

„Strategieorientierung mit der Balanced Scorecard“

Walter Dietl

Erschienen in:

Wolf Böhnisch/ Elisabeth Krennhuber (Hrsg.)

"Balanced Scorecard - das neue Managementkonzept aus theoretischer und praktischer Sicht"

Universitätsverlag Trauner, 2001.



Strategieorientierung mit der Balanced Scorecard

Nachdem einige Jahre lang die Diskussion über Strategie und insbesondere über Strategieentwicklung relativ ruhig geführt wurde, gewinnt aktuell eine neue Spielvariante der Diskussion zunehmend Gewicht. Die Frage ist nun nicht mehr, wie man Strategien „richtig“ entwickelt – wie müßig diese Frage ist, zeigt Henry Mintzberg in seiner „Strategy Safari“ -, sondern eher, wie man einmal entwickelte Strategien „richtig“ umsetzt und Organisationen strategieorientiert steuert.

Die von den Robert Kaplan und David Norton (Kaplan/Norton, 1996) entwickelte „Balanced Scorecard“ (BSC) ist ein Instrument, das die Verbindung von Strategie mit Strategieumsetzung und strategischem Controlling leisten kann. Vor allem deswegen wird sie als Instrument der strategieorientierten Steuerung von Organisationen im angloamerikanischen Sprachraum und zunehmend auch in den deutschsprachigen Ländern immer beliebter. Grossunternehmen wie Siemens, die Deutsche Bank, DaimlerChrysler oder die Bank Austria setzen sie ebenso ein wie KMU's und Bereiche der öffentlichen Verwaltung.

Diese Aufmerksamkeit und der damit verbundene Imagefaktor – Motto: „Wir haben auch schon eine BSC!“ - führt allerdings auch dazu, dass viele Balanced Scorecards an der ursprünglichen Idee vorbeientwickelt werden, ohne das Konzept und die bereits zehnjährige Praxiserfahrung wirklich einzusetzen.

Im Folgenden soll gezeigt werden, wie die Balanced Scorecard die Strategieorientierung in einer Organisation unterstützen kann. In acht Thesen wird sowohl auf förderliche Elemente des Konzepts und des BSC Prozesses eingegangen, als auch Verbindungen zu anderen Instrumenten wie z.B. Zielvereinbarungen dargestellt. Erfolgsfaktoren greifen abschließend diese Thesen nochmals auf und ergänzen um wesentliche weitere Erfahrungen aus Praxisprojekten.

Klassische Strategieentwicklung bearbeitet die Frage der langfristigen Überlebenssicherung einer Organisation. „Mit welchen Produkten wollen wir in welchen Märkten wie agieren?“ und „Welche Kernkompetenzen müssen dazu intern verstärkt oder aufgebaut werden?“. Ausführliche Markt- und Wettbewerbsanalysen ebenso wie die Untersuchung der eigenen Stärken und Schwächen liefern die Basis für strategische Szenarien und letztlich strategische Richtungsentscheidungen.

An einer entscheidenden Stelle in diesem Prozess klafft jedoch oftmals eine Lücke: Häufig werden dabei wenig bis keine Kontrollinstrumente mitentwickelt, die es erlauben würden, das Erreichen oder Verfehlen strategischer Ziele zu überprüfen. Das hat Vorteile, was die „Haltbarkeit“ solcher Strategien anlangt - es gibt quasi kein Ablaufdatum. Gleichzeitig haftet Strategien ohne definierten Maßstäben der Umsetzung meist ein etwas schaler Geschmack der Beliebigkeit an. („Wir wollen die Besten in unserem Markt sein und uns dabei konsequent an den Wünschen unserer Kunden, Mitarbeiter und Shareholder orientieren!“)



Andererseits erschöpft sich Strategie oftmals in mehr oder minder langfristig orientierten Aktionsprogrammen, die dann ebenso mehr oder minder konsequent „abgearbeitet“ werden können. Der Ausdruck „Abarbeiten“ zeigt hier bereits deutlich die (fehlende) inspirierende Komponente solcher Strategien für die Führungskräfte und Mitarbeiter/innen.

Aktuelle Fragen von Führungskräften im Jahre 200X beziehen sich daher sowohl auf die Strategie selbst, als auch auf Strategieumsetzung und strategisches Controlling. Für eine gelingende Umsetzung der Strategie wird hier insbesondere nach Methoden gesucht, die bei der dafür notwendigen einheitlichen „Ausrichtung“ einer Organisation¹ auf die gewählten strategischen Ziele helfen können.

- Haben wir die „richtige“ Strategie?
- Berücksichtigen wir die Erwartungen unserer verschiedenen „Stakeholder“?
- Wie können wir erreichen, dass alle Mitarbeiter/innen und Bereiche unserer Organisation „an einem Strang“ ziehen?
- Wie können wir unsere Vision, Mission und Strategie der mittleren Managementebene und allen Mitarbeitern kommunizieren und verständlich machen?
- Wie können wir langfristige strategische Ziele mit kurzfristigen Projekte und Aktivitäten aller Ebenen verknüpfen?
- Wie können wir unsere Strategie auch dort „messbar“ machen, wo es nicht um Finanzen geht?

Richtig eingesetzt, kann die von Robert Kaplan und David Norton (Kaplan/Norton, 1996) entwickelte „Balanced Scorecard“ (BSC) diese Verbindung von Strategie, Strategieumsetzung und strategischem Controlling leisten. Vor allem deswegen wird dieses Instrument zur strategieorientierten Steuerung auch im deutschsprachigen Raum immer anerkannter und beliebter.

Der Imagefaktor dieses relativ neuen Instruments führt aber auch dazu, dass viele Organisationen und Organisationsbereiche unterschiedlichste Aktivitäten und Ergebnisse mit der Überschrift „Balanced Scorecard“ versehen – auch wenn dabei elementare Teile des ursprünglichen Konzepts und der fast zehnjährigen Praxiserfahrung nicht eingesetzt wurden.

Im Folgenden wird der Nutzen dieses Instruments zur strategischen Ausrichtung einer Organisation anhand von acht Thesen erläutert. Sie beruhen auf meiner langjährigen Praxis in der Beratung von Organisationen bei der Einführung und Umsetzung von Balanced Scorecards. Zusätzlich fließen die Erfahrungen als Mitarbeiter und Führungskraft von BSC-gesteuerten Organisationseinheiten ein.

¹ Ich benutze den Ausdruck Organisation, da sich damit sowohl profitorientierte „Unternehmen“ als auch „Not-for-Profit“ Organisationen und deren Organisationseinheiten bezeichnen lassen.



These 1 – „Die Qualität der Strategie bestimmt die Qualität der BSC“ – greift dabei die Erfahrung auf, dass die Entwicklung einer BSC als strategieorientiertes Steuerungsinstrument fast immer eine inhaltliche Überarbeitung der Strategie selbst zur Folge hat. Insofern führt ein BSC-Prozess meist auch zu einer qualitativ besseren Strategie, die dann wiederum Basis für die BSC ist.

In der These 2 wird auf die Bedeutung von „Ursache-Wirkungs-Modellen“ oder „Geschäftsmodellen“ bei der Entwicklung von Balanced Scorecards hingewiesen. Im Einführungsprozess von Managern häufig als „nice-to-have“ abgewertet, bilden sie eigentlich ein elementares Element des Konzepts.

Die BSC als Instrument zum Schließen der Lücke zwischen Strategie und operativem Geschäft behandeln die Thesen 3 und 4. Erst eine konkrete und messbare Strategie hat überhaupt eine Chance, auch umgesetzt zu werden. Projekte und Aktivitäten können durch die Logik der BSC leichter auf die strategischen Ziele ausgerichtet werden.

Die Frage des Zusammenhangs zwischen Zielvereinbarungen und Balanced Scorecards schließt unmittelbar daran an. Viele BSC Projekte werden im Rahmen der Einführung von Modellen variabler Vergütung angestoßen oder erfahren plötzlich eine deutlich erhöhte Aufmerksamkeit bei allen Betroffenen. Die These 5 erläutert, warum trotz einer Verschränkung dieser beiden Instrumente eine deutliche Trennung sinnvoll ist.

Ein weiteres entscheidendes Element für eine gemeinsame Ausrichtung einer Organisation auf strategische Ziele ist die Kommunikation (These 6). Ein BSC Prozess kann hier sowohl Anlass als auch Instrument zur besseren Kommunikation der Strategie sein.

Eine gute BSC entwickelt zu haben ist der erste Schritt. Diese dann in einem strategischen Managementprozess auch zur laufenden Steuerung einzusetzen ist der mindestens so entscheidende Zweite. These 7 erläutert, wie eine BSC in einem Prozess der laufenden Strategieverfolgung und –überprüfung eingesetzt werden kann.

In These 8 wird auf den „versteckten“ strategischen Ansatz der BSC hingewiesen. Die vier Dimensionen Finanzen, Kunden, Interne Prozesse und Innovation & Lernen sind bereits ein kleines strategisches Modell für sich.

Abschließend werden wesentliche Erfolgsfaktoren für die Einführung und den Einsatz der BSC zur strategieorientierten Steuerung dargestellt.

1. Die Qualität der Strategie bestimmt die Qualität der Balanced Scorecard

Die Einführung und der Einsatz einer Balanced Scorecard zwingt eine Organisation dazu, Fragen der grundlegenden Ausrichtung - d.h. Strategie - zu klären und festzulegen.

Die BSC setzt als Instrument auf einer Strategie auf. Die meisten BSC Projekte starten



daher auch mit einem kurzen „Strategiecheck“, bei dem das Management (häufig unterstützt von Berater/innen) anhand von einigen wesentlichen Kriterien überprüft, ob das vorhandene strategische Material geeignet ist, darauf eine BSC als Steuerungsinstrument aufzubauen.

Fehlt die Strategie oder ist sie qualitativ nicht adäquat (zu „abgehoben“, zu operativ, zu wenig marktorientiert, zu „alt“, zu unbekannt, etc.), so macht sich das im Prozess der BSC Entwicklung schnell bemerkbar. Schließlich geht es bei der BSC im Schwerpunkt darum die Strategie zu Konkretisieren und messbar zu machen.

Die wenigsten BSC Projekte kommen daher ohne einen Rückgriff und eine erneute Diskussion der Strategie aus. Der Versuch der Konkretisierung deckt inhaltliche Unschärfen auf und führt daher dazu, dass die verantwortlichen Manager die Grundfragen der langfristigen Überlebenssicherung nochmals diskutieren. Diese Rückwirkung von BSC-Projekten auf die Strategie ist bereits ein erster Faktor zur Verbesserung der Strategieorientierung in einer Organisation.

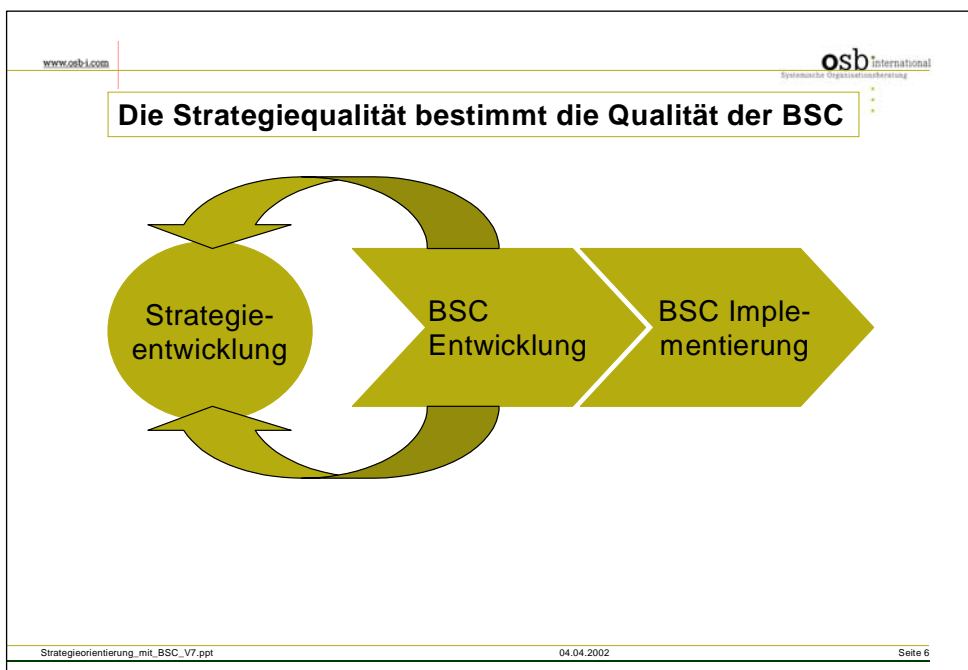


Abbildung 1: Die Strategiequalität bestimmt die Qualität der BSC

Die Qualität der Strategie bestimmt die Qualität der BSC. Es gibt viele Scorecards, die scheinbar ohne Strategie auskommen. Aber hier handelt es sich nicht um Balanced Scorecards à la Kaplan/Norton, sondern um zusätzliche Reportingblätter mit mehr oder minder relevanten Messgrößen...

2. Nichts ist so praktisch wie ein gemeinsames Geschäftsmodell

Ein Geschäftsmodell beschreibt, wie die strategischen Ziele, aber auch wie die einzelnen Funktionen und Aktivitätenfelder zur Erreichung dieser Ziele zusammenwirken. Die Entwicklung solcher „Ursache-Wirkungs-Modelle“ ist ein zentrales Element jedes Balanced Scorecard Projektes.²

Dies wird umso deutlicher, wenn Management als der permanente Versuch, ungewisse Zukunft durch den Einsatz unterschiedlichster Hebel positiv für die eigene Organisation zu gestalten beschrieben wird. Jeder greift dabei auf Ursache-Wirkungs-Verknüpfungen zurück, die nichts anderes darstellen, als die zu Denkmodellen geronnenen Erfahrungen der Beteiligten: „Wenn wir heute in Werbung investieren, werden morgen unsere Umsätze steigen.“, oder: „Wenn wir regelmäßig innovative Produkte auf den Markt bringen, steigt unser Image.“ Die Praxis, das tägliche Handeln von Managern, wird ganz wesentlich bestimmt von diesen Modellen.

Problematisch werden diese Denkmodelle dann, wenn sie veränderte Umwelten, z.B. den Einfluss des Internet, nicht berücksichtigen, oder wenn in einer Organisation unterschiedliche Denkmodelle gleichzeitig verfolgt werden. Solche Unterschiede wirken in der Regel auf Management-Ebene polarisierend (Produktionsleiter: „Wenn wir unseren Maschinenpark nicht erneuern, bleiben wir hinter der Konkurrenz zurück!“ vs. Marketingchef: „Wenn wir unseren After-Sales Bereich nicht aktiv aufbauen, springen uns die Kunden ab!“) und auf Mitarbeiter/innen-Ebene verwirrend („Hü-Hott-Politik“, je nachdem wer gerade auf Management-Ebene die Oberhand hat).

Die gemeinsame Entwicklung eines Geschäftsmodells durch die verschiedenen Funktionsbereiche einer Organisation (Entwicklung, Produktion, Vertrieb, etc.) ist daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die strategische Ausrichtung einer Organisation.

² Wie wichtig dieses Element der BSC Entwicklung ist, hat mir vor kurzem ein Bankmanager vor Augen geführt, der bei einem Training zum Thema Strategieumsetzung eingeladen war, seine Erfahrungen im Feld Balanced Scorecard darzustellen. Als seine BSC präsentierte er nicht die übliche Matrix mit strategischen Zielen, Messgrößen und aktuellen Werten, sondern das Geschäftsmodell seines Bereichs. Die Ursache-Wirkungs-Diskussion und das Geschäftsmodell als Ergebnis war für ihn der wichtigste Teil des ganzen BSC Instrumentariums.

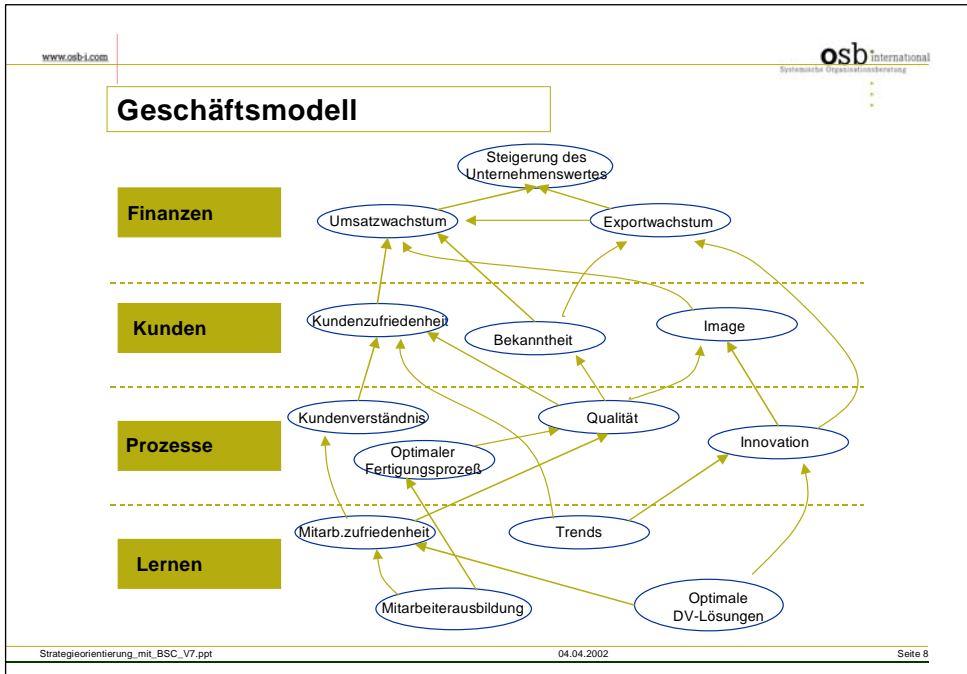


Abbildung 2: Beispiel eines Geschäftsmodells

In einem solchen Modell wird letztlich die „Story“, die „Geschichte“ der Strategie dargestellt. Es sind darin die Zusammenhänge zwischen den Zielen der einzelnen Funktionsbereiche einer Organisation erkennbar. So wird auf allen Ebenen der Organisation deutlich, warum es z.B. für den Markterfolg und das damit verbundene langfristige finanzielle Überleben eines Unternehmens wichtig ist, von einer Logik der optimalen Produktionsauslastung auf eine Logik der zeitnahen Auftragsproduktion umzuschwenken. Ohne die Transparenz durch ein Geschäftsmodell könnte man eine solche Veränderung der strategischen Ausrichtung ja auch als vorübergehend zu erduldenen Spleen des aktuellen Managements betrachten.

Ein zusätzlicher Vorteil entsteht für das Führungsteam, das das Geschäftsmodell erarbeitet: ein tiefgehendes Verständnis für die Notwendigkeiten und die Logik der anderen Teile einer Organisation wird – oft erstmals - entwickelt.

Die scheinbar einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die in den genannten Beispielen konstruiert werden, sind in der Praxis leider oft nicht leicht überprüfbar. Nur selten lässt sich wirklich errechnen, wie viel finanziellen Ertrag die Investition in neue Prozesse oder in eine bessere Ausbildung der Mitarbeiter erwirtschaftet haben. Nicht zuletzt liegt das auch an der unterschiedlichen Geschwindigkeit, mit der solche Entscheidungen „wirken“.

„Wir erwirtschaften die Umsätze von heute mit Produkten von gestern, die vorgestern entwickelt wurden von Menschen, die vor-vorgestern ausgebildet und eingestellt wurden.“

Das allerdings hat auch schon bisher Manager nicht gehindert, solche Investitionen zu entscheiden. Indem ein gemeinsames Geschäftsmodell erklärt, wie solche Entscheidungen ineinander wirken, bewirkt es die Abstimmung all dieser Einzelmaßnahmen auf die gemeinsamen Ziele.

3. BSC = Operationalisierte Strategie

Eine Balanced Scorecard macht eine Strategie konkret und messbar - und damit relevant für das tägliche Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Erst eine Übersetzung in konkret messbare Ziele, deren Erreichung dann auch verfolgt und überprüft werden kann, erweckt eine Strategie zum Leben. Es gibt beispielsweise wenige Dinge im Geschäftsleben, die so schwammig sind, wie „Kundenorientierung“. Heißt das nun bessere Qualität, höhere Geschwindigkeit, größeres Angebot, freundlicheres Service, oder einfach alles zusammen – und damit zuviel für den „einfachen“ Mitarbeiter, der meist beschließt, so weiterzumachen wie bisher, solange ihm nicht jemand konkreter sagt, was er in Zukunft anders machen soll.

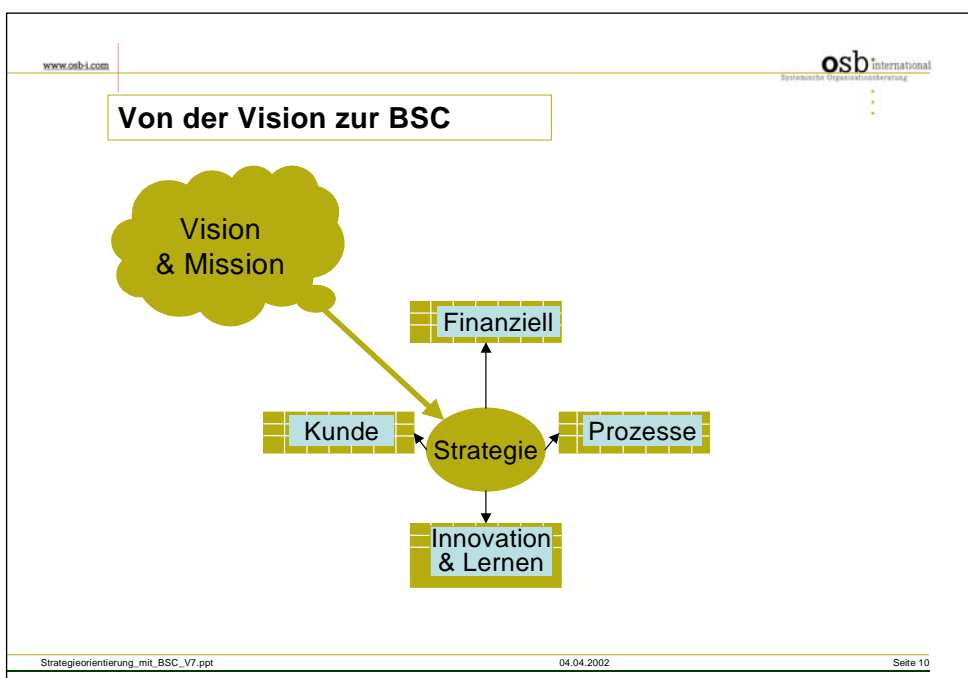


Abbildung 3: Von der „Visionswolke“ zur BSC

Wie handlungsleitend dagegen konkrete Messgrößen sein können, davon weiß jeder Vertriebsleiter ein Lied zu singen, der einmal Vertriebsmitarbeiter mit umsatzabhängigen Prämien zu steuern hatte. Nur eine Veränderung der Messgröße in Richtung Deckungsbeitrag bewirkt hier eine Verhaltensänderung, auch wenn das Unternehmen schon lange vorher „Gewinn“ als strategisches Ziel formuliert hatte.

Der englische Spruch „What gets measured gets done!“ gilt daher in alle Richtungen. Das, was nicht gemessen wird, wird häufig ignoriert, auch wenn es strategisch erwünscht ist. Das, was gemessen wird, passiert meist – selbst dann, wenn es vielleicht doch nicht in dieser eindimensionalen Form strategiekonform ist. Genau deshalb ist dem Schritt der Messgrößenentwicklung und –festlegung im BSC- Prozess große Aufmerksamkeit auch seitens des Top-Management zu widmen.

Um mit der BSC die Strategieorientierung in einer Organisation zu fördern, gilt es aber einige Fallen zu vermeiden, in die man bei der Operationalisierung der Strategie mittels Messgrößen leicht gerät:

- Zu viele Messgrößen: eine BSC kann und soll das komplette zahlenorientierte Berichtswesen einer Organisation nicht ersetzen. „Twenty is plenty“ zur Abbildung der Strategie!
- Zu komplexe Messgrößen: besonders bei Beratern beliebte aggregierte Messgrößen („Durchschnittliche Kundenzufriedenheit“ des Investitions- und des Konsumgütergeschäfts eines Herstellers), zu deren reinen Errechnung und Interpretation man bereits eine Handvoll Leute braucht.
- Nur Ergebnisgrößen, statt Input- und Outputgrößen: anstatt dieser sollte die interne Prozessperspektive einen überproportionalen Anteil der Messgrößen stellen.
- Nur leicht Messbares, auch wenn es eigentlich auf etwas anderes ankommt: der berühmte Fall der Kundenzufriedenheit, die nun einmal etwas schwieriger zu messen ist als der Umsatz.

4. Eine BSC richtet Projekte und Aktivitäten aller Ebenen auf die gemeinsamen Ziele aus.

Balanced Scorecards enden nicht mit den Messgrößen. Die tägliche Arbeit wird bestimmt von ganz konkreten Aktivitäten und Projekten, deren Zusammenhang mit der Strategie einer Organisation den Mitarbeitern häufig gar nicht mehr bekannt ist – wenn ein solcher denn überhaupt hergestellt werden kann.

Häufig trifft man hier auf das Phänomen, dass offenbar „die linke Hand nicht weiß, was die rechte tut“. Nicht aufeinander abgestimmte Projekte verursachen Überschneidungen aber auch Lücken in der Strategieumsetzung und nicht selten sogar schlichte Ressourcenvernichtung.

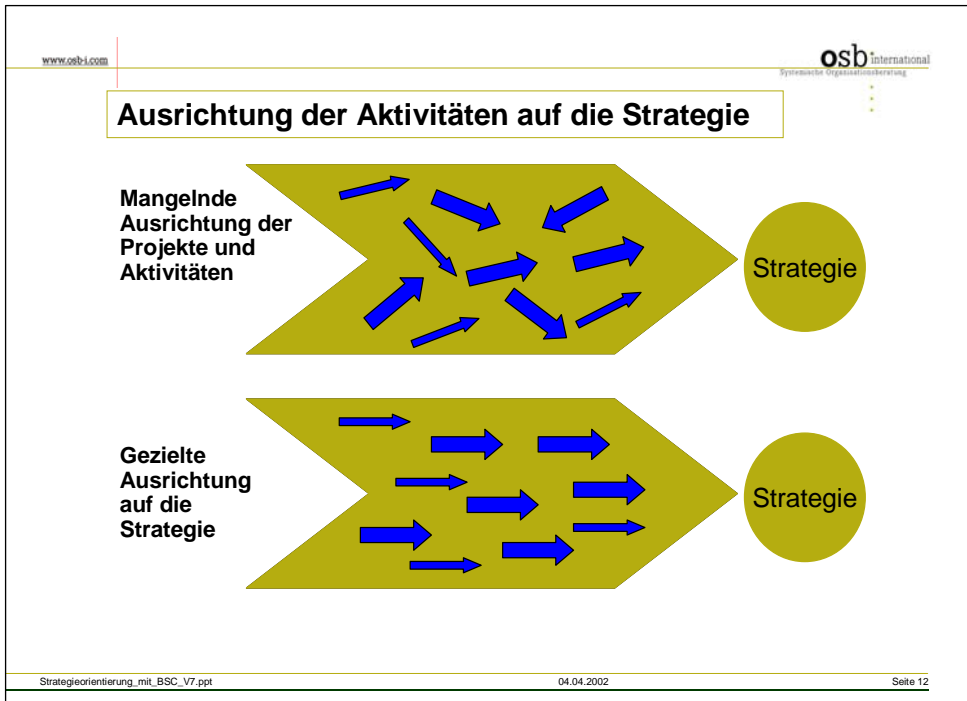


Abbildung 4: Ausrichtung von Projekten und Aktivitäten auf die Strategie

Der Vorteil der BSC in dieser Thematik liegt in der schlichten Matrixform des Instruments – einem strategischen Ziel werden Messgrößen, konkrete Jahresziele und diesen dann wiederum Aktivitäten und Projekte mit entsprechenden Zeitvorgaben und Verantwortlichen zugeordnet. Das zwingt dazu, laufende Projekte auf die Verknüpfung mit den strategischen Zielen hin zu überprüfen und Aktivitätslücken zu schließen.

Was in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts mit „Multiprojektmanagement“ begonnen wurde, lässt sich mit der BSC gut fortsetzen. Natürlich ist es dazu notwendig, überhaupt einmal einen Überblick über die Vielzahl an Projekten zu gewinnen und diese dann mit der BSC zu verknüpfen.

Im Kaskadierungsprozess, also dem Herunterbrechen der BSC auf Teilbereiche der Organisation, werden die auf Top-Management Ebene fixierten strategischen Projekte häufig zu strategischen Zielen. (Bsp.: Für die Gesamtorganisation ist die Einführung einheitlicher Kommunikationssoftware eine Maßnahme zur Förderung der Innovationsgeschwindigkeit und Verbesserung der internen Prozesse. Für den EDV-Bereich handelt es sich jedenfalls in größeren Organisationen um ein langfristiges strategisches Ziel.)

Werden zusätzlich die Zielvereinbarungen mit den BSC-Zielen und Messgrößen verknüpft, so erfolgt ein echtes „Strategic Alignment“, eine Ausrichtung sämtlicher Aktivitäten in Richtung der Strategie.



5. BSC's und Zielvereinbarungen sind zwei Seiten derselben Medaille. Aber zwischen „Kopf“ und „Zahl“ ist eben ein gewaltiger Unterschied...

Der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungen und der Balanced Scorecard gehört sicherlich zu den zentralen Themen der BSC Praxis. Einerseits liegt hier einer der wesentlichen Hebel zur Förderung der strategischen Ausrichtung, andererseits sind genau an diesem Thema auch schon so manche BSC Projekte gescheitert.

Die Schwierigkeit liegt daran, dass die direkte Nutzung einer BSC für die Zielvereinbarung zwischen Chef/in und Mitarbeiter/in gleichzeitig zuviel und zuwenig an Steuerung bedeutet. Zuwenig Steuerung deswegen, weil wesentliche individuelle Ziele, die in einer Zielvereinbarung berücksichtigt werden sollten, in einer BSC nichts zu suchen haben. Persönliche Entwicklungsziele, spezifische Förderung und Entwicklung einzelner Mitarbeiter („Nachfolger aufbauen“), aber auch operative Projekte die sich nur schwer mit den strategischen Zielen verknüpfen lassen, aber beispielsweise aus rechtlichen Gründen dennoch umgesetzt werden müssen, sind Teil von Zielvereinbarungen, aber nicht der BSC.

Umgekehrt bedeutet der Einsatz einer BSC zur Zielvereinbarung auch Übersteuerung:

- Die Nutzung von BSC's zur Zielvereinbarung führt sehr schnell zu einer Überkomplexität der Steuerungsparameter auf der höheren Ebene. Wer seine Mitarbeiter mittels deren (!) BSC's steuern will, sieht sich schnell einer überbordenden Anzahl von Zielen und Messgrößen gegenüber.³
- Das Herunterbrechen von strategischen Zielen der übergeordneten Ebene auf eigene Ziele und Messgrößen ist nur als echte „Übersetzung“ sinnvoll, d.h. dass die jeweils eigenen Handlungs- und Optionenspielräume genutzt werden, um die Beiträge zu den übergeordneten Zielen zu definieren. Wird die einmal getroffene Wahl sofort in einer Zielvereinbarung festgeschrieben, so fehlt möglicherweise die erforderliche Flexibilität in der Handhabung, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.
- Anders gesagt: Manager haben ein hohes Interesse an einem gewissen Ausmaß an Intransparenz nach oben (und zur Seite), was die Steuerung ihres eigenen Bereichs anlangt. Das ist nicht nur dysfunktional, sondern sichert eben auch die Spielräume eines Bereichs ab, um auf Unvorhergesehenes flexibel reagieren zu können. Wer völlig starr in ein Kaskadensystem eingebunden ist, muss auch starr, „halsstarrig“, reagieren, wenn sich Veränderungen ergeben. Das kann nicht Ziel eines strategischen Steuerungssystems sein.

³ Ein einfaches Rechenbeispiel kann das sofort vor Augen führen:

Bei einer durchschnittlichen Führungsspanne von 5 Personen und 20 Messgrößen je BSC von denen zumindest 10 spezifisch für den jeweiligen Bereich sind, muss ein Manager rund 40 bis 60 verschiedene Messgrößen verstehen und überwachen (je nach Überschneidungsgrad zwischen den Bereichen und zwischen Ober- und Unterzielen).



Letztlich verbinden Manager mit der BSC immer wieder die Hoffnung, die Organisation nun vielleicht mit diesem Instrument „in den Griff“ zu bekommen. Es herrscht die Phantasie, in einem perfekt abgestimmten Ziel- und Steuerungssystem könnte man quasi oben ein Ziel einkippen und unten kommen die entsprechenden Aktivitäten und Kontrollmechanismen heraus. Diese Form der Trivialisierung der Organisation ignoriert aber die in jedem sozialen System vorherrschende innere Dynamik (vgl. von Foerster, in Simon, 1988) und die Tatsache, dass Menschen eben nur in hinreichend unbestimmten Systemen zu Hochform auflaufen. Bei völliger Determiniertheit schalten Menschen zunehmend „ab“ und verlagern ihre Kreativität nach außen oder sogar in die (Ver-)Störung des Systems (vgl. Baecker, 1999).

Konsequenterweise sind daher die verschiedenen Steuerungsformen von Einheiten (BSC) und Personen (Zielvereinbarung) zwar miteinander zu verschränken – z.B. über gleiche Zielformulierung und gleiche Messgrößen für gleiche Inhalte – aber gleichzeitig auch voneinander zu unterscheiden – unter anderem durch die Anzahl und die Art der Ziele und Messgrößen.

Die folgende Tabelle fasst diese Gedanken nochmals zusammen:

	BSC	Zielvereinbarung
Steuerungsfokus	Organisationseinheiten	Einzelpersonen
Steuerungsrichtung	Nach unten	Zwischen oben (Hierarchie) und unten (Mitarbeiter)
Auswahl der Ziele und Messgrößen	Strategische Ziele und Messgrößen der Einheit, selbst wenn nur im Zusammenwirken mit anderen erreichbar	Strategische und operative Messgrößen, die die Leistung der Einzelperson abbilden
Wem ist das Erreichen/Verfehlen der Ziele zuzurechnen?	Der Organisationseinheit gemeinsam mit anderen Teilen der Organisation	Der Einzelperson - die Ziele bilden die individuelle Leistung und den dir. Einflussbereich ab
Anzahl der Messgrößen	Cirka 20	Maximal 10
Berücksichtigt zusätzlich	Nicht eindeutig zurechenbare aber strategisch bedeutsame Aspekte	Persönliche Entwicklungsziele, Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellung

Abbildung 5: Vergleich BSC und Zielvereinbarung

6. Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation! BSC Projekte sind Anlass und Vehikel zur Kommunikati- on der Unternehmensstrategie.

Ein neues Managementwerkzeug erfordert das Training aller betroffenen Ebenen. Im Kaskadierungsprozess einer BSC wird (fast) zwangsläufig die dahinter liegende Strategie mit kommuniziert.

Auch wenn die Grundidee der Balanced Scorecard schnell verständlich ist, so braucht es zur kompetenten (Selbst-)Erstellung und der Implementierung meist neues Know-how. Reine „Trockentrainings“ sind hier wenig sinnvoll.⁴ Empfehlenswert sind Methoden, die die Erstellung der BSC für die jeweilige Einheit und die Vermittlung des entsprechenden methodischen Rüstzeugs miteinander verkoppeln.

In diesem Fall können zwei Vorteile miteinander verknüpft werden:

Erstens wird die Strategie in diesem Prozess in der ganzen Organisation regelrecht „durchgearbeitet“. Die Notwendigkeit, sie in konkrete Ziele für die eigene Einheit zu übersetzen und diese Ziele dann auch noch messbar zu machen und mit Aktionen zu hinterlegen, bedingt eine völlig andere Auseinandersetzung, als ein noch so eindrucksvoller Vortrag des Vorstandsvorsitzenden.

Zweitens bleibt das in diesem Prozess erworbene Know-how zum Umgang mit der Methodik lange in Erinnerung – zumindest so lange, wie die Ergebnisse - die eigene BSC - in der Organisation relevant bleibt.

⁴ Praktiker kennen die verschiedenen Varianten solcher Trockenübungen. Z.B. wissenschaftlich: „Die Balanced Scorecard – Konzept und Anwendung in Historie und Gegenwart unter besonderer Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung.“ Oder typisch Consultants: „The BSC Challenge – conceptual framework and case studies“. In allen Fällen mindestens zwei bis drei Tage und ohne jeden Bezug zur betroffenen Organisation...

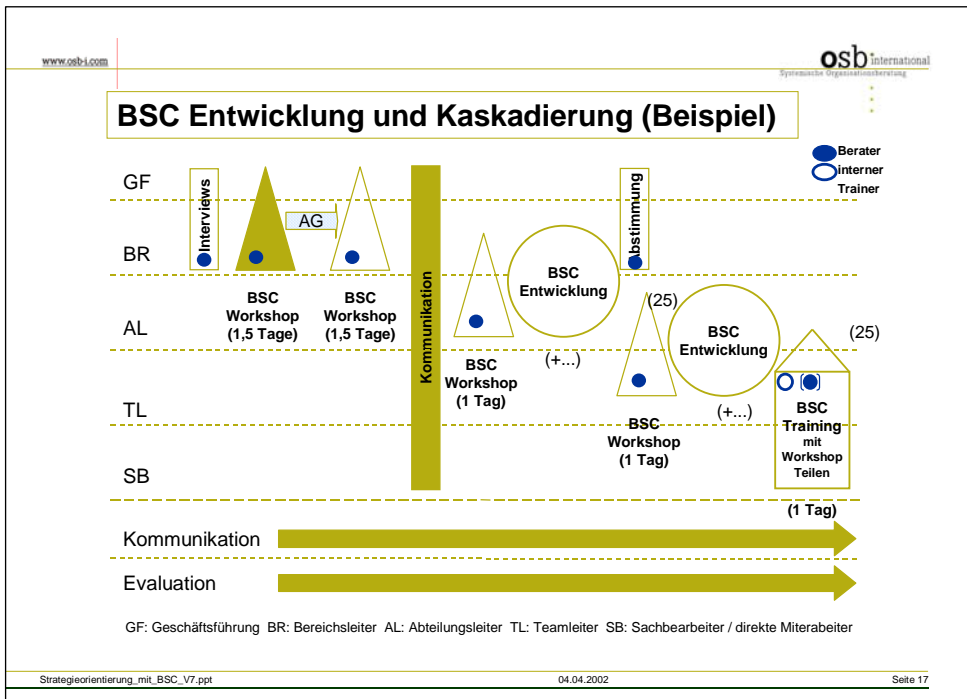


Abbildung 6: Beispiel BSC Entwicklung und Kaskadierung über mehrere Ebenen

Die Kommunikation der Balanced Scorecard nach innen und außen verbessert das Verständnis für das „Geschäft“ und die großen strategischen Themen und Ziele.

Ein Geschäftsführer erklärte mir einmal, warum er die BSC so schätzt: „Mit nur zwei Folien, dem Geschäftsmodell und der BSC-Matrix ausgestattet, kann ich nicht nur mein Unternehmen darstellen. Ich kann das zusätzlich auch noch ganz flexibel, von der Kurzdarstellung in 10 Minuten bis zur ausführlichen Variante in zwei Stunden.“

Die BSC eignet sich hervorragend dazu, die Lücke zwischen Strategie und operativen Tätigkeiten konzeptionell und kommunikativ zu schließen. Zwei Verknüpfungen sind dabei entscheidend, weil sie in der Kommunikation die einzelnen Ziele für die unterschiedlichsten Ebenen verständlich machen. Erstens, die logische Verknüpfung zwischen den verschiedenen Zielen, das Geschäftsmodell, welches die Ursache-Wirkungs-Modelle und damit auch den Zusammenhang zwischen Organisationsbereichen deutlich macht. Fast immer können sich Mitarbeiter/innen aus ihrer spezifischen Funktion heraus bestimmten Zielen besonders leicht „zuordnen“. Durch die Verknüpfung wird aber auch die Notwendigkeit der Kooperation sofort deutlich.

Zweitens, die konsequente Ableitung operativer, messbarer Ziele und Aktionspläne aus den so verstehbar ausgewählten strategischen Zielen. Hier wird sofort der notwendige Konkretisierungsgrad sichtbar, an dem Mitarbeiter/innen erkennen, ob das Top-Management ihre eigenen Botschaften wirklich ernst meinen – oder ob es nur Lippenbekenntnisse sind. Die konkreten Aktivitäten und die mit ihnen befassten Mitarbeiter sind dabei immer in den strategischen Zusammenhang eingebunden, so dass die Be-

deutung - der „Sinn“ - der eigenen Arbeit und des eigenen Bereichs für die Erreichung der strategischen Ziele häufig erstmals erkannt wird.

....und noch ein Aspekt wäre hier anzufügen: *Balanced Scorecards sind en vogue. Wer darüber spricht bekommt Aufmerksamkeit und Image...*

7. Von der Strategieentwicklung zum Strategischen Management

Balanced Scorecards stellen „Strategisches Management“ auf eine neue Grundlage. Aus einem (bestenfalls) einmal jährlichen Strategiereview wird die laufende Steuerung des Unternehmens in Richtung der strategischen Ziele.

„Strategisches Management“, d.h. die Transformation der Strategie in das operative Geschäft und die laufende Vergewisserung, dass man auf dem richtigen Kurs ist - Stichwort „strategisches Controlling“ - ist noch immer nicht sehr verbreitet. Erstaunlicherweise selbst in denjenigen Organisationen, in denen der Strategieentwicklung einen hohen Stellenwert hat und fixer Bestandteil des Managementprozesses ist.

In vielen gut geführten Unternehmen findet man immer häufiger periodisch stattfindende „Strategieklausuren“, in denen mit größerer Distanz auf das eigene Geschäft geschaut wird und grundsätzliche Fragen thematisiert werden können. Diese „Auszeiten“ (Wimmer/Nagel, 2000) sind die Basis für eine fundierte Strategieformulierung und –revision.

Zusätzlich zu diesen meist bestenfalls einmal jährlichen Strategiereviews gilt es, die laufende Steuerung des Unternehmens in Richtung der strategischen Ziele sicherzustellen. Balanced Scorecards bieten dazu die notwendige Basis. Quartalsweise oder monatlich ist die Überprüfung der in „harte“ Ziele und Projektpläne übersetzten Strategie ein echtes strategisches Controlling, das auch unterjährig Hinweise darauf liefert, ob man noch „auf Kurs“ liegt.



Abbildung 7: Strategieentwicklung und BSC Management-Prozess

Genauso wie Strategien periodisch überprüft und möglicherweise revidiert werden, sind BSC' nie „fertig“! Jede Veränderung, egal ob von Messgrößen, Projekten oder Aktivitäten, bringt aber auch das ursprüngliche strategische Ziel in die Diskussion - und hält die Strategie lebendig.

8. Der versteckte strategische Ansatz der Balanced Scorecard...

Strategie heißt auch, sich den Herausforderungen der Zukunft mit Hilfe der in der Vergangenheit aufgebauten, aktuellen und zukünftigen Kompetenzen zu stellen, um die Überlebensfähigkeit der eigenen Organisation langfristig zu sichern.

In den vier Feldern der Balanced Scorecard – Finanzen, Kunden, Prozesse, Innovation & Lernen - steckt ein impliziter strategischer Ansatz, der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft eines Unternehmens zusammenstellt.⁵

⁵ Den Hinweis darauf verdanke ich Helmut Willke.

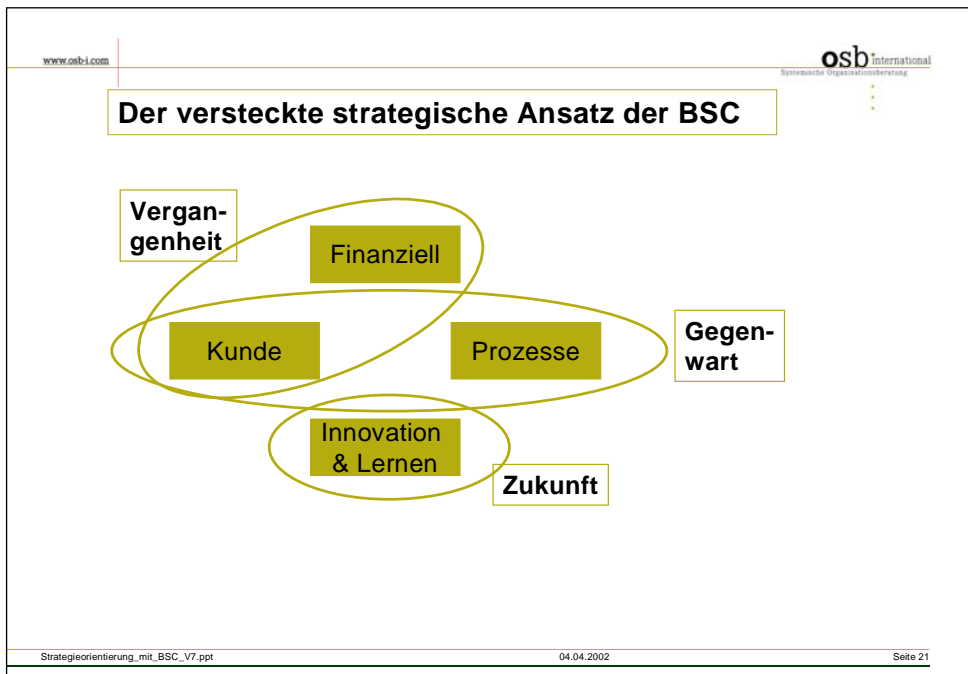


Abbildung 8: Der versteckte strategische Ansatz der BSC

Die finanzielle Seite der BSC ist am stärksten durch die Vergangenheit bestimmt. Selbst in schnelllebigen Märkten vergeht einige Zeit, bis Investitionen in Produkte, Prozesse und Mitarbeiter sich in Form von Umsatz und Ertrag niederschlagen.

Genauso werden Marktanteile, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht auf einen Schlag erworben sondern spiegeln die oft langjährige Erfahrung von Kunden mit einer Organisation und deren Produkten oder Leistungen wider. Der Vorteil ist, dass dieses „Kapital“ meist kurzfristige „Fehlleistungen“ – ein weniger gutes Modell, einen unfreundlichen Servicemitarbeiter – überdauert. Der Nachteil ist, dass eben auch der Aufbau von Markterfolg seine Zeit benötigt – und manchmal dennoch ganz schnell verspielt werden kann.

In der Dimension der internen Prozesse liegt die schnellste Reaktionszeit vor. Sie spiegeln daher die gegenwärtige Leistungsfähigkeit einer Organisation wider.

Die Zukunftsperspektive schlechthin ist schließlich die Dimension „Innovation & Lernen“ in der BSC. Welches Potential an Innovationskraft haben die Mitarbeiter/innen? Wie flexibel ist die Organisation, auf neue Anforderungen aus der Umwelt zu reagieren? Wie lernfähig, im weitesten Sinne, sind die einzelnen Bereiche? Solche und ähnliche Fragen sollten in dieser Dimension der BSC beantwortet, mit Zielen versehen und mittels Messgrößen und Aktionsprogrammen strategisch verfolgt werden. Hier liegt die „Zukunftsfähigkeit“ einer Organisation.



9. Erfolgsfaktoren von „Strategic Alignment“ mit der BSC

Welche Erfolgsfaktoren ergeben sich zusammenfassend aus diesen acht Thesen?

Strategieinhalt und –entwicklungsprozess

Entscheidend für eine gelingende Strategieorientierung einer Organisation bleibt auch weiterhin die Qualität der Strategie – und diese ist ihrerseits wieder davon abhängig, wer in welcher Form in den Entwicklungsprozess eingebunden ist. Strategien lassen sich nicht an einem Nachmittag entwickeln. Denn die Frage der Zukunftsfähigkeit und Zukunftssicherung einer Organisation ist sehr gravierend, äußerst komplex und mit vielen Unsicherheiten befasst. Die Beantwortung dieser Fragen und somit die Entwicklung der Strategie, lässt sich nicht delegieren. Hier ist das Top-Management selbst gefragt.

Geschäftsmodell des Managements

Ein gutes Modell der inneren Zusammenhänge der Strategie und des „Geschäfts“ einer Organisation - entwickelt von den Betroffenen selbst! - bewirkt mehr an Ausrichtung, als noch so starke Kontrollmechanismen. Man sagt, Qualität kann man nicht kontrollieren, sondern nur produzieren. Bei der Vielfalt an Aktivitäten, Kommunikationen, Entscheidungen, die eine Organisation ständig „produziert“, muss ein gemeinsamer „Sinn“, ein gemeinsames Modell für Ausrichtung sorgen. Kontrolle, auch mit noch so vielen Messgrößen kann und wird hier immer nur die Oberfläche berühren.

Aktionsorientierung statt Kennzahlenorientierung

Strategieumsetzung wird zuerst an den Taten gemessen, die Kennzahlen kommen manchmal erst lange nachher. Ausrichtung passiert nur dann, wenn schnell sichtbare Aktivitäten in einer Organisation deutlich machen, dass es „ernst“ ist. Wer mit der Strategieumsetzung wartet, bis alle Kennzahlen einer BSC „hart“ sind, muss möglicherweise seine Strategie schon wieder überarbeiten, bevor begonnen wurde, sie umzusetzen.

Was gemessen und daher beobachtet wird, ist handlungsleitend

Jede Kennzahl kann „verdreht“ werden. „Die Quellen sind unzuverlässig!“, „Die Berechnungsmethode ist anzweifelbar.“ „Wenn ich mich nur danach ausrichten würde...“, solche und ähnliche Sprüche kennt jeder, der schon einmal versucht hat, neue Kennzahlen einzuführen. Auch die Kennzahlen einer Balanced Scorecard sind nur ein Versuch, eine realitätsnahe Sicht auf die eigene Organisation zu bekommen.

Aber immerhin ein besserer und ganzheitlicher Versuch, als es Buchhaltungszahlen je sein können.

Selbst wenn Kennzahlen nie in diesem Sinn nie „real“ sind, so steuern sie doch ganz reale Handlungen. Ohne Kennzahlen können strategische Steuerungsversuche nur allzu leicht abgehoben bleiben oder sich in kurzfristigen Aktionsprogrammen verlieren.

Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation

Wer will, dass andere in eine Richtung gehen, muss nicht nur dorthin zeigen, sondern auch sagen, warum das sinnvoll ist, und das regelmäßig. Gerade bei strategischen Zielen, deren Merkmal es ist, dass die Erreichung oft lange unsicher bleibt, muss das umso öfter gemacht werden. Manager unterliegen hier häufig der Gefahr, in die langjährige Lehrer manchmal kommen. Die glauben manchmal, dass die Kinder immer dümmer



werden, schließlich hätten sie ihnen dieses Thema doch „schon hundertmal“ erklärt. Nur waren es immer wieder andere Jahrgänge...

BSC ≠ Zielvereinbarung

Wer gleich im ersten Wurf Zielvereinbarungen und vielleicht auch noch die variable Vergütung an die Kennzahlen der BSC knüpft, riskiert die Qualität der BSC. Erst nach ein bis zwei Jahren Erfahrung mit den Messgrößen wird klar, ob es tatsächlich die „richtigen“ sind, die den strategischen Erfolg wirklich anzeigen. Und es wird klarer, wer sie wie beeinflussen kann. Erst dann sollte versucht werden Zielvereinbarungen, variable Vergütung in BSC miteinander zu verschränken.

BSC Prozess statt BSC Papier

Das Ziel einer BSC Einführung ist, sicherzustellen, dass eine Organisation sich konsequent in Richtung des gewählten strategischen Korridors bewegt. Die Informationen, die eine BSC mit ihren ganzheitlichen Kennzahlen dabei gibt, muss, gerade weil sie strategierelevant ist, im Dialog der Betroffenen bewertet und verarbeitet werden. Wer nur ein BSC Papier hat, aber keinen Managementprozess, in dem deutlich wird, wann die Informationen der BSC auch verarbeitet und in Aktivitäten umgesetzt werden, hat nur kosmetisch gearbeitet.

Steuerung statt Trivialisierung

Die Balanced Scorecard ist ein hochintelligentes Steuerungswerkzeug – aber auch nicht mehr. Sie kann als ganzheitlicher Kompass dienen, um die strategische Richtung nicht aus den Augen zu verlieren. Aber auch mit einer Balanced Scorecard wird es nicht gelingen, die herrlich „fleischigen“, „menschelnden“ und emotionalen Seiten moderner Organisationen, das Unvorhersehbare und Überraschende des Organisationslebens zu beseitigen. Management bleibt weiter gefragt.

Die dargestellten acht Thesen sollten zeigen, wie die Balanced Scorecard Strategieorientierung in einer Organisation unterstützt. Bereits im Konzept der vier BSC Dimensionen und der Verknüpfung konkreter Messgrößen und Aktivitäten mit strategischen Zielen wird die wesentliche Basis für eine ganzheitliche Ausrichtung einer Organisation auf die Strategie, das „Strategic Alignment“, gelegt. Eine Balanced Scorecard, die auf einer inhaltlich hochwertigen Strategie aufbaut und die beschriebenen Erfolgsfaktoren berücksichtigt, kann die gesuchte Verbindung von Strategie, Strategieumsetzung und strategischem Controlling leisten.

Literatur

Baecker: Organisation als System, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1999.

Heintel / Krainz: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Gabler, Wiesbaden, 4. Aufl. 2000.

von Foerster: Abbau und Aufbau, in: Simon (Hrsg.): Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie, Springer, 1988.

Kaplan/Norton: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston/MA, 1996.

Kaplan/Norton: The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston/MA, 2001.

Labovitz/Rosansky: The Power of Alignment, John Wiley & Sons, New York, 1997.

Mintzberg/Ahlstrand/Lampel: Strategy Safari, Ueberreuter, Wien, 1999.

Pfeffer/Sutton: The Knowing-Doing Gap, Harvard Business School Press, Boston/MA, 2000.

Wimmer/Nagel: Der strategische Managementprozess, OrganisationsEntwicklung, 1_00.