichhaltige Möglichkeiten, aus den vielfältigen Erfahrungen der kommenden Jahre Gewinn zu ziehen.

Zum Schluss geht es um die Verbesserung der Wettbewerbsposition. Das ist die entscheidende Frage. Welche Kultur, welche Fähigkeit zum Wandel benötigen wir, um im Zeitalter von Web 2.0 vorn zu sein, um an volatilen Märkten bestehen zu können? Die Entscheidung für oder wider eine Balanced Scorecard steht in diesem Kontext. Da gibt es kein „richtig“ oder „falsch“. Und wer eine partizipative Kultur als Vorteil sieht, muss nicht unbedingt die Balanced Scorecard nutzen, um erfolgreich zu sein. Aber er hat die Chance. Doch wer diese Kultur nicht will, sollte um die BSC einen weiten Bogen machen. Das zumindest haben wir in den 20 Jahren gelernt.

Literatur

- DIN SPEC 1086 „Qualitätsstandards im Controlling“ (2009), download unter www.beuth.de
Statement des ICV „Balanced Scorecard“;
http://www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html
- Dalluege, C.-A. (2011): Wirtschaft im Wandel – Strategieentwicklung als konkrete Aufgabe; in: Controller Magazin November/Dezember
- Friedag, H. R. / Schmidt, W. (2003): Balanced Scorecard at work, strategisch – taktisch – operativ, Haufe
- Friedag, H. R. / Schmidt, W. (2009): Management 2.0 – Kooperation – Der entscheidende Wettbewerbsvorteil, Haufe, Freiburg
- Friedag, H. R. / Schmidt, W. (2010): Controlling der Strategieumsetzung: Die Beachtung im operativen Alltag sichern; in Der Controlling-Berater, Band 8, Haufe
- Gänßlen, S. (2010): Strategisches Controlling: Best-Practice-Konzept der Hansgrohe AG; in Der Controlling-Berater, Band 8, Haufe
- Johanning, A. / Schön, D. / Thünken, J. (2010): Strategische Planung mit der Balanced Scorecard im SAP Visual Composer; in Controller Magazin September/Okttober
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that drives Performance, Harvard Business Review, January-February
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February
- Mörgeli, S. / Schwab, A. (2011): BSC im Schweizerischen Tropen- und Public Health-Institut, Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard; in Controller Magazin Mai/Juni
- Schleuter, W. / von Stosch, J. (2009): Die sieben Irrtümer des Change Managements und wie Sie sie vermeiden, Campus
- Weber, J. / Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel