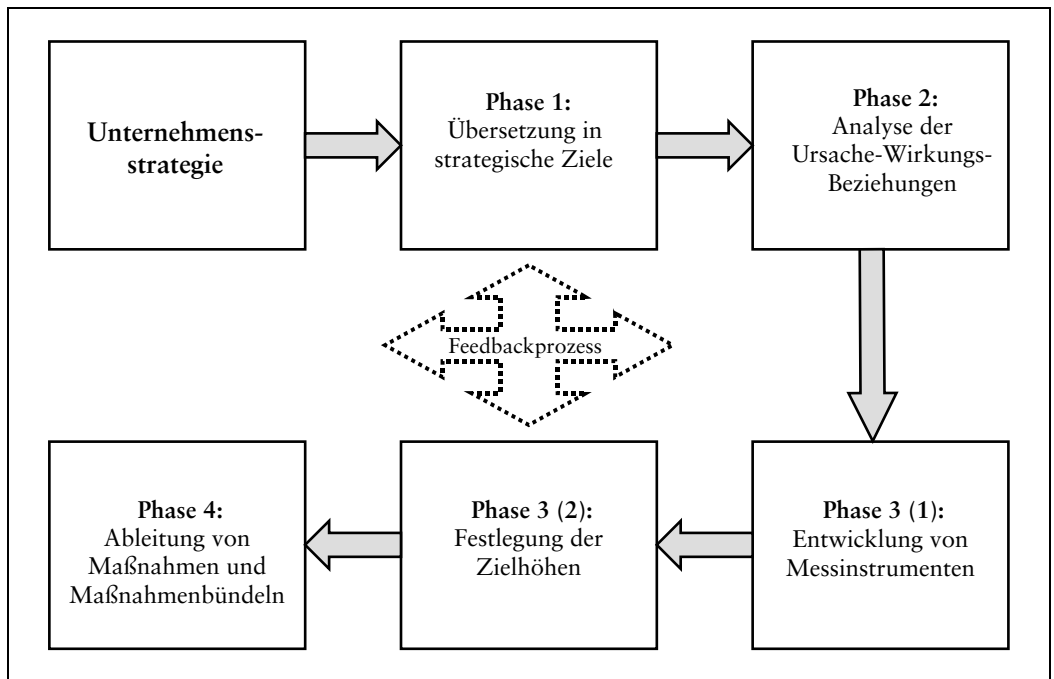


4.3 Phase: Entwicklung der Balanced Scorecard

Diese Phase des BSC-Projekts ist die „handwerklichste“. Nachdem auf Basis umfassender Analysen eine Unternehmensstrategie formuliert werden konnte und der Rahmen und Ablauf des BSC-Projekts festgeschrieben wurden, geht es jetzt darum, aus der Strategie als Endergebnis konkrete Maßnahmenbündel und Einzelmaßnahmen bis auf die kleinste vereinbarte Hierarchieebene festzulegen.

Diese komplexe Aufgabe vollzieht sich in den folgenden Phasen:

Abb. 10:
Entwicklungsphasen einer BSC



Phase 1: Übersetzung der Strategie in strategische Ziele

Bereits in der Phase der Strategieformulierung sind alle relevanten Daten für die Formulierung konkreter Ziele gesammelt worden. Der Markt ist bekannt, die eigenen Stärken und Schwächen wurden an diesem Markt gespiegelt und entsprechende strategische Stoßrichtungen formuliert.

Die Führungskräfte, die an der Formulierung der Unternehmensstrategie beteiligt waren, sind auch für deren Übersetzung in strategische Ziele verantwortlich. Die Unternehmensleitung ist hierbei selbstverständlich an erster Stelle zu nennen. Sofern die strategische Stoßrichtung bereits mit einem gewissen Detaillierungsgrad formuliert wurde, haben sich in den Köpfen der beteiligten Manager schon zahlreiche strategische Ziele gebildet.

Relevante Ziele

Die Kunst besteht darin, die für die Strategieumsetzung relevanten Ziele zu erkennen und dabei den gesamten Zielkatalog auf eine überschaubare Größe von 15 bis 20, maximal 25 strategischen Zielen zu reduzieren, um die Komplexität im weiteren Prozess des Herunterbrechens der Ziele in der Hierarchie überschaubar zu gestalten.

Die Bedeutung dieses BSC-Schritts ist immens. Wenn an dieser Stelle die falschen Ziele formuliert werden, gelingt der Aufbau der BSC dennoch, weil diese nicht der Strategiefindung dient. Eine massive Fehlsteuerung kann die Folge sein.

Um diesen Fehler zu vermeiden, sollte dem Prozessschritt „Zieldefinition“ die entsprechende Aufmerksamkeit in Form eines möglichst auswärts abgehaltenen (keinerlei Störungen durch Tagesgeschäft) Workshops gewidmet werden, in dem zu Beginn nochmals zusammenfassend die Ergebnisse der Umweltanalyse, der Stärken-Schwächen-Analyse und der strategischen Konsequenzen dargestellt werden.

Bei der Sammlung strategischer Ziele orientieren sich die Workshop-Teilnehmer an den bereits mit der Strategieformulierung festgelegten BSC-Perspektiven. Je mehr Führungskräfte beteiligt sind, desto mehr unterschiedliche Ziele werden zu selektieren sein. Die Beschlussfassung muss hierbei im Konsens erfolgen. Alle Führungskräfte sollten sich darüber einig sein, welche strategischen Ziele das Unternehmen erreichen soll. Immerhin umfasst diese Zielsetzung einen Zeitrahmen von fünf bis zehn Jahren oder länger. Ein einmal eingeschlagener Weg ist dabei nicht mehr ohne weiteres umkehrbar.

Selbst wenn die Konsensfindung zu einem etwas langatmigen Prozess ausufern sollte (festgelegte Zeitobergrenzen sind obligatorisch), kann als Vorteil identifiziert werden, dass die Führungskräfte der unterschiedlichen Bereiche (z. B. Vorstandsbereiche) zu einer intensiven Kommunikation gezwungen werden und so auch die Sichtweisen der Kollegen kennen lernen. Hieraus werden Synergien resultieren.

Pauschale Formulierung

Bei der endgültigen Verabschiedung der strategischen Ziele sind zwei Fehler zu vermeiden, die den weiteren Einführungsprozess beeinträchtigen würden:

Die Ziele werden zu pauschal formuliert, also z. B.:

- Kosten senken
- Umsatz steigern
- Qualität verbessern ...

Detaillierte Formulierung

... oder aber zu detailliert:

- bei Reklamesendungen auf einfachen Brief umstellen
- Preise bei einem bestimmten Produkt anheben
- QM-System auf ISO 9000:2000 umstellen

Im ersten Fall fehlen Zahlen, Größen. Strategische Ziele sind Vorgaben, deren Erreichungsgrad permanent geprüft werden muss. Im zweiten Fall handelt es sich nicht um strategische Ziele, sondern bereits um Maßnahmen, die erst an späterer Stelle zu beschließen sind.

Es ist Aufgabe des Workshop-Moderators, die Teilnehmer in mehreren Schritten und durch entsprechende, gezielte Fragestellungen und Moderationstechniken auf den richtigen Weg zu führen. Eine Aufgabe, die aus jedem QM- und UM-Projekt hinreichend bekannt ist.

Ziele den BSC-Perspektiven zuordnen

Alle Ziele sind den festgelegten BSC-Perspektiven zuzuordnen. Entsprechend der „Hierarchie“ dieser Perspektiven wird mit den finanziellen Zielen begonnen, wobei möglichst nicht mehr als ca. fünf Ziele verabschiedet werden sollten. Anschließend werden die Ziele der Kundenperspektive festgelegt, wobei sehr kritisch zu hinterfragen ist, ob diese in einem kausalen Zusammenhang zu den Finanzzielen stehen. In dieser Form und mit denselben Fragestellungen werden die Ziele der übrigen Perspektiven verabschiedet. Die Begrenzung auf ca. fünf Ziele gilt hierbei für alle Perspektiven.

Phase 2: Analyse der Ursache-Wirkungs-Beziehungen

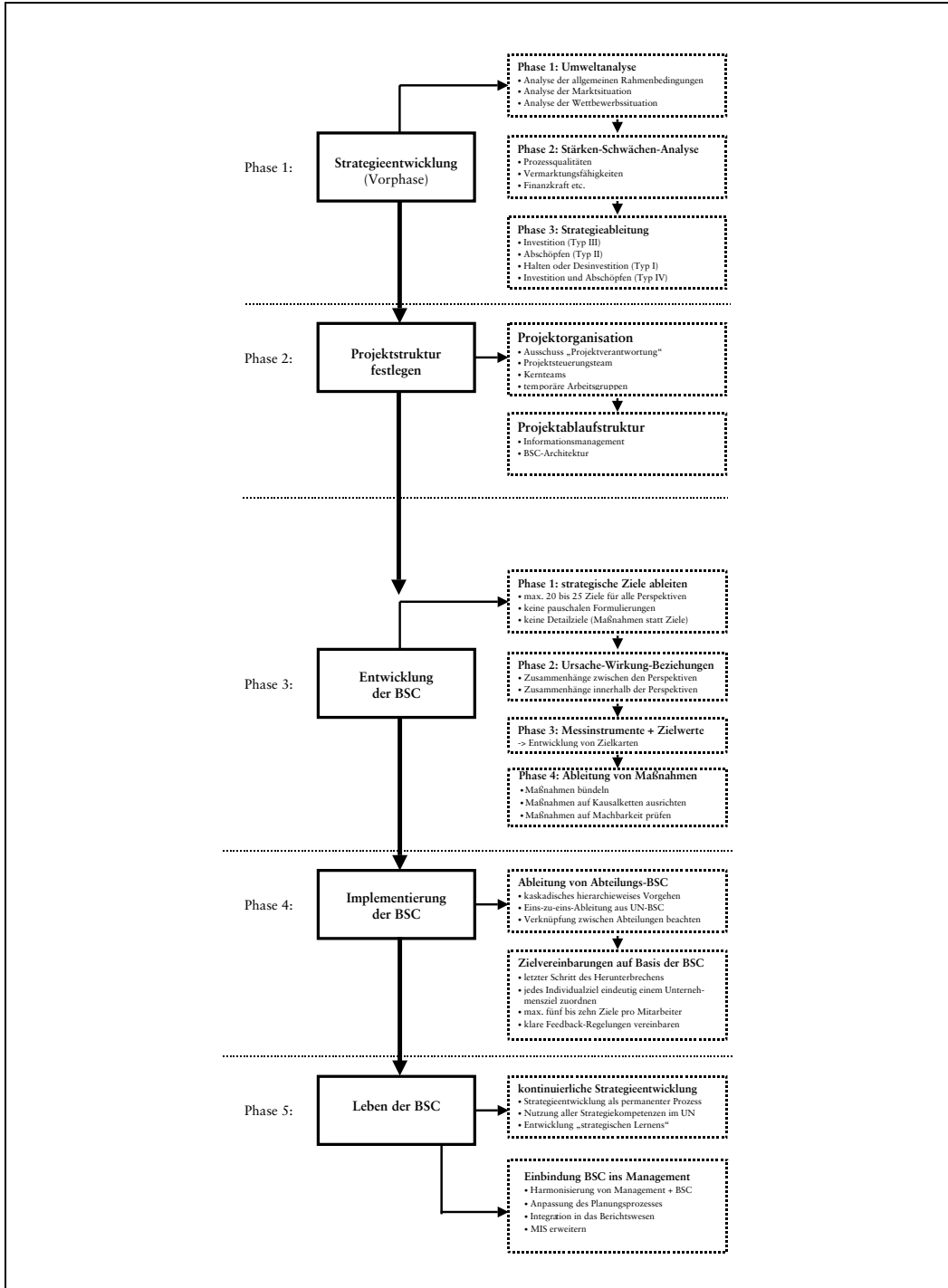
Kausalitäten

Ziel dieser Phase der BSC-Entwicklung ist es, mögliche Kausalitäten zwischen den verabschiedeten Zielen zu erkennen und darzustellen. Kausalitäten zwischen den Perspektiven liegen dem BSC-Modell ohnehin schon als Grundannahme zugrunde. Es gilt aber auch, mögliche Beziehungen zwischen Zielen innerhalb einer Perspektive aufzudecken. Der Grundgedanke dieses Verknüpfungsgedankens ist die Erkenntnis, dass ein Ziel (die Unternehmensstrategie) leichter erreicht werden kann, wenn man die Wechselbeziehungen der verschiedenen Einflussfaktoren kennt.

Ein positiver Nebeneffekt ist die Tatsache, dass die Analyse von Ursache-Wirkungs-Beziehungen das Denken in Verknüpfungen und damit eine ganzheitliche Betrachtungsweise unterstützt.

Um zu einer Unternehmens-Scorecard zu gelangen, welche die verabschiedeten Ziele und relevanten Wechselwirkungen abbildet, können zunächst alle vermuteten Zusammenhänge dargestellt werden. Das Ergebnis ist ein sehr unübersichtliches Diagramm, weil sich i. d. R. sehr viele Kausalitäten vermuten lassen. Die gesamte Anzahl eruiert Verknüpfungen ist in einem zweiten Schritt auf Redundanzen und „zufällige“ Zusammenhänge zu prüfen. Ein zufälliger Zusammenhang besteht darin, dass zwar in der Tat zwei Ereignisse A und B parallel auftreten, aber keinen unmittelbaren Zusammenhang aufweisen. Ein Beispiel wäre die These, dass als Ergebnis einer Prozessoptimierung der Kundenzufriedenheitsindex um 5 % gestiegen ist, weil die vorbeugende Instandhaltung optimiert wurde. Es ist es im Rahmen einer Prozessoptimierung natürlich denkbar bzw. wahrscheinlich, dass auch die Kundenzufriedenheit steigt, Ursache können aber nur Prozesse sein, die der Kunde auch realisieren kann.

Abb. 12:
Die Phasen der BSC-Einführung im Überblick



5 Die BSC im Kontext anderer Managementsysteme

Die BSC ist trotz ihrer Aktualität letztlich nur ein Managementsystem von vielen möglichen. Durch die Fachpresse und die Unternehmenssphäre „geistern“ aber auch zahlreiche weitere Begrifflichkeiten, die der Unternehmensführung und dem Unternehmensmanagement zuzuordnen sind. Die wichtigsten Beispiele sind:

- EFQM
- QM/UM/Arbeitssicherheit
- DIN EN ISO, EMAS
- diverse Spezialnormen, z.B. in der Automobilindustrie
- Controlling
- Risikomanagement

Angesichts einer solchen Vielzahl an Begrifflichkeiten stellt sich zwangsläufig die Frage, ob es sich bei diesen Methoden um unterschiedliche Managementbausteine bzw. -methoden handelt, ob das eine letztlich dasselbe ist wie das andere oder ob es sich zwar um unterschiedliche Ansätze handelt, die jedoch wesentliche Überschneidungen und Parallelen aufweisen.

Diese Fragestellung ist keineswegs rein philosophischer Natur, sondern hat direkte Auswirkungen auf die Unternehmenspraxis. Sobald eine Managementmethode „neu auf den Markt kommt“, kann sie zumindest in großen Unternehmen und Konzernen rasch zu Umwälzungsprozessen führen, weil die Überzeugung besteht, einen völlig neuen, weitaus besseren Managementansatz zur Verfügung zu haben.

Der Aufwand, Managementsysteme entsprechend neuerer und nicht immer auch modernerer bzw. besserer Ansätze umzustellen, ist erheblich und wird nur selten durch entsprechende messbare Ergebnisse gerechtfertigt.

Aber auch für kleinere Unternehmen ist diese Fragestellung relevant. In den ersten Teilen dieses Beitrags wurde bereits ausführlich erläutert, dass auch kleine und mittelständische Unternehmen nicht ohne ein modernes Managementsystem geführt werden können. Die Unternehmensumwelt ist einfach zu komplex und dynamisch geworden, um ein Unternehmen intuitiv führen zu können – was jedoch keineswegs bedeutet, dass ein gewisser Anteil an Intuition nicht bestens dazu geeignet ist, die Führung eines Unternehmens zu erleichtern.

Wird ein kleineres Unternehmen mit der Masse an Begrifflichkeiten konfrontiert, die sich rund um das Führen und Managen entwickelt haben, führt dies zwangsläufig zu einer großen Verunsicherung. Welche Managementmethode ist denn dann am besten geeignet, das eigene Unternehmen zu führen? Eine Balanced Scorecard oder gleich ein EFQM-Ansatz oder vielleicht doch lieber ein Risikomanagement? Und was hat eigentlich Controlling damit zu tun?

In diesem Kapitel geht es darum, die genannten Begrifflichkeiten gegenüberzustellen, zu prüfen, wie unterschiedlich diese Ansätze wirklich sind bzw. wie ausgeprägt Schnittstellen und Überschneidungen sind.

Die Schlussfolgerungen, die der Autor ziehen wird, entsprechen teilweise seiner eigenen Meinung. Insgesamt jedoch dienen die folgenden Ausführungen insbesondere als Denkanlass für Unternehmer und Führungskräfte, der ihnen die Auswahl einer (oder mehrerer?) Managementmethoden erleichtern soll.

5.1 BSC und Umweltmanagement (UM)

Gründe für die Verknüpfung des UM mit der BSC

Eine BSC ist in idealer Weise geeignet, das Umweltmanagement eines Unternehmens mit dem Gesamtmanagement und der Unternehmensstrategie zu verknüpfen. Umweltziele können grundsätzlich nicht isoliert betrachtet werden. Aufgrund der Vielzahl der beteiligten Interessengruppen (Mitarbeiter, Öffentlichkeit, Politik etc.), weisen gerade Umweltziele besonders deutliche Verknüpfungen bzw. Ursache-Wirkungs-Ketten zu den weiteren BSC-Perspektiven aus.

Nicht jedes Unternehmen benötigt eine eigenständige Umwelt-Scorecard (z.B. eine Unternehmensberatung mit weniger umweltrelevanten Prozessen); einzelne Umweltziele, z.B. Reduzierung des Benzinverbrauchs, Nutzung der ökologischen Rangfolge Bahn – Auto – Flugzeug etc. können z.B. als Prozessziel formuliert werden.

Eigenständige Umweltperspektive

Für Unternehmen mit umweltrelevanten Prozessen, z.B. Chemieunternehmen, Kraftwerksbetreiber etc. bietet sich der Aufbau einer Umwelt-Scorecard im Rahmen einer eigenständigen Umweltperspektive an. Die Gründe hierfür sind vielschichtig:

- Unternehmen mit umweltrelevanten (und auch als solche erkennbaren) Prozessen weisen in ihren Kausalketten an mehreren Stellen Leistungstreiber aus, die dem Umweltmanagement zuzurechnen sind.
- In den Hauptperspektiven können nicht unbedingt alle relevanten Umweltaspekte berücksichtigt werden.
- Eine Umwelt-Scorecard kann ein eigenständiges Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument für das Umweltmanagement darstellen.
- Aspekte des Umweltmanagements weisen zahlreiche Verknüpfungen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu den weiteren Perspektiven aus.
- Da vor allem der direkte Bezug zu finanziellen Zielen aufgezeigt werden kann, kann eine Umwelt-Scorecard als zusätzliches Motivationsinstrument sowie als weiterer Baustein eines ausgefeilten Zielvereinbarungssystems eingesetzt werden.

UM-Integrationsstrategien in eine BSC

Es konnte aufgezeigt werden, dass sich letztlich für zahlreiche Unternehmen eine Verknüpfung des Umweltmanagements mit einer Balanced Scorecard anbietet. Wie diese Integration erfolgt, hängt in besonderem Maße davon ab, wie umfassend die Verknüpfungen der übrigen Perspektiven mit dem Umweltmanagement sind. Faktoren sind neben der tatsächlichen Umweltrelevanz einer Branche auch die jeweiligen, individuellen Unternehmensgrößen. Je überschaubarer die Prozesse sind, desto „unbürokratischer“ kann die Integration des UM erfolgen.