

BSC – Die Illusion des Machbaren ?

1	Einleitung.....	1
2	BSC – Kurzdarstellung.....	1
2.1	Operationalisierung von Visionen und Strategien in den Hierarchieebenen von Unternehmen.....	2
2.2	Ausweitung der Blickrichtung.....	2
2.3	Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber.....	2
2.4	Kausalitätsvernetzung der Kennzahlen.....	2
2.5	Top Down/Bottom Up.....	3
3	Problemanzeigen.....	3
3.1	Strategiefälle.....	3
3.1.1	Verfahren zur Visionsentwicklung.....	4
3.1.2	Verfahren zur Strategieableitung.....	4
3.1.3	Strategie zur Einführung einer BSC.....	4
3.1.4	Winner - Strategie?.....	4
3.2	Managementproblematik.....	4
3.3	Kostendilemma.....	5
3.4	Kennzahlenproblematik.....	5
3.4.1	Kennzahlen als Benchmarks.....	5
3.4.2	IT Support von BSC.....	5
3.4.3	Komplexität von Kennzahlenvernetzung.....	5
3.5	Kultursoziologisches Dilemma.....	5
3.5.1	Visionen – up to date?.....	5
3.5.2	Problem: Unternehmenskultur.....	6
3.5.3	Feedbackfähigkeit und Selbstreferenz.....	6
3.5.4	Kommunikationsproblem.....	6
3.5.5	Problem der Institutionalisierung.....	7
3.6	Globale und Franchise-Problematik.....	7
4	Lösungsansätze.....	7
4.1	BSC als Ergänzung zu strategischen Systemen.....	7
4.1.1	QM-Systeme.....	7
4.1.2	EFQM.....	7
4.2	Begrifflichkeit.....	7
4.2.1	Strategische Projekte.....	8
4.2.2	Begriffliche Setzungen.....	8
4.2.3	Prozess – und Ergebnisindikatoren.....	8
4.3	Systematik / Methode.....	8
4.3.1	Entwicklung von Visionen und Strategien.....	8
4.3.2	Operationalisierung von Visionen.....	9
4.3.3	Vernetzung der Prozessstruktur in der Unternehmung ⁹	9
4.4	Institutionalisierung.....	9
4.4.1	Kommunikation.....	9
4.4.2	Umgang mit Konflikten.....	9
4.4.3	Art der Implementierung.....	9
5	Summe.....	10

1 Einleitung

Nicht steuerbare Verfahren sind des Managers Dilemma Nr. 1. Nichts ist schlimmer als unvorhergesehene Entwicklungen, die die Planung eines Unternehmens und damit seine Zukunftsentwicklung in Frage stellen. Der Drang nach Methoden, die den Stein der Weisen in sich tragen, ist groß. Und die Frage, inwieweit sich Organisationen, Märkte und Ablaufprozesse in Gänze – gleichsam ganzheitlich - steuern lassen, wird zur entscheidenden Managementfrage. Deshalb haben die Vielzahl der vorhandenen Managementmethoden ein Hauptziel: Die Beherrschung von Zufälligkeiten. Ob sich eine Illusion des Machbaren dahinter verbirgt, tritt nicht immer gleich zu Tage.

Das Streben nach der Erlösung von alltäglich wiederkehrenden Problemen findet im Management seinen Niederschlag in Modellen und Systemen, die versuchen, variable Komponenten in konstante zu überführen.

Die Unüberschaubarkeit eines Unternehmens wird durch Kennzahlen und Überwachungsinstrumente simplifiziert, damit Entwicklungen durch konstante Größen planbar und beherrschbar werden.

Ein Vielzahl von Hilfsmitteln wie Prozesskostenrechnung, statistische Prozesskontrolle, Marktforschung oder Personalassessments erleichtern die Arbeit mit Variablen in Unternehmen. Die Steuerung eines Unternehmens hängt von der Planbarkeit der zukünftigen Entwicklung ab.

Ein umfassendes Steuerungsinstrument scheint mit dem mittlerweile oft genutzten Controllinginstrument „Balanced Scorecard“ vorzuliegen.¹ Als Folge ihrer weiten Verbreitung ist eine Vielzahl von Publikationen zum Thema verfügbar. Auffallend ist der positive Tenor. Kritische Meinungen zur Balanced Scorecard sind in der aktuellen Managementliteratur kaum oder nur ansatzweise zu finden.²

Kaplan und Norton erheben den Anspruch, strategische Leistungen mittels der Balanced Scorecard im Rahmen des strategischen Feedbacks messen zu können.

Inwieweit die BSC dieser Aufgabe gerecht werden kann, wird in diesem Artikel betrachtet. Die BSC und ihre Instrumente werden hinterfragt, um nach praktikablen Umsetzungsschritten zu suchen.

Nach einer inhaltlichen Darstellung der BSC (2) werden deren Problembereiche (3) angesprochen und praxiserprobte Lösungsansätze (4) aufgezeigt.

2 BSC – Kurzdarstellung

Die Grundidee der Balanced Scorecard ist die Ermittlung der strategisch kritischen Erfolgsfaktoren und deren Übersetzung in operative Kennzahlen.³ Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass die bisher existierenden Performance Measurement-Ansätze, die ausschließlich durch monetäre Messgrößen geprägt waren, zunehmend veralten.⁴

¹ nach Angaben der Wirtschaftswoche arbeiten 60% der US-amerikanischen Unternehmen mit der BSC. vgl. Groothuis, U., Nach allen Seiten (Wirtschaftswoche vom 14.10.1999), S.234

² vgl. Hepworth, P., Weighing it Up (Journal of Management Development Vol.17 No.8/1998),S.560

³ vgl. Kaufmann, L., Balanced Scorecard (Zeitschrift für Planung 4/1997), S.2

⁴ vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S.VII

2.1 Operationalisierung von Visionen und Strategien in den Hierarchieebenen von Unternehmen

Zwar werden in der Wirtschaft bereits Leistungsmessungssysteme (z.B. TQM, EFQM, HRCa) verwendet, die sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Kennzahlen abbilden; jedoch werden diese Kennzahlen meist dazu verwendet, ein taktisches Feedback zur Kontrolle kurzfristiger Projekte zu erhalten. Die BSC betont, dass sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Kennzahlen Teil des Informationssystems für Mitarbeiter aller Organisationsebenen sein müssen.⁵

Das eigentliche Potenzial der Balanced Scorecard liegt in der Fähigkeit, die maßgeblichen unternehmerischen Ziele in leicht verständlicher Weise allen Mitarbeitern nahe zu bringen und eine Vernetzung von persönlichen und unternehmerischen Aspekten zu ermöglichen.⁶

Die Balanced Scorecard schafft damit einen neuen Rahmen zur Integration strategischer Maßnahmen. Ihre wirkliche Kraft tritt nach Kaplan/Norton jedoch erst zutage, wenn sie von einem Messsystem (Measurement) zu einem Managementsystem wird. Die in den meisten Managementsystemen klaffende Lücke zwischen visionärem Anspruch und realer Umsetzung soll durch die BSC ausgefüllt werden.⁷

2.2 Ausweitung der Blickrichtung

Die Kennzahlen und Ziele der BSC werden aus der Vision und Strategie des Unternehmens abgeleitet. Sie betrachten die Leistung der Unternehmung (oder der strategischen Geschäftseinheit)⁸ aus vier Perspektiven:

- der Finanz-,
- der Kunden-,
- der internen Geschäftsprozess- und
- der Lern- und Entwicklungsperspektive.

Diese Perspektiven stellen den organisatorischen Rahmen für die Balanced Scorecard dar und haben den Anspruch, die grundlegenden Dimensionen eines Unternehmens abzubilden.⁹ Aufgrund unternehmensspezifischer Gegebenheiten ist es möglich, die Perspektivenanzahl zu reduzieren, zu erweitern oder mit anderen Bezeichnungen bzw. Absichten zu versehen. Darüber hinaus werden Hard- und Softfacts als strategische Kennzahlen in den Perspektiven zur Unternehmenssteuerung vernetzt.

⁵ vgl. ebenda, S. 8

⁶ vgl. Friedag, H./Schmidt, W., Balanced Scorecard - Mehr als ein Kennzahlensystem (1999), S.20

⁷ vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S. 10f.

⁸ Eine strategische Geschäftseinheit (SGE) ist ein genau abgrenzbarer Teilbereich des operativen Geschäfts. Die Abgrenzung gegenüber anderen SGE basiert auf der eigenständigen Marktaufgabe, einheitlicher Technologie und Anwendungsgebieten, möglichst genau abgrenzbarer Kundengruppen und spezifischer Vertriebswege. vgl. Hahn, D., PuK Controllingkonzepte, 1996, S.864ff

⁹ vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S. 8 sowie Kaplan, R./Norton, D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System (HBR 1996, Vol. 74, Nr.1), S. 75; weiterführend auch nachzulesen bei Kaplan, R./Norton, D., Knowing the score (Financial Executive 12/1996), S. 30; Kaplan, R./Norton, D., The Balanced Scorecard - Measures that drive performance (HBR 1992, Vol. 70, Nr. 1), S. 71

2.3 Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber

Die traditionellen Kennzahlen sind meistens Ergebniskennzahlen, die sowohl die gemeinsamen Ziele einer Strategie widerspiegeln als auch die ähnlichen Strukturen in verschiedenen Branchen zum Ausdruck bringen.¹⁰ Diese Art von Kennzahlen bezeichnet man auch als Spätindikatoren, die vergangene Leistungen messen und nur bedingte, d.h. tendenzielle Aussagekraft für die Zukunft besitzen.

Die Leistungstreiber (Frühindikatoren) sind dagegen häufig spezifisch für eine bestimmte Geschäftseinheit bzw. Abteilung und reflektieren die Besonderheiten der Strategie.¹¹ Es handelt sich um die wesentlichen Werttreiber des Geschäftes, die gleichzeitig hochgradig wettbewerbsentscheidend sind.¹² Frühindikatoren alleine sind unzureichend, weil der Zusammenhang zwischen Frühindikator und dem eigentlichen Ziel nur unterstellt ist. Ohne Leistungstreiber sind Ergebniskennzahlen nicht erklärbar und somit auch nicht beeinflussbar. Zu beachten ist, dass Leistungstreiber nicht den derzeitigen Zielerreichungsgrad einer Strategie anzeigen. Vielmehr ermöglichen sie eine Erreichung kurzfristiger operativer Verbesserungen, die sich später in den Ergebniskennzahlen niederschlagen sollten.

2.4 Kausalitätsvernetzung der Kennzahlen

Die Erreichung einer vorgegebenen Strategie ist abhängig von operativen Projekten, die von einem Ursache-Wirkungs-Prinzip ausgehen. Die BSC soll die Ursache- und Wirkungszusammenhänge zwischen verschiedenen Perspektiven darstellen, damit sie gesteuert und bewertet werden können.¹³ Die vier Perspektiven der BSC stehen deshalb nicht auf einer Ebene, sondern werden durch kausale Ketten miteinander vernetzt: Die Ziele der finanzwirtschaftlichen Perspektive können erreicht werden, wenn bestimmte kundenbezogene Ziele erreicht werden. Diese werden wiederum durch die internen Prozesse realisiert. Die Mittel zur Realisierung der Prozessziele finden sich schließlich auf der Lern- und Entwicklungsperspektive.¹⁴

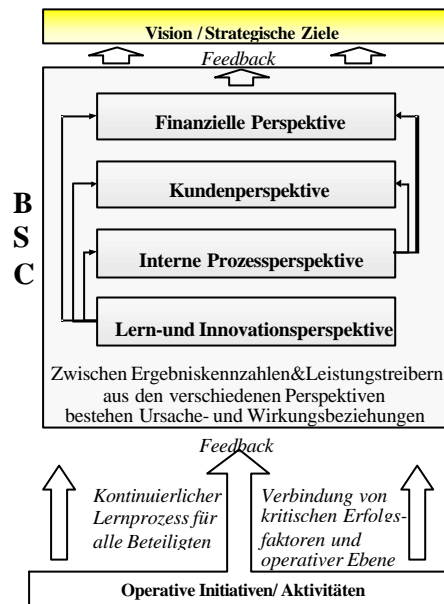
¹⁰ vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S.144

¹¹ vgl. ebenda

¹² vgl. Michel, U., Mit Balanced Scorecard und Shareholder Value zu einem durchgängigen und umfassenden Wertmanagement (VDI Berichte Nr.1412, 1998), S.201

¹³ vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S.28

¹⁴ vgl. Krahe, A., Balanced Scorecard - Baustein zu einem prozessorientierten Controlling? (Controlling Magazin 2/1999) S.118



Ursache-Wirkungsketten lassen sich auch innerhalb einer Perspektive identifizieren. So stehen beispielsweise die Kennzahlen der Kundenperspektive untereinander, aber auch Früh- und Spätindikatoren eines Ziels in einem kausalen Verhältnis.¹⁵

Die festgelegten Kennzahlen bilden nun nicht nur eine Ansammlung von potentiell wettbewerbsentscheidenden Größen, sondern ein komplexes zusammenhängendes Gefüge von Interdependenzen. Dieses Gefüge zeichnet auf einer abstrakten Ebene das Unternehmen stark vereinfacht nach, um strategische Ansätze zu ordnen. Dies gestattet eine Rückverfolgung der Ursachen für einen monetären Erfolg oder Misserfolg. Beabsichtigte bzw. unerwünschte Wirkungen können überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.¹⁶ Werden die erwarteten positiven Auswirkungen der verbesserten Leistungen nicht in der Finanzperspektive sichtbar, so muss das Management die ursprünglichen Annahmen („*Theory of Business*“), die zu der Strategie geführt haben, überprüfen.¹⁷ Nicht zu unterschätzen sind jedoch die unterschiedlich langen Zeitspannen zwischen einzelnen Ursachen und deren messbaren Auswirkungen.¹⁸

¹⁵ vgl. ebenda, S.118

¹⁶ vgl. Fink, C./Grundler, C., Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld (Controlling 4/1998), S.227

¹⁷ vgl. Kaplan, R./Norton, D., The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance (HBR 1/1992), S.77

¹⁸ vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S.29

2.5 Top Down/Bottom Up

Kaplan/Norton sehen die Balanced Scorecard als einen ganzheitlichen Ansatz für alle Unternehmensbereiche. Der Impuls muss von der obersten Leitung (top-down) ausgehen. Diese muss das Konzept erstellen, indem sie die Vision und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele vorgibt und alle zur Implementierung benötigten Mittel zur Verfügung stellt.¹⁹

Die steigenden Wettbewerbsanforderungen erfordern Delegation von Verantwortung, Ergebnisorientierung, funktionsübergreifendes strategisches Denken und eine offene Informationspolitik bezüglich unternehmerischer Ziele und Strategien.²⁰ Die strategische Ausrichtung bildet den Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter.²¹ Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass der Inhalt aller nachfolgenden Ableitungen des Konzeptes den Zielsetzungen des Gesamtunternehmens entspricht.²²

In der Praxis wird vielfach bei der strategischen Planung das Gegenstromverfahren eingesetzt.²³ Dabei gibt die Unternehmensleitung Eckziele vor, die von den nachgelagerten Stellen konkretisiert und auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft werden. Treten Abweichungen auf, so können diese direkt im Bottom-up-Rücklauf berücksichtigt werden.

3 Problemanzeigen

Aus der Konzeption der BSC und deren Praxisanwendung ergeben sich Anfragen und Problemstellungen, die im folgenden dargestellt werden.

3.1 Strategiefalle

Das Leitmotiv des Balanced Scorecard-Konzeptes, die Implementierung eines methodischen Rahmens, in dem sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle strategische Ziele und Steuerungsgrößen geplant und zu einer integrierten Gesamtsicht verknüpft werden,²⁴ stößt durch ihre Prämissen schnell an die Grenzen ihrer Umsetzbarkeit in den Unternehmen.

Das Grunddilemma der BSC ist die Tatsache, dass sie von einer vorhandenen Vision oder Strategie in Reinkultur ausgeht. Sie bewegt sich mit ihren aufeinander abgestimmten Kennzahlen stets in einer vorab bestimmten Strategie, deren Umsetzung sie verfolgt.²⁵

Hier treten die beiden Kardinalprobleme der BSC auf:

- Fehlendes Verfahren zur Visionsentwicklung (siehe 3.1.1)
- Fehlendes Verfahren zur Umsetzung einer Vision in operative Projekte / Strategien in einem Unternehmen (siehe 3.1.2)

¹⁹ vgl. ebenda, S.192f sowie Horváth, P. et al., BSC umsetzen (2000), S.109

²⁰ vgl. Amponsen, H. et al., Konzernorganisation nach Kernkompetenzen (zfo 4/1996), S.220

²¹ vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S.204f und S.216

²² vgl. Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre (18. Auflage/1993), S.142

²³ vgl. Horváth, P. et al., BSC umsetzen, (2000), S.263

²⁴ vgl. Fink, C./Grundler, C., Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld (Controlling 4/1998), S.227

²⁵ vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S.163 sowie Horváth, P. et al., BSC umsetzen, (2000), S.69

3.1.1 Verfahren zur Visionsentwicklung

Blickt man in die Visionslandschaft deutscher Unternehmen, so fällt die Gleichförmigkeit von Visionen und Leitbildern auf. Automobilhersteller, Versandhäuser, mittelständische Unternehmungen, der kleine Malerbetrieb und städtische Verwaltungen – alle scheinen die gleiche Vision zu haben.

Hohe Kundenzufriedenheit, besondere Produkt- und Dienstleistungsqualität, motivierte Mitarbeiter, besondere Stellung des Unternehmens in seinem Markt zeichnen alle Visionen aus. So richtig dies in seiner Simplifizierung auch sein mag, so wenig haben auswechselbare Textbausteine mit dem Anspruch unternehmensbezogener Individualität zu tun. Vernetzt mit einer Vielzahl anderer ‚Visionsbegriffe‘ wie Leitbild, Unternehmensphilosophie oder Qualitätspolitik entwickeln sich Unternehmensvisionen vielfach zu Staubfängern in den Unternehmensregalen, weil ihnen der Realitätskontext fehlt.

In vielen mittelständischen Unternehmen sind keine eigenen Vorstellungen über Visionen und strategische Ziele vorhanden. Deshalb müsste zunächst ein langwieriger Abstimmungsprozess zur Verabschiedung von gemeinsamen Visionen, Zielen und Strategien einsetzen, bevor die eigentliche BSC-Methodik zum Einsatz kommen kann.²⁶ In der Literatur wird eine der Konzeption der BSC vorausgehende SWOT-Analyse²⁷ empfohlen, deren Ergebnisse die Grundlage für die Strategiefindung bilden.²⁸ Das Konzept der BSC bietet trotz dieses bekannten Mangels keinen Denkraum, wie Manager Visionen und Strategien entwickeln und formulieren könnten.

Zwar ist dies auch nicht der Anspruch der originären BSC, aber solange diese Basis nicht gelegt ist, wütet eine BSC in einer visionslosen Unternehmung wie ein Holzfäller ohne Arbeitsanweisung.

3.1.2 Verfahren zur Strategieableitung

Folgende Problematiken sind auffällig:

- kein klares Verfahren zur Ableitung der Strategie aus der Vision
- keine langfristige strategische Planung, sondern meist nur projekt- oder abteilungsbezogenes Denken
- keine neuen BSC-Kennzahlen, die auf die unternehmensspezifische Strategie ausgerichtet sind, sondern ein Eklektizismus vorhandener Kennzahlen, die innerhalb der BSC-Perspektiven neu gruppiert werden.

3.1.3 Strategie zur Einführung einer BSC

Viele Unternehmen behaupten, mit einer BSC zu arbeiten. Bei näherer Betrachtung ist festzustellen, dass eine Strategie zur Einführung einer BSC kaum vorhanden ist. Folgende Fehler treten bei der Einführung häufig auf:

- Planung der Kennzahlenstruktur

²⁶ vgl. Bruhn, M., Wertorientierte Unternehmensführung, Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen (1998), S.15

²⁷ Im Rahmen einer SWOT-Analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) werden die Stärken und Schwächen eines Unternehmens den Marktchancen und -risiken gegenübergestellt.

²⁸ vgl. Lee, S./Ko, A., Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing Sun Tzu's the Art of Business Management Strategies on QFD Methodology (Managerial Auditing Journal, 15,1/2, 2000) S.68-76 und Horváth, P. et al., BSC umsetzen, (2000), S.76f

Allzu oft wird die BSC als Kennzahlensystem genutzt, ohne dass eine Vernetzung der Kennzahlen vorgenommen wurde. Darüber hinaus ist in diesem Zusammenhang das Gewicht, das der einzelnen Kennzahl im Rahmen des Systems zugeordnet wird, problematisch. Dieses Gewicht hat entscheidende Auswirkungen auf das in der Finanzperspektive dargestellte Unternehmensergebnis. Die Beherrschbarkeit zukünftiger Entwicklung kann dadurch managerpolitischen Interessen unterliegen.

- Vernetzung mit anderen strategischen Projekten
Der Konzeption einer BSC gehen vielfach andere Strategieprogramme wie ISO 9001, TQM, KVP oder Six Sigma voraus. Alle Systeme bedürfen einer systematischen und konsequenten Einführung in den Unternehmen, die nicht zuletzt von der Akzeptanz bei Management und Belegschaft stark abhängig ist. Wird die BSC nicht als Vernetzungswerkzeug z.B. zur QM-Dokumentation genutzt, muss der langfristige Erfolg ausbleiben.

3.1.4 Winner - Strategie?

BSC ist eine Krücke. Sie bietet keine eigenen Inhalte und Verfahren zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit, Produktqualität oder Profitgenerierung an. Sie ist ein Kennzahlensystem, das abhängig von den Inhalten und Kompetenzen einer Unternehmung Erfolg oder Misserfolg misst. Eine BSC dokumentiert – ideal angewandt – die Fähigkeit oder Unfähigkeit der Unternehmensleitung, Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

Die Balanced Scorecard kann keine Winner-Strategie vorgeben.²⁹ Sie ist und bleibt ein Instrument zur Umsetzung vorhandener Strategien in operative Kennzahlen. Daher ist es durchaus möglich, mit der BSC eine falsche Strategie zu kommunizieren. Auch das System der BSC ist nur so gut wie seine Inhalte.³⁰ Als Methode macht sie aber deutlich, ob im Unternehmen ein Managementproblem vorliegt.

3.2 Managementproblematik

Die BSC behebt ein entscheidendes Managementproblem nicht, nämlich die Unterschiedlichkeit von Managerkompetenzen in den Unternehmen. Mit der Kompetenz des Managements hat jedes System spätestens bei seiner Implementierung zu kämpfen. Wenn – so die Hypothese – die Vielzahl der Manager eklektische Ansätze verfolgt, wird einer Strategieumsetzung Grundsätzliches im Wege stehen. Dabei sind folgende Typen vom Kompetenzdefiziten zu unterscheiden:

- Unfähigkeit zum strategischen Denken und Handeln
- Inhomogene Führungsmannschaft
- Egozentrische Machtinteressen des Managements
- Unfähigkeit zur Selbstreflexion³¹ (siehe 3.5.3)
- Fehlende eigene Management-Zielsetzung

Grundsätzlich kann das BSC-System nur so gut sein wie die Führungskompetenz des Managements.

²⁹ Kaplan, R./Norton, D., The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance (HBR 1/1992)S.75
³⁰ vgl. auch Becker, C./Schalch, O., Kräfte für die Strategie mobilisieren (Kompetenz-Diebold Journal Nr. 45 01/2000),S.12

³¹ Unter Selbstreflexion wird die Fähigkeit verstanden, das eigene Denken und die eigene Handlung kritisch zu reflektieren, um eigenkorrektive Maßnahmen einleiten zu können.

3.3 Kostendilemma

So einleuchtend die Erhebung und Verfolgung von weiteren Kennzahlen auch sein mag, aufgrund der anfallenden Kosten werden nicht alle – besonders – Soft-Kennzahlen für eine BSC in Frage kommen.

Während sich Konzerne und Großunternehmungen kostenintensive Mitarbeiterbefragungen oder Evaluationen von Schulungsmaßnahmen vielleicht noch leisten können, wird dies für klein- und mittelständische Unternehmen schwierig. Unreflektierte Befragungen sind für eine BSC ungeeignet.

Da hilft es auch nicht, aus der Not eine Tugend zu machen und sich alleine auf Krankenstand, Schulungstage, Betriebszugehörigkeit oder andere vorhandene Soft-Kennzahlen zu versteifen. Dem Sinn einer BSC widerspräche dies eklatant, weil sich die Kennzahlen aus der Strategie ergeben und nicht umgekehrt.

3.4 Kennzahlenproblematik

Dies führt uns zur Problematik der Kennzahlen innerhalb der BSC-Konzeption.

3.4.1 Kennzahlen als Benchmarks

Kaplan und Norton fordern die Verwendung von Kennzahlen als Benchmarkinginstrument.³² Hier tritt das methodische Hindernis der Vergleichbarkeit von Kennzahlen auf. Der Anspruch einer möglichst hohen Vergleichbarkeit von Kennzahlen widerspricht eindeutig der Forderung, dass diese individuell auf die Belange der entsprechenden strategischen Geschäftseinheit zugeschnitten sein sollen.³³ Darüber hinaus wird leicht an der Berechnung des ROI oder auch des Cash Flow deutlich, dass es nicht nur eine Methode für die Ermittlung gibt.

Bewerten heißt vergleichen. Während Ergebniskennzahlen unter Umständen noch verglichen werden können, ist dies zur Zeit für Ablauf und Prozesskennzahlen schlicht unmöglich, weil die Berechnungsmethoden stark variieren.

3.4.2 IT Support von BSC

Zwingend notwendig ist ein umfassendes und funktionsfähiges Informationssystem, mit dem Kennzahlen problemlos erhoben, verdichtet und abgerufen werden können.³⁴ Solche Systeme ermöglichen jedoch nicht automatisch ein erfolgreiches Arbeiten mit der BSC. Die IT-Unterstützung ist eine notwendige, gewiss aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Balanced Scorecard. Noch gibt es keine Software, die strategische Ziele generiert und diese in operative Maßnahmen übersetzt. Angebotene Datenbank-Lösungen entpuppen sich bei genauer Ansicht oft als Spielzeuge für Excel-Experten, um nette Grafiken zu erstellen. Erforderlich wäre eine Vernetzung mit der vorhandenen IT-Kennzahlenstruktur der Unternehmung, die automatisch Berichtsgenerierung zuließe. Während dies für die Finanz- und evtl. Kundenperspektive, erscheint es für die Prozess- und Lern-/Entwicklungsperspektive problematisch.

³² vgl. Kaplan, R./Norton, D., Balanced Scorecard (1997), S.218f

³³ vgl. Bruhn, M. et al., Wertorientierte Unternehmensführung, Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen (1998), S.16

³⁴ vgl. ebenda, S.17

3.4.3 Komplexität von Kennzahlenvernetzung

BSC will Zukunft steuerbarer machen. Dem liegen zwei Annahmen zugrunde: Einerseits die Prämisse einer linearen Beziehung zwischen Ursache und Wirkung sowie andererseits die Möglichkeit der Erfassung aller Ursachen.

Allein die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Prozessen in Unternehmen sind in der Praxis nur sehr schwer aufzudecken.³⁵ Horváth und Kaufmann bezeichnen ihre Identifizierung als größte Herausforderung beim praktischen Einsatz einer BSC.³⁶ Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch die Einbeziehung der durch das PIMS-Projekt³⁷ verfügbaren Erkenntnisse. Zu bedenken ist aber auch: Die Ursache-Wirkungsbeziehungen in Verbindung mit den normativ anmutenden Empfehlungen von Kaplan und Norton erzeugen schnell eine potenziell gefährliche Scheinrationalität. Die Balanced Scorecard ist kein deterministisch rechenbares Modell. Ein solches Modell bleibt nach wie vor eine Wunschvorstellung, die zu erfüllen auch eine BSC nicht leisten kann.³⁸

3.5 Kultursoziologisches Dilemma

Die Illusion, Zukunft umfassend planen und steuern zu können, ist so alt wie die Menschheit. Jede Kultur hat ihr eigenes Konzept zur Erklärung kontingenter Ereignisse erzeugt. Dem zugrunde liegen fest verwurzelte kulturelle Riten und Formen, denen sich auch strategische Systeme nicht entziehen können. Der Versuch einer Kopie strategischer Konzeptionen ohne die ihnen innewohnenden kultursoziologischen Eigenarten zu reflektieren, ist Dummheit.³⁹

Deshalb sind strategische Modelle auf ihre Veränderungs-, Konflikt- und Feedbackfähigkeit sowie ihre Kommunikationsfähigkeit im Horizont der eigenen Kultur zu überprüfen.

3.5.1 Visionen – up to date?

Strategische Planungen beruhen auf Erfahrungswerten aus der Vergangenheit und Gegenwart. Visionen stellen Projektionen in die Zukunft dar. Strategisch gesehen müssten Visionen für 3-5 Jahre festgeschrieben werden. Veränderungen der Umwelt machen

³⁵ „Zur Methode der Generierung von Kausalbeziehungen erfahren wir bei Kaplan und Norton wenig Konkretes. Sie empfehlen die (offensichtlich mehr oder weniger ungestützte) Generierung von Hypothesen im Managementteam, die in der Folge durch Korrelationsanalysen bestätigt werden sollen.“ Weber, J./Schäffer, U., Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzeptes in das bisherige Controlling-Instrumentarium (Zeitschrift für Planung 9/1998), S.350

³⁶ vgl. Horváth, P./Kaufmann, L., BSC - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien (HBM 5/1998)S.48

³⁷ Profit Impact of Market Strategies: Die Forschungsmethode wurde Anfang der 60er Jahre bei General Electric Co. entwickelt. Unter der Leitung von S. Schoeffler sollten strategische Erfolgsdeterminanten identifiziert werden, die mit der Rentabilität der Unternehmensbereiche positiv oder negativ korrelieren. Seit 1975 wird das Projekt durch das Strategic Planning Institute (SPI) betreut. 1986 betrug die Zahl der teilnehmenden Unternehmen 300.

³⁸ vgl. auch Horváth, P./Kaufmann, L. BSC - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien (HBM 5/1998)S.46

³⁹ vgl. Becker, D. Japanischer Exportschlager mit Tücken (Gabler's Magazin 10/94), S. 52-55. Die Analyse der strategischen Konzeption „Lean Management“ führte zu dem Ergebnis: „Unternehmen werden sich aufgrund der (kultursoziologisch bedingten) Misserfolge durch die schlanke Produktion wieder den altbewährten Organisationsmustern zuwenden.“

Anpassungen der Visionen erforderlich. Die Visionen sind abhängig von Rahmenbedingungen wie Markt, Gesellschaft, Politik oder auch globalen Zielsetzungen.

Folglich unterliegen Visionen dem Problem der Kontingenzen. Für eine Planung sind aber statische Eckpunkte zwingend erforderlich. Die sich immer schneller verändernde Unternehmenslandschaft erfordert kurze Reaktionszeiten. Inwieweit strategische Planung heute überhaupt in einem längeren Zeitrahmen gesehen werden kann, bleibt fragwürdig. Als Ausweg schlagen Weber und Schäffer die Aufnahme von Kennzahlen in die BSC vor, die die Prämissen, unter denen die Strategie beschlossen wurde, widerspiegeln. Die Gültigkeit dieser Kennzahlen sollte dann analog zu den übrigen Kennzahlen regelmäßig überprüft werden. Ob dies eine Lösung für das Problem darstellt, bleibt noch offen.

3.5.2 Problem: Unternehmenskultur

Die ehrgeizigen Ziele der Balanced Scorecard bedingen entsprechende Strukturen innerhalb der Unternehmen. Damit die Vision in den Köpfen der Mitarbeiter präsent ist, muss sie Teil einer entsprechenden Unternehmenskultur und -politik sein. Im Zweifel führt dies zu einer Restrukturierung der gesamten Unternehmung, in die auch die Umwelt (z.B. Kunden, Lieferanten) mit einbezogen werden muss. Dies ist leichter gesagt als getan. Eine Veränderung der Unternehmenskultur ist ein mehrere Jahre andauernder, meist unumkehrbarer und deshalb sehr sensibler Prozess. In Anbetracht der mit einer Veränderung der Unternehmenskultur verbundenen Gefahren ist zu überlegen, die BSC nur dann einzuführen, wenn bereits die Strategie und die kulturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen existieren.

Angesichts ständiger Umstrukturierungsmaßnahmen im Zuge von Merger & Acquisitions-Prozessen und der Veränderung der Wettbewerbsbedingungen werden die Mitarbeiter immer wieder mit neuen Konzepten und Philosophien konfrontiert. In diesem Kontext treten zwei Probleme auf:

Das erste Problem stellt die zusätzliche Arbeitsbelastung dar, die durch die Balanced Scorecard für jeden Mitarbeiter zwangsläufig entsteht und somit auch die Akzeptanz gegenüber dem Konzept in Frage stellt.

Zweitens gilt es, die Kooperation langjähriger Mitarbeiter zu gewinnen. Dies erweist sich in der Praxis als schwierig. Die Balanced Scorecard bedarf der ständigen Verbesserung und erfordert radikale Einschnitte. Deshalb trifft sie oft auf hartnäckigen Widerstand auf allen organisatorischen Ebenen. Creelman rät deshalb:

„Remember that people who are the most senior executives within the organization got there because they used the available processes. They were often masters of the budgets and they knew how to play the right political games within the company. So be careful when you are challenging the processes that made them successful. You have to demonstrate that the new management and reporting process will make them even more successful in the future, and will deliver even more benefits to themselves and the company than previous approaches.“⁴⁰

Die BSC unterliegt dem Grunddilemma jeglicher Veränderungsbereitschaft. Gerade in deutschen Unternehmen, die in den letzten Jahren eine Springflut von „Heilsprogrammen“ durchlaufen haben, wird ein erneutes Trend-System auf wenig Gegenliebe stoßen.

Sinnvoller erscheint die Vernetzung der BSC mit bestehenden Systemen wie z.B. einem QM-System. (siehe 4.1.1)

3.5.3 Feedbackfähigkeit und Selbstreferenz

Kennzahlen geben Feedback zu vergangenen Prozessen und Entscheidungen. Um ein strategisches System zu etablieren, das den Anforderungen des Marktes, der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter und der internen Abläufe genügt, ist in der Praxis ein Feedbacksystem gefordert.⁴¹

Einher geht die Form der Steuerung von Konflikten in Unternehmen. Feedback als Basis der Bewertung von vergangenen Ergebnissen bildet dabei eine wichtige Grundlage, um strategische Entwicklungen anhand von Kennzahlen darstellen zu können.

Inwieweit die Unternehmensvision und -strategien den Interessen der einzelnen Subjekte entspricht, ist von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche BSC-Implementierung. Werden Ergebnisse, die für eine BSC erforderlich sind, verschleiert oder gar manipulativ verwendet, ist das Gesamtergebnis einer BSC evtl. unbrauchbar. Die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, um zu eigenkorrektiven Maßnahmen kommen zu können, kann auch auf Systeme übertragen werden. Dazu gehört die Überprüfung der Prämissen.

Während Kaplan und Norton die Prämissenkontrolle im Rahmen des strategischen Feedbacks und Lernprozesses ansiedeln, beklagen Weber und Schäffer deren mangelnde Institutionalisierung. Sie machen auf eines der größten Probleme der BSC aufmerksam: Das bekannte „Dilemma der strategischen Kontrolle“⁴² bleibt auch hier ungelöst. Es steht der gewünschten Synthese von lernender Organisation und kennzahlengetriebenem Controlling entgegen und wird deshalb von den Autoren als „Dilemma der Balanced Scorecard“ bezeichnet.

3.5.4 Kommunikationsproblem

Was darf ein Mitarbeiter oder Lieferant letztendlich über die Unternehmensvision wissen? Wie tief geht die Selbstoffenbarung der eigenen Vision oder Zielsetzungen aufgrund strategischer Überlegungen?

Offene Informationsflüsse zwischen den Bereichen fördern fruchtbare Diskussionen auf allen Ebenen. Diese Diskussionen können wiederum wertvolle Einblicke in die Kerngeschäfte des Unternehmens ermöglichen und deshalb hilfreich bei der Festlegung von strategischen Zielen sein. Nicht zu vergessen ist, dass Diskussionen die einzige Möglichkeit darstellen, sich auf Kompromisse zu einigen, die wiederum dazu beitragen, die Ziele auf eine Anzahl zu reduzieren, mit der tatsächlich gearbeitet werden kann. Für eine erfolgreiche BSC ist der Kommunikationsprozess als Teil der Umsetzungsstrategie (siehe 3.1.3) unverzichtbar. Akzeptanz, Feedback und Ergebnisüberwachung ist ohne die Kommunikation der Vision und Strategien zum Scheitern verurteilt.

⁴¹ Friedtag/Schmidt beispielsweise unterscheiden deshalb zwischen passivem und aktivem Feedback. vgl. Friedtag, H./Schmidt, W., BSC - Mehr als ein Kennzahlensystem (1999), S.227ff

⁴² „Die Neigung, die konzeptionelle Gesamtsicht von Zeit zu Zeit kritisch in Frage zu stellen, ist üblicherweise gering. Je häufiger die konzeptionelle Gesamtsicht in Frage gestellt wird, desto größer ist die Gefahr, dass das hinter dieser Gesamtsicht stehende Commitment einer Erosion unterliegt und nicht mehr Ernst genommen wird. Was mühsam erarbeitet und durchgesetzt wurde, wird nicht so schnell wieder in Frage gestellt[...]“ vgl. Weber, J./Schäffer, U., Balanced Scorecard - Einordnung des Konzeptes in das bisherige Controlling-Instrumentarium (Zeitschrift für Planung 9/1998), S.359f

⁴⁰ Creelman, J., Building and Implementing a Balanced Scorecard (Business Intelligence 1998), S.118

Problematisch ist es dann, wenn die Konkurrenz die Unternehmenszielsetzung als Information erhält und angemessen darauf reagieren kann.

3.5.5 Problem der Institutionalisierung

Die Fähigkeit, ein System in einer Organisation langfristig zu verankern, nennen wir Institutionalisierung. Dadurch werden die Rahmenbedingungen geschaffen, die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich sind. Die BSC-Konzeption bietet hierzu nur wenige Hilfestellungen an, wodurch ein bleibender Erfolg bei der Realisierung fraglich ist. Die Ergebniskontrollen bedürfen der permanenten Überwachung, weil jede spezielle Kennzahl einer BSC erhebliche Veränderungen des Gesamtergebnisses erzeugen kann.

3.6 Globale und Franchise-Problematik

In global agierenden Unternehmen sind in den Berichtsstrukturen Benchmarks enthalten, um eine koordinierte Steuerung der verschiedenen Standorte vornehmen zu können. Aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen, gesetzlichen, politischen und kulturellen Verhältnisse sind die Kennzahlen, die aus der Kunden- und Lern-/Innovationsperspektive kommen, schwerlich vergleichbar. Die Produktivität eines deutschen, amerikanischen oder japanischen Arbeitnehmers lassen sich noch ansatzweise vergleichen.⁴³ Softfaktoren driften jedoch teils erheblich auseinander. Während bspw. die Autoproduktion in Deutschland mit am teuersten ist, stellt Deutschland den größten europäischen Markt mit den höchsten Margen dar, der sich gegenüber reinen Importfahrzeugen als sehr resistent erweist. Solche Eigenarten sind zu beachten und in eine global agierende BSC aufzunehmen.

In Franchiseunternehmen kommt nun ein anderes Problem hinzu: Die Strategie des Franchisegebers ist nicht zwangsläufig die gleiche wie die des Franchisenehmers. In der Kommunikation muss der Franchisegeber abwägen, welche Informationen er an seinen Franchisenehmer ausgibt.⁴⁴ Durch diese Komponente wird eine strategische Planung für den Franchisenehmer sehr problematisch, weil die Gesamtvision nicht überschaubar ist.

4 Lösungsansätze

Die Darstellung der Problembereiche der BSC lässt eine unkritische Adaption in Unternehmen schwierig erscheinen. Eine Vernetzung mit bestehenden strategischen Systemen der Unternehmung erscheint aufgrund der aufgezeigten Problemstellungen unverzichtbar (siehe 4.1). Dadurch wird dem Konzept der BSC der Rang zugewiesen, der ihm zusteht. Die BSC erweitert vorhandene Kennzahlensysteme. Um sie als Management-System nutzen zu können, sind umfassende Anpassungen vorzunehmen.

⁴³ Selbst hier gibt es Probleme, die bei einer kritischen Reflexion der MIT-Analyse von Womack, Roos, Jones (The machine that changed the world, 1989) zu Tage traten. Die globalen Benchmarks haben sich im Nachhinein als ein großes Problem entpuppt, wodurch die vorgenommenen Leistungsvergleiche einer Realitätsverzerrung unterlagen. Letztendlich ist jegliches Benchmarking ein Spiel mit des Messers Schneide.

⁴⁴ Die Franchisegeber-Strategie kann als Zielsetzung die Reduzierung von Vertriebsstandorten (=Franchisenehmern/Vertriebspartnern), Margenreduzierungen oder die Nutzung neuer Vertriebskanäle beinhalten, die konträr zu der Strategie eines Franchisenehmers oder Vertriebspartners stehen. Beispiele gibt es zur Zeit quer durch alle Branchen: Automobil, Baumarkt, Elektrobranche, Drogerie, Nahrungsmittelbranche um nur einige zu nennen.

Zur Einbindung einer BSC in bestehende Strategiesysteme sind sowohl die begrifflichen (siehe 4.2), die systematisch-methodischen (siehe 4.3) als auch die Implementierungs-Aspekte (siehe 4.4) zu konkretisieren. Die Lösungsansätze haben zum Ziel, BSC als praktikables Instrument für die Steuerung und das Controlling von strategischen Umsetzungen nutzen zu können. Die BSC bleibt aber dennoch ein Torso innerhalb der Controllingssysteme, der eine Vielzahl von unterstützenden Maßnahmen und Aufgaben erfordert.

4.1 BSC als Ergänzung zu strategischen Systemen

4.1.1 QM-Systeme

Grundsätzlich muss festgehalten werden, dass die BSC nur dann einen systematischen und inhaltlichen Erfolg erzeugen kann, wenn sie an ein bestehendes strategisches System angehängt wird. Eine ausschließliche Verwendung schließt die BSC schon dadurch aus, dass sie keine Visions- und Strategieentwicklungsverfahren kennt.

Folgende Vernetzungsmöglichkeiten scheinen sich zur Zeit durch die neue ISO 9001:2000 anzubieten:

- Entwicklung einer Vision (Qualitätspolitik und Strategie)
- QM-Prozessdenken im QM-System
- prozessorientierte Verfahrensbeschreibungen⁴⁵
- Kundenorientierung und deren Messung
- Systemüberwachung durch Reviews und Berichtssysteme
- Mitarbeiterperspektive durch Schulungsplanung
- Controlling der Zielsetzungen und Geschäftsergebnisse

4.1.2 EFQM

Eine weitere Möglichkeit bietet sich in der Vernetzung mit einem EFQM-Prozess, der eine Selbstbewertung anhand eigener Kennzahlen ermöglicht und fördert. Die einzelnen Bereiche des EFQM-Modells lassen sich adaptieren und auf eine BSC-Kennzahlenstruktur herunterbrechen: Dieser Weg ist aber nur jenen zu empfehlen, die sich schon intensiv mit dem Selbstbewertungsprozess auseinander gesetzt haben.

4.2 Begrifflichkeit

Aufgrund der Kommunikationsdefizite und der erforderlichen Vermittlungskompetenz ist es erforderlich, die Begrifflichkeiten der BSC genauer und praxisorientierter zu erfassen.

Bei den durchgeführten BSC-Implementierungen wurde deutlich, dass eine neue Mitte in der Hierarchie der BSC Strategieentwicklung gesetzt werden muss.

⁴⁵ Selbst die neue ISO 9001:2000 verliert sich in zwei verschiedenen Prozessbegriffen. Einerseits wird vom prozessorientiertem Ansatz gesprochen, mit dem aber nichts anderes gemeint ist als ein regelkreisartiges methodisches Verfahren. Andererseits geht es um die Ablaufprozesse im Unternehmen, die nicht mehr nach der ISO Normanforderung aufgebaut, sondern als reale Ablaufprozesse und Verfahrensbeschreibungen dargestellt werden. Hier wird vom zweiten Ansatz ausgegangen, um auch die Mitarbeiter-ebene über Kennzahlen in das strategische System einer BSC aufnehmen zu können.

4.2.1 Strategische Projekte

Diese Mitte wird durch die Kategorie des „strategischen Projektes“ eingeführt. Strategische Projekte sind die Projekte, die eingeführt werden, um die Unternehmensvision zu erreichen. Strategische Projekte bilden deshalb die praxisorientierte Mitte für die Umsetzung der Vision und für die Entwicklung der Kennzahlen.

4.2.2 Begriffliche Setzungen

Folgende begriffliche Setzungen wurden bei der Implementierung vorgenommen:

Begriff	Definition/Präzisierungen
Mission	Unternehmensslogan
Vision oder Ausrichtung	Unternehmensleitbild Ausrichtung ohne konkrete Kennzahlen
Strategien	langfristige [ca. 3-5 Jahre] Zielsetzung
strategische Projekte	konkrete mittelfristige [3-12 Monate] Umsetzung der Zielsetzung mit Kennzahlen = Weg der Umsetzung
Maßnahmenplanung	Konkrete Aktionen und Aufgaben aus den Projekten
Tätigkeitsebene	Arbeitsschritt des Mitarbeiters

Aus der Prozessstruktur eines QM-System wurde der Begriff „Tätigkeit“ eingefügt, um den Mitarbeitern den Bezug zwischen der Unternehmensstrategie und der eigenen Aufgabe deutlicher zu machen.

4.2.3 Prozess – und Ergebnisindikatoren

In der praktischen Arbeit haben sich auch die Begriffe der Früh- und Spätindikatoren als schwer vermittelbar erwiesen.

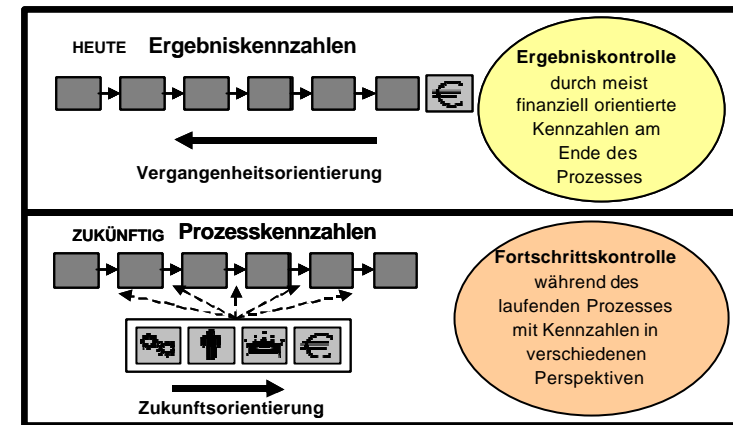
In Anlehnung an die Prozessmodelle und die EDV-Prozessmodellierungstools⁴⁶ wurde der Begriff der Prozessindikatoren eingeführt, der als ‚kleine Ergebniskennzahl‘ Bestandteil klassischer Ergebnisindikatoren ist. Beispiel: CSI setzt sich aus Prozessindikatoren wie z.B. Reklamationsanteil, Fehleranteil, Reaktionszeiten etc. zusammen.

Reklamationsquoten als Ergebniskennzahlen werden wiederum durch Prozessindikatoren wie Fehler pro Maschine, pro MA etc. definiert.

Mittels einer Prozesskennzahl entsteht in kürzeren Abständen eine Projektverfolgung, die für die jeweilige Abteilung oder den Mitarbeiter hilfreich ist.

Mit der Unterscheidung wird auch eine Zeitkomponente berücksichtigt. Ergebniskennzahlen weisen immer in die Vergangenheit. Prozesskennzahlen tun dies für sich gesehen auch, sind aber im Blick auf die Ergebniskennzahl zukunftsorientiert, weil sie die Eckdaten für Ergebniskennzahlen liefern.

Das folgende Bild verdeutlicht die neuen Begrifflichkeiten:



4.3 Systematik / Methode

4.3.1 Entwicklung von Visionen und Strategien

Das Fehlen eines Verfahrens zur Entwicklung einer eigenen Unternehmensvision ist bereits beschrieben worden. Es gibt zwar eine Vielzahl von Methoden der Ressourcen- und Umfeldanalyse. Konkrete Verfahren zur Entwicklung eigener Unternehmensvisionen sind aber Mangelware. Hier sei in Kürze ein praxiserprobtes Verfahren vorgestellt, das drei Schritte unterscheidet:

1. Anforderungen benennen

1.1 Anforderungen von außen benennen:

Welche Anforderungen durch den Markt, Gesellschaft, gesetzliche Auflagen, Banken, technischen Fortschritt, Mitbewerber, Konkurrenten, Hersteller etc. sind in den nächsten 5 Jahren zu beachten?

1.2 Anforderungen von innen benennen:

Welche Anforderungen durch die eigenen Mitarbeiter, Gebäude, Rahmenbedingungen, Banken, Nachfolge etc. sind in den nächsten 5 Jahren zu beachten?

1.3 Anforderungen der Inhaber benennen:

Welche Anforderungen durch die Geschäftsführung, Gesellschafter, Aktionäre, Anteilseigner, persönliche Visionen etc. sind in den nächsten 5 Jahren zu beachten?

2. Bearbeitung der Anforderungen:

2.1 Clustern von ähnlichen Anforderungen (Deckungsgleiche Anforderungen zusammenfassen. ACHTUNG: Nicht alles gleich machen)

2.2 Ausschlussverfahren (Streichen aller Nennungen, die nicht die absolut entscheidenden Kriterien sind)

2.3 Diskussionsverfahren (Gewichtung der restlichen Anforderungen)

3. Erstellen einer Vision

3.1 Ausformulierung der Vision

Formulieren einer visionären Aussage zu jeder aus dem Verfahren übriggebliebenen Anforderung

⁴⁶ Erwähnt seien hier exemplarisch Aris, Aeneis, Bonaparte, Visio.

- 3.2 Cross-Check der Vision durch andere Meinungsbild von ‚vertrauten Personen‘ einholen
- Korrekturvorschläge besprechen und bedenken
- 3.3 Endredigierung der Vision

Vielfach werden Visionen in einem Satz formuliert. So hilfreich dies sein kann, stellt es manchmal eine unzureichende Beschränkung der visionären Aspekte dar. Eine Vision sollte keinesfalls eine Verkürzung der unternehmerischen Kompetenzen vornehmen. Ein bereits vorhandenes Leitbild oder eine Qualitätspolitik kann die Basis für eine Unternehmensvision bilden, sofern ein Zustand noch nicht erfüllter Aspekte enthalten ist.⁴⁷ Beispiel einer Unternehmensvision eines Autohauses:

Als automobiler Dienstleister wollen wir unseren Kunden einen umfassenden Service durch geeignetes Personal bieten, um einen angemessenen Ertrag zu erwirtschaften.

4.3.2 Operationalisierung von Visionen

Aus der Vision lassen sich recht einfach die Zielvorgaben herausstellen, wenn man auf die sogenannten ‚Leistungsattribute‘ konzentriert. Aus dem Beispiel des Autohauses ergäben sich folgende Leistungsattribute:

- automobiler (Dienstleister)
- unsere (Kunden)
- umfassenden (Service)
- geeignetes (Personal)
- angemessene (Erträge)

Es ist nun die Aufgabe der Unternehmensführung, diese Attribute mit Zielgrößen zu hinterlegen. In einigen Fällen kann es erforderlich sein, weitere Aspekte der Vision zu klären, wenn z.B. nicht eindeutig ist, *welche* Dienstleistungen, Kunden, Service, Personal, Erträge gemeint sind. Das Ableiten aus den Leistungsattributen ist soweit durchzuführen, bis eine konkrete praxisorientierte Zielaussage vorliegt.

Beispiel:

- automobiler (Dienstleister): Angebot von NW/GW, Kundendienstangebote, Ersatzteilverfügbarkeit
- unsere (Kunden) – Stammkundenanteil über 80%
- umfassenden (Service) – Ansprechpartner 24 Stunden, Lösung für jede automobiler Situation
- geeignetes (Personal) – Schulungs-/Wissensstand, soziale Kompetenz
- angemessene (Erträge) – definierte Umsatzrendite > 4 %

4.3.3 Vernetzung der Prozessstruktur in der Unternehmung

Wenn die Zielvorgaben erarbeitet sind, muss eine Vernetzung mit der Prozess- und Ablaufstruktur der Unternehmung gewährleistet werden.⁴⁸

⁴⁷ Leitbilder oder Visionen, die einen Status quo beschreiben, sind keine Visionen, sondern Unternehmensdarstellungen. Es ist darauf zu achten, dass in die Vision Zielsetzungen impliziert, die auf einen zukünftig zu erreichenden Status abzielen.

⁴⁸ Dies kann durch ein prozessorientiertes QM-System (idealerweise nach ISO 9001:2000) oder einen beschriebenen und durchgeführten Reengineering Prozess erfolgen.

Grundvoraussetzung dafür ist eine detaillierte Beschreibung der Kernprozesse des Unternehmens, die als Basis für die Festlegung der Prozesskennzahlen dient.

4.4 Institutionalisierung

Kulturelle Problematiken sind die Ursache für viele gescheiterte Programme. Die Verankerung eines neuen Systems ist im hohen Maße davon abhängig, wie erfolgreich die neuen Strukturen in eine bestehende Organisation eingebracht und in die täglichen Abläufe eingebunden werden können. Die Institutionalisierung neuer Strukturen entscheidet über den Erfolg.

Dabei sind als Kernaspekte die Kommunikation, der Konfliktumgang und die Implementierung besonders zu beachten.

4.4.1 Kommunikation

Offene Kommunikation ist Voraussetzung für Veränderungsprozesse. Aufgrund der Fülle der „Optimierungen“ der letzten Jahre wurde die Sensibilitätsschwelle der Mitarbeiter und Manager drastisch gesenkt. Hinter jeder Neuerung wird eine höhere Arbeitsbelastung, Organisationsveränderung oder gar Stellenabbau vermutet. Meist werden diese Vermutungen Realität. Es gilt, die zugrundeliegenden Zielsetzungen angemessen zu vermitteln.

4.4.2 Umgang mit Konflikten

Die Frage nach der Schuld ist eine westeuropäische Kultureigenart. Sie hat in der Geschichte des Abendlandes - meist durch revolutionäre Ablösungsprozesse - zu vielfältigen Neuerungen geführt. Die Lösungsorientierung (wie in Japan oder den USA) tritt dabei stark in den Hintergrund.⁴⁹ So vorteilhaft eine ‚Schuldkultur‘ für die Ursachenerforschung ist, so problematisch bleibt sie durch die Ressourcenbündelung, die für die Erarbeitung von Innovationen fehlt. Bei der Einführung eines strategischen Systems ist somit eine Konfliktkultur erforderlich, die sowohl die Ursachen- und Schuldproblematik als auch Lösungsorientierung aufnimmt. Feedbacksysteme spielen dabei eine entscheidende Rolle.

4.4.3 Art der Implementierung

Aufgrund der verfestigten Schuldkultur sind im westeuropäischen Kontext bisher nur solche Systeme erfolgreich implementiert worden, die eine deutliche Institutionalisierung der strategischen Komponenten eines Systems in das Alltagsgeschehen einer Unternehmung nachweisen können.⁵⁰

Die Frage nach der Alltagsfähigkeit muss sich jedes Unternehmen stellen, um schnell und umfassend eine Strategie zu verfestigen.

Eine Analyse der Struktur der Organisation gibt Aufschluss über die erforderlichen Schritte. Ausführlicher muss darüber anderer Stelle berichtet werden.

⁴⁹ vgl. Fußnote 39

⁵⁰ Sicher gibt es andere Beispiele für Strategieimplementierungen, die aber zumeist durch eine komplette Zerschlagung einer Unternehmung (Beispiel Höchst) oder einen Neuanfang durch Firmenneugründung oder neue Produktionsstandorte (Opel Eisenach GmbH) gekennzeichnet sind.

5 Summe

Die vielfältigen Probleme, die im Zusammenhang mit der Konzeption und Implementierung des Systems auftreten können, wurden eingehend beleuchtet. Nur die Auseinandersetzung mit diesen Problemen und das Aufzeigen von Lösungswegen können diesem Konzept eine erfolversprechende Ausgangslage verschaffen.

BSC als Kennzahlensystem eröffnet vielen Unternehmen den Blick auf weitere Kennzahlenperspektiven. Die Kennzahlen der BSC Möglichkeit zur strategischen Zukunftsteuerung anzusehen, ist problematisch, zumal dann, wenn die BSC isoliert angewendet wird.

In der Nutzung vorhandener Ressourcen, durch die begriffliche Präzisierung und aufgrund der Beachtung der Rahmenbedingungen hat die BSC als System ein Chance.

Die Nutzung ohne jegliche Adaptionen, die hier angesprochen wurden, führen Unternehmen in eine eklatante Kostenfalle.

Dipl.-Betriebsw. (FH) Barbara Bachem studierte Wirtschaftswissenschaften an der Fachhochschule Köln. Sie ist Geschäftsführerin des Opel-Händlerbetriebes Johann Bachem Autohaus GmbH in Bonn.

Dieter Becker ist Geschäftsführer der Agentur – aim, Frankfurt, die Strategien für Unternehmen entwickelt und realisiert. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Strategieplanung, Kulturvergleiche, kulturelle Organisationsentwicklung und die Durchführung von Managementseminare.