

in: St. Gallen Business Review, 3/2001



# Bewertung neuerer wertorientierter Controllingssysteme

Eine Erfahrungsbilanz aus der Praxis

## Reinhard Nagel

*Die Entwicklungen der letzten Jahre haben viele Unternehmen mit neuen Steuerungs-herausforderungen konfrontiert. Insbesondere die zunehmende Bedeutung des Kapitalmarktes und die unbefriedigenden Umsetzungserfolge vieler Strategien haben den Bedarf nach wirksameren Steuerungsmodellen erhöht. Neuere wertorientierte Controllingssysteme sind vor diesem Hintergrund auf ein grosses Interesse in vielen Unternehmen gestossen. In diesem Beitrag werden zunächst neuere Steuerungsmodelle wie die Balanced Scorecard, das Werttreibermodell und das EFQM-Konzept in aller Kürze beschrieben. Anschliessend werden aus der Perspektive des Praktikers die Gemeinsamkeiten dieser Steuerungssysteme, aber auch deren Unterschiede in der Anwendungspraxis bilanziert.*

### 1. Aktuelle Steuerungs Herausforderungen

Die letzten Jahre waren geprägt vom zunehmenden Einfluss des Kapitalmarktes auf die Binnenlogik börsennotierter Unternehmen. Aber auch mittelständische Familienunternehmen werden nach Inkrafttreten des so genannten «Baseler Accord» mit neuen Formen der externen Risikobewertung konfrontiert werden. Der Wert eines Unternehmens bzw. dessen Finanzierungskosten wird zunehmend von der externen Einschätzung der strategischen Steuerungskompetenz des jeweiligen Managements bestimmt.

Historisch entwickelte Formen der Selbstbeobachtung – wie etwa die Bilanz eines Unternehmens – treten als Steuerungsinstrument zunehmend in den Hintergrund. Denn Bilanzen beschreiben eine Realität, deren Ursachen weit zurückliegen. Daher ist ihre Steuerungswirkung als Navigationssystem unzureichend. Aber auch neuere finanzwirtschaftliche Steuerungsinstrumente in der Tradition des Shareholder-Value-Ansatzes (vgl. dazu Rappaport) betonen zu eindimensional die Finanzergebnisse eines Unternehmens. So fokussiert der Shareholder-Value-Ansatz auch kaum auf den Aufbau von künftigen Erfolgspotentialen. Vielmehr ist in der Praxis sogar die fatale Tendenz zur Geringschätzung oder gar zur Zerstörung von erst mittelfristig wirksam werdenden Kernkompetenzen zu beobachten (dazu Hamel G., Prahalad C. K., 1995).

Die erwähnten traditionellen Controlling-Instrumente messen meist vergangenheitsorientiert am Ende der Wertschöpfungskette. Korrekturmassnahmen stimulieren im laufenden Prozess keine Veränderungen mehr. Das Unternehmen reagiert im besten Falle mit einer erheblichen Zeitverzögerung. Nachdem die Lerngeschwindigkeit aber zu einem immer wichtigeren Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird, muss möglichst schnell erkannt werden, ob die eingeschlagene Strategie greift oder nicht. Rein finanzwirtschaftlich orientierte Steuerungssysteme bieten zu wenig Lernimpulse für ein schnelles organisationales Lernen.

Das US-Magazin FORTUNE berichtete kürzlich, dass weniger als 10% der von den Unternehmen ex-

plizit formulierten Strategien auch tatsächlich wirksam umgesetzt werden. Dieser ernüchternde Befund verdeutlicht das Problem der unzureichenden Umsetzung von Strategien in vielen Unternehmen. Auch an dieser Baustelle zeigt sich der Bedarf nach solchen Steuerungsinstrumenten, die die Umsetzung einer Unternehmensstrategie wirksam unterstützen.

Diese holzschnittartig skizzierten Entwicklungen verdeutlichen den Bedarf der Unternehmenspraxis nach wirksameren Controllinginstrumenten. Die in den letzten Jahren entwickelten und popularisierten Konzepte wie die Balanced Scorecard, das Bewertungssystem EFQM oder das Werttreibermodell sind die bekanntesten dieser neueren Controllinginstrumente.

## 2. Überblick über neuere wertorientierte Controllingsysteme

Die Innovation dieser Modelle besteht in der Integration und der Vernetzung verschiedener relevanter Steuerungsperspektiven. So integrieren diese Systeme auch nicht finanzwirtschaftliche Aspekte bzw. versuchen in eigens konzeptualisierten Geschäftsmodellen ganzheitliche Wirkungszusammenhänge sichtbar und dadurch beeinflussbar zu machen.

Im Unterschied zu traditionellen Controllingsystemen definieren sowohl die BSC, das EFQM-Modell als auch das Werttreibermodell Selbstbeobachtungspunkte an viel früheren Stellen der Wertschöpfungskette. Diese Instrumente sind daher vornehmlich strategische Controllingwerkzeuge, die überprüfen helfen, ob die beschlossene Strategie greift oder nicht. «What gets measured gets done. If you are looking for quick ways to change how an organization behaves, change the measurement system.»<sup>1</sup>

Mason Haire, University of California, 1991; zit. nach G. Müller-Stewens: Performance Measurement – Neue Ansätze und erste Erfahrungen, Seminarunterlage 1997

Wenn man diese Konzepte nüchtern betrachtet und vom damit manchmal verbundenen ideologischen Beiwerk entkleidet, zielen alle Systeme auf die konsequente Ausrichtung des Unternehmens zur nachhaltigen und dauerhaften Steigerung des Unternehmenswertes. Es handelt sich bei diesen Modellen um hoch elaborierte Management-Prozesse zur Übersetzung und zur Umsetzung von Unternehmenszielen auf die jeweils unteren hierarchischen Unternehmensebenen.

Ob diese Werkzeuge ihr Versprechen in der Unternehmenspraxis auch tatsächlich einlösen können, wird abschliessend aus der Perspektive des Praktikers untersucht.

Zuerst werden die erwähnten drei Modelle in aller Kürze beschrieben und deren Gemeinsamkeiten, aber auch die jeweiligen Unterschiede herausgeschält.

### Die Balanced Scorecard (BSC)

Die BSC ist sowohl ein Performance Measurement System als auch ein eigener Management-Prozess.

Ein Performance Measurement System ist die BSC deshalb, weil sie Faktoren identifiziert und beobachtet, die die langfristige Wertsteigerung des Unternehmens beeinflussen. Die Grundidee dieses Measurement-Systems besteht darin, die finanziellen Zielsetzungen eines Unternehmens bzw. Geschäftsfeldes mit den Leistungsperspektiven hinsichtlich der Kunden, der internen Prozesse und des organisationalen Lernens strategie- und leitbildfokussiert zu verbinden (dazu ausführlich bei Kaplan R.S., Norton D.P., 1997). Denn vielfach vorhandene Visions-Statements wie z. B. «Service is our Success» mögen im besten Fall für Mitarbeiter und Führungskräfte inspirierend wirken, eine gemeinsame Bündelung der Energien der Mitarbeiter auf den verschiedensten Ebenen und eine Beobachtung der tatsächlichen Zielerreichung ist dadurch in den seltensten Fällen erwartbar.

Die BSC ist jedoch mehr als ein reines Kennzahlensystem. Sie bildet den Handlungsrahmen für einen Management-Prozess der Strategieumsetzung, der von Norton als «der Strategie zweiter Teil» bezeichnet wird.

Die BSC übersetzt die Unternehmensvision und -strategie in Ziele, Kennzahlen und Aktionsprogramme. «Balanced» bedeutet daher, dass die vier zentralen Perspektiven gleichgewichtig betrachtet werden: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive der Mitarbeiter und der Organisation.

Die vier Steuerungsperspektiven sollen aber auch ein Gleichgewicht zwischen kurzfristigen wirtschaftlichen Zielen und langfristigen Zielen des Potentialaufbaus bilden. So verstanden ist die BSC von Kaplan und Norton nicht nur ein Controllingssystem, sondern auch ein Kommunikations- und Lernprozess in einem Unternehmen.

#### GRAPHISCH WIRD DIE BSC VON KAPLAN UND NORTON SO DARGESTELLT:



#### Das Werttreibermodell

Das Werttreibermodell wurde vom Consulter Arthur Anderson für die DaimlerChrysler AG entwickelt. Es versucht in einem Geschäftsmodell jene Einflussgrößen zu identifizieren und zu priorisieren,

die einen kausalen Zusammenhang zur Steigerung des Unternehmenswertes (meist der Aktienkursentwicklung) versprechen.

Der Werttreiberprozess umfasst im Wesentlichen zwei Phasen, die auch in der Graphik dargestellt sind.

#### Die Phase der Identifikation von Werttreibern

Jede Form von Steuerung erfordert vorerst eine Konzeptionalisierung des Geschäftssystems. Man verständigt sich im Vorfeld darüber, welche Faktoren welche Resultate bewirken können.

Ausgehend von Vision, Mission und Unternehmensstrategie werden so genannte «kritische Erfolgsfaktoren» herausdestilliert. Dabei handelt es sich in der Tradition von Gällweiler um jene «Vorsteuergrößen», denen ein wesentlicher Einfluss auf die Erreichung der strategischen Zielsetzungen zugeschrieben wird.

Gleichzeitig wird von der operativen Seite her auf der Basis bestehender finanzieller Kennzahlen untersucht, welche der bereits bestehenden Kennzahlen die «Wertgeneratoren» beeinflussen (Bsp. Produktivität pro Mitarbeiter, RONA pro Fahrzeug, durchschnittlicher Tagsatz pro Mitarbeiter usw. wären solche Wertgeneratoren).

Schliesslich werden die Geschäftsprozesse mit der Brille der Werttreiberlogik betrachtet: Wie müssen Geschäftsprozesse gestaltet sein, damit sie einerseits die operativen Wertgeneratoren und andererseits die strategischen Erfolgsfaktoren positiv beeinflussen. Und letztlich ist meist eine Priorisierung der identifizierten Werttreiber sinnvoll, um die Steuerungskomplexität auf ein überschaubares Mass zu reduzieren.

#### Die Phase der Steuerung des Geschäfts mit Werttreibern

Der Werttreiberprozess ist eine besondere Ausprägung eines Standard-Management-Prozesses. Während der erste Teil, die Identifikation von Werttreibern, modellspezifisch ist, ist der zweite Teil ein bekannter Management-Prozess zur Steuerung des Geschäfts: Nämlich Ziele setzen, Massnahmen festlegen, diese beobachten und Anreize zur Zielerreichung schaffen.



### Das EFQM-Modell

Das Excellence-Modell der EFQM (European Foundation of Quality Management) bietet ein Set an Beobachungskriterien zur kritischen Analyse des eigenen Unternehmens. Ziel des EFQM-Konzeptes ist es, Stärken und Verbesserungspotentiale eines Unternehmens zu erkennen. Es führt letztendlich zur Planung und zur konsequenten Fortschrittsüberwachung der vereinbarten Verbesserungsprozesse. Das Modell basiert auf zwei Grundkriterien: den «enabler» (Befähigerkriterien) und den «results» (Ergebniskriterien).

Mit den Enabler-(Befähiger-)Kriterien kann untersucht werden, wie ein Unternehmen vorgeht, um seine Vision umzusetzen. Die «Enabler»-Dimension wird in fünf Unterkriterien konzeptualisiert:

- Leadership (Führung)
- People (Mitarbeiter)
- Policy & Strategy (Politik und Strategie)
- Partnerships & Resources (Partnerschaften und Ressourcen)
- Processes (Prozesse).

Mit den Results-(Ergebnis-)Kriterien wird beobachtet und bewertet, was ein Unternehmen auf dem Weg zu seiner Vision nachvollziehbar erreicht hat. Für die EFQM besteht die Ergebnisseite aus vier Unterkriterien:

- People Results (mitarbeiterbezogene Ergebnisse)
- Customer Results (kundenbezogene Ergebnisse)
- Society Results (gesellschaftliche Ergebnisse)
- Key Performance Results (Geschäftsergebnisse).

Zwischen den einzelnen Kriterien besteht im EFQM-Modell ein kausaler Zusammenhang: Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und gesellschaftliche Verantwortung werden durch das Management erzielt, welches die Politik und Strategie, eine geeignete Mitarbeiterorientierung sowie das Management der Ressourcen und Prozesse vorantreibt, was letztendlich zu exzellenten Geschäftsergebnissen führen soll.

Die Kriterien der Ergebnisseite werden durch die Kriterien auf der Befähigerseite getrieben. Jeder der

neun Punkte kann herangezogen werden, um den Fortschritt des Unternehmens auf dem Weg zur «Excellence» zu beurteilen.

Jedes der Hauptkriterien wiederum besteht aus einer Vielzahl von Unterpunkten, die in spezifische Beobachtungspunkte münden.

### 3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der vorgestellten Steuerungsmodelle

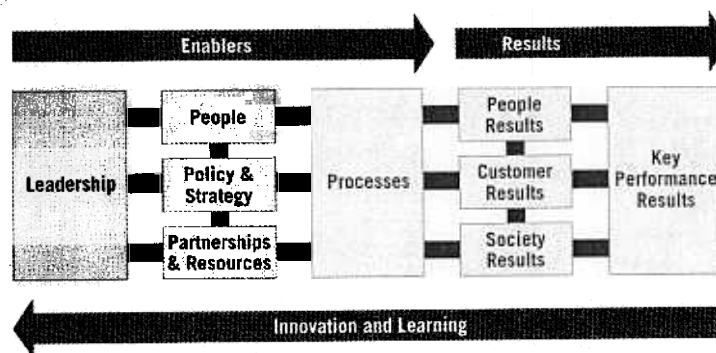
#### Besonderheiten des Balanced Scorecard-Ansatzes

1. Der Balanced Scorecard-Ansatz ermöglicht durch seine vier Perspektiven auch komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erkennen. Durch die starke Orientierung auf objektiv messbare Kennzahlen regt die BSC schon bei ihrer Entwicklung stärker zur Diskussion und Analyse von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in der Organisation an.
2. Die BSC kommt mit weniger Beobachtungsdimensionen als das EFQM-Modell aus und unterstützt so eine Fokussierung der Beobachtungen und der Steuerungsenergie.
3. Die Balanced Scorecard kann genau auf die jeweiligen Unternehmensbedürfnisse angepasst werden. Sie kann deshalb auch für alle Manage-

ment- und Hierarchieebenen im Unternehmen unterschiedlich detailliert ausgearbeitet werden. Eine Anpassung an die sehr unterschiedlichen Unternehmenseinheiten und -funktionen ist hier von allen Modellen am besten möglich.

4. Durch die prinzipiell mögliche Hinzunahme zusätzlicher Beobachtungskriterien können auch andere Steuerungsprioritäten – wie zum Beispiel Technologieentwicklung, Umweltschutz usw. – in die Beobachtungslogik aufgenommen werden.
5. Die nahe liegende Integration einer Balanced Scorecard in ein bestehendes Berichtswesen mit meist kurzfristigen Berichtszyklen fördert kleine und schnelle Regelkreise und Lernimpulse. Andererseits liegt hier auch die Gefahr, dass die Organisation durch die eng getakteten Berichtsroutinen immunisiert werden kann. Veränderungsimpulse laufen nach einer Gewöhnungsphase nicht selten Gefahr, aus dem Blickfeld der Entscheidungsträger zu verschwinden und dadurch ihre Steuerungsrelevanz zu verlieren.
6. Mit dem BSC-Ansatz ist das Übersetzen von Unternehmenszielen in Ziele bis auf die kleinste organisatorische Einheit gut möglich. Eine Verknüpfung der Unternehmensanforderungen mit dem Eignungsprofil konkreter Mitarbeiter durch

#### EXCELLENCE MODELL



Personalentwicklungsmassnahmen im Rahmen des Mitarbeitergesprächs drängt sich bei der BSC nahezu auf (vgl. dazu Nagel, R. u. a., 1999).

#### Besonderheiten des Werttreibermodells

1. Das Werttreibermodell ist der konzeptionell offenste Ansatz. Ausgehend vom Wertbeitrag wird das Steuerungssystem an das jeweilige Businessmodell angepasst. Inhaltliche «Muss-Kriterien» gibt es hier kaum, wenn man von der impliziten Grundannahme der Prozessorientierung als dominantes Organisationsprinzip absieht.
2. Von allen Konzepten ist der Fokus auf der Förderung des Wertbeitrags hier am dominantesten. Das Geschäftsmodell ist auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet, alle anderen Aspekte (wie z. B. die Beziehung zu wichtigen Anspruchsgruppen wie etwa gesellschaftlichen Organisationen, Kunden, Kapitalgebern, Mitarbeitern usw.) sind letztlich für das «werttreibende» Management nachrangig.
3. Ähnlich wie die BSC ist eine kurzfristige Performance-Messung der einzelnen priorisierten Werttreiber sinnvoll und möglich. Ein schnelles und frühzeitiges Reagieren auf Abweichungen ist daher mit diesem Modell wahrscheinlich.
4. Im Unterschied zur BSC oder zur Selbstbeobachtung nach EFQM sind eine ebenspezifische Einführung und Steuerung des Werttreibermodells schwierig. Ein Werttreiberprozess umfasst nicht selten drei bis vier Hierarchieebenen und ist daher von einer traditionellen Hierarchiestruktur nicht leicht steuerbar. Schnittstellenprobleme zwischen Prozessverantwortlichen und der traditionellen Linie sind kaum vermeidbar und führen in der Praxis zu nicht unerheblichen Schwierigkeiten.

#### Besonderheiten des EFQM-Modells

1. Durch die vorgegebene Struktur der Bewertung sind die Punktezahlen der einzelnen Assessment-Kategorien für einen Vergleich mit anderen Un-

ternehmen gut geeignet. Auch die Gesamtpunktzahl wird oft als Benchmark herangezogen werden.

2. Das Schema der Unternehmensbeurteilung ist bei EFQM mit vielen Details konkreter vorgegeben, womit eine Anpassung an unternehmensspezifische Strukturen aufwendiger ist.
3. Das EFQM-Modell fordert die Bewertung durch externe Assessoren. Diese durchleuchten das Unternehmen. Dadurch können zwar neue Perspektiven entstehen, die Selbstverantwortung des Managements und der Mitarbeiter für den permanenten Lernprozess wird dadurch nicht unbedingt gefördert.
4. Das meist nur in grösseren zeitlichen Abständen stattfindende externe Audit kann dazu führen, dass die definierten Regelkreise entsprechend langsamer als bei der Balanced Scorecard oder beim Werttreiberkonzept durchlaufen werden. Die schnellen rückkoppelnden Lernimpulse sind in der Praxis nicht immer gegeben.

#### Gemeinsamkeiten zwischen diesen Steuerungsmodellen

Obwohl aus unterschiedlichen Denktraditionen kommend, weisen die drei Steuerungsmodelle nicht wenige Gemeinsamkeiten auf. Insbesondere versuchen sie, verschiedene als relevant betrachtete Steuerungsdimensionen in einem Beobachtungssystem zu vernetzen und zu integrieren.

1. Die Basis aller drei Konzepte ist eine explizite Strategie oder Vision. Diese Unternehmensstrategie soll sich in jeder einzelnen Business Unit und in jedem Prozessablauf des Unternehmens widerspiegeln. Alle drei Modelle basieren auf diesem Verständnis.
2. Alle Modelle fordern eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse des Unternehmens. Dadurch soll gewährleistet werden, dass permanente Optimierungsprozesse stimuliert werden.
3. Eine weitere Gemeinsamkeit liegt darin, dass schon bekannte, aber aus unterschiedlichen

Traditionen herrührende Management-Ansätze (Qualitätsmanagement, Controlling, Management by Objectives, Human Resources-Ansatz) integriert werden. Dies kann zu Synergieeffekten zwischen häufig isolierten Spezialbereichen eines Unternehmens, aber auch der verschiedensten Prozesse führen. Andererseits ist damit auch eine Steuerungskomplexität verbunden, die hohe Anforderungen an die Implementierung und an die wirksame Steuerungspraxis stellt.

4. Wesentlich sind auch die regelmässige Beobachtung und Bewertung nach gleich bleibenden Kriterien. Das Management hat mit jedem dieser Konzepte ein Werkzeug zur Verfügung, um die Ursache für positive oder negative Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. So können Trends, aber auch Abweichungen schnell erkannt werden.
5. Keines der Modelle ist dogmatisch starr konzipiert. Eine Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens ist möglich, ja sinnvoll und erforderlich.
6. Ebenso legen diese Controllingsysteme stärker als in den älteren Systemen auf die Entwicklung der Mitarbeiter ein explizites Augenmerk. Die Verknüpfung der jeweiligen Steuerungslogik mit dem Instrument des Mitarbeitergespräches und mit leistungsabhängigen Entlohnungssystemen ist sinnvoll.
7. Letztlich ist allen Modellen gemein, dass die Einführung solcher Controllingsysteme mit nicht zu unterschätzenden Kosten verbunden ist. Denn neben quantifizierbaren Kosten sind auch soziale Kosten mit zu berücksichtigen: Nämlich das Risiko für ein autonomes Teilsystem, sich gegenüber der Hierarchie ein Stück verwundbarer machen. Widerstände gegen jedes Steuerungssystem sind in der Praxis eher die Regel als die Ausnahme. Daher ist ein sorgfältig geplanter Implementierungsprozess Voraussetzung, dass diese komplexen Instrumente wirksam werden können. Nur bei professioneller und gleichzeitig

sorgsamer Einführung ist mit einer positiven Kosten-Nutzen-Bilanz dieser Steuerungsinstrumente zu rechnen.

#### Verwendete Literatur:

- DaimlerChrysler: Materialien von Corporate Controlling-Methoden
- EFQM: Selbstbewertung, Richtlinien für Unternehmen, 1997; Homepage der EFQM [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
- Ehrbar, A.; EVA – Economic Value Added, Wiesbaden 1999
- Gregori, G., Redling, A.: Endbericht zur Arbeitsgruppe «Vergleich des EFQM Excellence Modells und der Balanced Scorecard». Unveröffentlichtes Manuskript, Wien 1999
- Hamel, G., Prahalad C. K.: Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995
- Mason Haire, University of California, 1991; zit. nach G. Müller-Stewens: Performance Measurement – Neue Ansätze und erste Erfahrungen, Seminarunterlage 1997
- Nagel, R.; Oswald, M.; Wimmer, R.: Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument, Stuttgart 1999
- Nagel R., Wimmer, R.: Der strategische Managementprozess, in: Zeitschrift Organisationsentwicklung 1/2000, S. 4–19
- Kaplan R. S., Norton D. P.: Balanced Scorecard, 1997
- Rappaport, A.: Creating Shareholder Value, New York 1986
- Wimmer, R.: Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht; in: K. Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, 1992, S. 131–156
- Wimmer, R.: Zur Eigendynamik komplexer Organisationen. Sind Unternehmungen mit hoher Eigenkomplexität noch steuerbar? in: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft – Ein Handbuch, Köln, 1993, S. 255–308

---

#### Zum Autor:

*Dr. Reinhart Nagel ist geschäftsführender Gesellschafter der OSB, einer der renommierten systemischen Organisationsberatungsunternehmen mit Sitz in Wien. Lehrtätigkeit an der Technischen Universität Wien, am Management Zentrum Witten-Herdecke, dem Hernstein International Management Institute und der St. Galler Business School.*

E-Mail: [nagel@osb.at](mailto:nagel@osb.at)