

Ausgewogen und angemessen

Einführung einer auf Erfolgsfaktoren basierenden Balanced Scorecard mit Standard-IT

Hans-Georg Wilk, Oberhausen;
Hans-Josef Oslowski, Frankfurt

Aufwand und Nutzen müssen auch bei der Einführung von Managementinstrumenten im rechten Verhältnis zueinander stehen. Der zeitliche und personelle Aufwand sollte sich im Rahmen halten, und die unternehmerischen Abläufe während der Einführungsphase dürfen nicht behindert werden. Ein mittelständisches Unternehmen der Automatisierungsindustrie konnte eine Balanced Scorecard mit Bordmitteln aufbauen und nutzt diese gewinnbringend.

Amerikanische Management(eth)oden erzeugen gerade im deutschen Mittelstand oft Unbehagen. Auch die Balanced Scorecard (BSC) schien zunächst nur in Großunternehmen Fuß zu fassen – zu komplex mutete die Einführung eines solchen Instruments für kleine und mittelständische Unternehmen an. Dabei reduziert sich die BSC heute nicht mehr allein auf das Messen von Leistung, son-

re, IT-fokussierte Lösungen dominierten den Markt. Die Idee, eine BSC als übergeordnetes Managementkonzept einzuführen und kostengünstig mit den vorhandenen IT-Bordmitteln zu realisieren, traf daher auf großes Interesse. Die Einführung erfolgte mit Hilfe der TC&T Consult & Training GmbH, Frankfurt, innerhalb weniger Monate und mit minimaler Belastung des Führungsteams.

Um diese Anforderungen an die Nutzer einer BSC in die Praxis umsetzen zu können, basiert das bei Lenord + Bauer eingesetzte Konzept auf so genannten kritischen Erfolgsfaktoren. Diese bilden eine Metaebene zwischen strategischen Zielen und deren praktischer Umsetzung im Tagesgeschäft (Bild 1). Indem die Strategie mittels kritischer Erfolgsfaktoren in allen Perspektiven durchdrungen und operationalisiert wird, können Ursache-Wirkungs-Beziehungen bereits auf einer Ebene identifiziert werden, auf der die eigentlichen Hebel ansetzen. Ein weiterer Vorteil dieses Verfahrens besteht in der Doppelnutzung der kritischen Erfolgsfaktoren als Basis für Messgrößen auf der einen Seite (strategisches Controlling) und für das Management durch Ziele (operative Jahresziele des Unternehmens und der nachgeordneten Führungsebenen) auf der anderen Seite.

Nachdem die Unternehmensvision für die nächsten fünf Jahre schon im Wesentlichen erarbeitet und ausformuliert war, konnten die ersten Aufgaben im BSC-Einführungsprojekt in Angriff genommen werden:

- die gelebte Strategie erfassen,
- diese an der Vision spiegeln,
- aktualisieren und
- in aussagekräftigen Kernaussagen zusammenfassen.

Mittels Interviews, Workshops und diverser Auswertetechniken wie der Portfolioanalyse wurde eine Standortbestimmung vorgenommen. Etwa zwanzig Kernaussagen, in der Projektsprache „strategische Zielsetzungen“ genannt, waren das Resultat dieses Arbeitsschritts.



Bild 1. Kritische Erfolgsfaktoren verbinden strategische Ziele mit der praktischen Umsetzung

dern verbindet strategisches Controlling mit der Strategieumsetzung im Unternehmen. Strategische Zielsetzungen zu erreichen ist für mittelständische Unternehmen jedoch ebenso relevant wie für Konzerne. Das erkannte auch die Geschäftsführung der Lenord, Bauer & Co. GmbH in Oberhausen, ein Unternehmen der Automatisierungsindustrie mit 120 Mitarbeitern, das Sensoren und Steuerungen zur Prozessautomation entwickelt, produziert und vertreibt.

Die Auswahl eines geeigneten Managementinstruments zur Umsetzung strategischer Ziele wurde durch ein unübersichtliches Angebot erschwert. Teu-

Kritische Erfolgsfaktoren identifizieren

Die Erfinder der BSC, Kaplan und Norton, erkannten schon nach den ersten praktischen Einsätzen, dass der Aufbau der BSC-Kennzahlenwelt streng strategiegebunden sein sollte. Auch eine Beeinflussung der Kennzahlen – beispielsweise durch Prozessverbesserungen – sollte zielgerichtet und koordiniert erfolgen: Nicht die Kennzahl selbst sollte im Zielmittelpunkt stehen, sondern nachhaltig wirksame operative Ziele und Maßnahmen, die auf die Messgrößen hinwirken.

Qualitäts- und kaufmännischer Leiter arbeiten zusammen

Die besonderen Herausforderungen während der Durchführung des BSC-Projekts waren:

- das Erarbeiten der BSC gemeinsam mit dem Führungskreis,
- das Einbeziehen der Fachverantwortlichen bei allen sie betreffenden Punkten und
- das Vermeiden von Störungen des Tagesgeschäfts durch die Projektarbeit.

Die erste Forderung wurde dadurch erfüllt, dass kein eigens bestelltes Team

Abschluss der Plenarveranstaltungen an Bedeutung und lenkte die Detailarbeiten und notwendigen organisatorischen Maßnahmen.

Die Strategie greifbar machen

Gemäß dem Anspruch, Ursachen und Wirkungen bereits in der Metaebene darzustellen, nahm die Identifizierung der kritischen Erfolgsfaktoren einen relativ breiten Raum ein. Es galt, die einzelnen Kernaussagen der Strategie zu diskutieren, Ideen zur konkreten Umsetzung zu finden und insbesondere auch einen

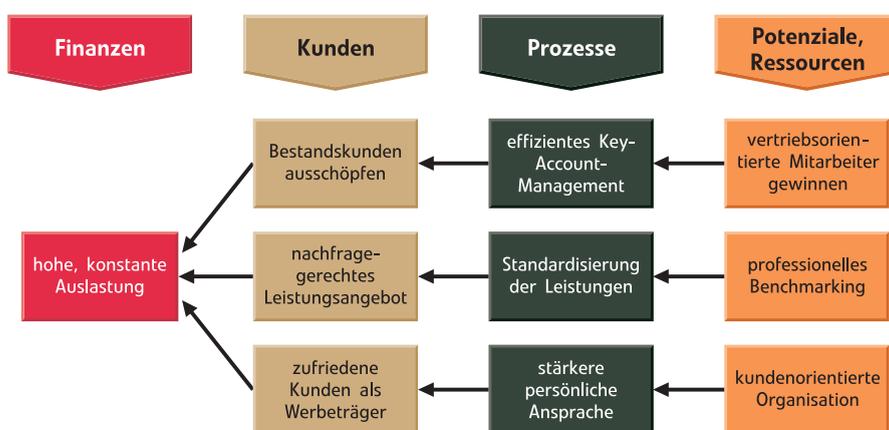


Bild 2. Die Strategiekarte zeigt die Beziehungen kritischer Erfolgsfaktoren gemäß den vier BSC-Perspektiven auf

die Arbeit durchführte, sondern der siebenköpfige Führungskreis regelmäßig im Rahmen einer Routinesitzung zusammentrat und unter Moderation der externen Berater die Diskussionen selbst bestritt. Dieses Vorgehen verlangte die Kraft und Konzentration aller Beteiligten, da dem BSC-Projekt oft noch mehrstündige Managementsitzungen voroder nachgeschaltet waren. Zu allen Themen, ob Entwicklung, Fragen des Einkaufs oder Personalfragen, wurden Fachleute in die Diskussion mit einbezogen. Hier zeigte sich auch der Vorteil der kritischen Erfolgsfaktoren als Metaebene: Jeder Beteiligte konnte ohne zeitraubende Einweisung auf der Grundlage dieses selbsterklärenden Begriffs seinen Beitrag leisten.

Unabhängig von dieser intensiven Plenararbeit gab es aber einen internen Projektleiter, den Leiter des Qualitätswesens, der zusammen mit dem Leiter der kaufmännischen Abteilung die Einhaltung der Meilensteine überwachte und wertvolle Hintergrundarbeit leistete. Dieses kleine Kernteam gewann nach

Konsens über das richtige operative Vorgehen zu finden. Dazu wurden in jedem BSC-Workshop dieser Phase die einzelnen strategischen Zielsetzungen konkret und sukzessive durch alle vier Perspektiven diskutiert und die gefundenen Erfolgsfaktoren mit Hilfe der Metaplan-Technik dokumentiert, geclustert und zu den eigentlich kritischen Erfolgsfaktoren verdichtet. Das sich allmählich entwickelnde Bild der kritischen Erfolgsfaktoren bildete als BSC-Matrix die Vorstufe zur eigentlichen BSC (Bild 2).

Bedenken gab es gelegentlich, wenn gute Ideen aufgrund des Zwangs zur Verdichtung in Vergessenheit zu geraten drohten. Abhilfe brachte eine Pin-Wand, der so genannte Fundus, auf der diese Beiträge gesammelt und zu einem späteren Zeitpunkt kanalisiert wurden. Von vornherein erhielt die Finanzperspektive einen besonderen Status, da hier primär die harten finanziellen Ziele einer jeden strategischen Zielsetzung benannt werden mussten.

Nach abschließender Bewertung und Zusammenfassung ergaben sich pro Per-

spektive zwischen 10 und 20 elementare kritische Erfolgsfaktoren, die sehr konkret Hinweise auf die operative Umsetzung und auf das Controlling der Strategie gaben. Durch das sukzessive Erarbeiten der Einzelaussagen durch die logische Kette der vier BSC-Perspektiven konnten Ursache-Wirkungs-Beziehungen von Anfang an erkannt und genutzt werden. Am Ende dieser Phase stand die Strategy Map der Lenord-&-Bauer-Strategie.

■ Den Erfolg messen

Während die kritischen Erfolgsfaktoren die Strategie umfassend abbilden, gilt es, für das strategische Controlling durch BSC-Messgrößen eine sehr restriktive Auswahl an strategisch relevanten Kennzahlen zu finden. Um hier das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, galten für das BSC-Projekt die Regeln:

- wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen generieren,
- möglichst viele automatisierbare Kennzahlen finden, die aus vorhandenen IT-Quellen wie dem Enterprise-Resource-Planning (ERP)-System gezogen werden können, und
- valide Messgrößen auf der Basis statistisch brauchbarer Zahlenmengen nutzen.

Der letzte Punkt nahm Erfahrungen aus anderen Projekten auf, in denen die Originalität von Kennzahlen überzogen wurde. Man wollte vermeiden, dass auch hier Mitarbeiter Strichlisten zu führen hatten und Entscheidungen auf fragwürdiger Basis getroffen würden.

Ausgewählt wurden zunächst jene kritischen Erfolgsfaktoren, die wegen ihrer überragenden Bedeutung einem direkten Controlling durch eine Kennzahl unterworfen werden sollten. Durch die Zweigleisigkeit – Controlling durch Kennzahlen und Umsetzung durch operative Ziele – bestand kein Zwang, bestimmte diffizile Aussagen beispielsweise der vierten Perspektive (Potenziale und Infrastruktur) unbedingt mit Messgrößen zu hinterlegen. Wenn ein Erfolgsfaktor, beispielsweise die Verstärkung der Projektleitungskompetenz, operativ in den betroffenen Abteilungen angegangen wurde, ergab sich durch Zielerfüllungsgespräche bereits automatisch der gewünschte Controllingeffekt. Eine Abbildung dieser naturgemäß kleinen Zahlen im BSC-Cockpit wäre wenig sinnvoll gewesen.

Der Projektplan sah hier die Ideenfindung und Grundausswahl im Rahmen des Plenums vor, während die detaillierte Ausfeilung der Messgrößen vom Kernteam und hinzugezogenen Fachleuten geleistet wurde. Diskussionsfördernd war, dass in der ersten Stufe zunächst eine Kennzahl als Schlagwort in den Raum gestellt werden konnte. In der Projektsprache war diese Kennzahl ein einfacher Indikator, und erst in der zweiten Stufe wurde sie zur Messgröße präzisiert. So erwies sich beispielsweise das Schlagwort „Time to Market“ als schwierig zu präzisierende Messgröße, denn zahlreiche Details wie die Festlegung exakter Start- und Endpunkte von Entwicklungsprojekten waren zu klären.

Als Ergebnis dieser Phase ergaben sich pro Perspektive zwischen fünf und zehn Kennzahlen, was zwar nicht ganz dem Grundsatz „Twenty is Plenty“ von Kaplan und Norton entsprach, aber letztlich im Konsens den besten Kompromiss darstellte. Bei einem ersten Review nach einem halben Jahr erwiesen sich einige Kennzahlen als nicht so aussagekräftig wie erwartet. Diese wurden dann entweder ersatzlos gestrichen oder durch sinnvollere Messgrößen ersetzt.

■ Jahresziele mit allen Mitarbeitern vereinbaren

Das Führen durch Ziele (engl. Management by Objectives) gehört mittlerweile zu den etablierten Führungsinstrumenten. Die Realisierung dieses plausiblen Konzepts stößt im Alltag aber dennoch immer noch auf Schwierigkeiten. Insbesondere die Frage, woraus die operativen Ziele abgeleitet werden sollen und wie ihr Erfolg kontrolliert werden kann, ist nicht einfach zu lösen. Die erfolgsfaktoren-gestützte BSC zeigte hier einen plausiblen und einfachen Weg. Nach detaillierter Durchdringung der Strategie mit Hilfe der kritischen Erfolgsfaktoren bieten diese eine sehr konkrete Basis, um Ziele ebenfalls in den vier Perspektiven festzulegen.

Im Rahmen des Projekts wurde das bis dahin noch nicht umfassend und einheitlich erfolgte Führen durch Ziele auf eine Basis gestellt, die einerseits die Sicht der betrieblichen Führungskräfte berücksichtigte, andererseits aber eine konsequente Umsetzung der Strategie sicherstellen sollte. Konkret erhielten also die Führungskräfte von der Geschäftsführung

die Aufgabe, operative Jahresziele vorzuschlagen und dabei deren Bezug zur BSC und ihren Erfolgsfaktoren, letztlich also zur Strategie zu belegen. Beginnend mit den elementaren finanziellen Zielen (Umsatz, Ergebnis bzw. Kosten, Anlagevermögen) und logisch unterstützend mit je ein bis drei Zielen in den anderen Perspektiven sollten so abteilungs- oder funktionspezifisch etwa fünf bis acht Ziele zur Umsetzung im neuen Geschäftsjahr erarbeitet werden. Infolge der Ablauflogik wirkten diese operativen Ziele und Maßnahmen mittelfristig direkt oder indirekt natürlich auch auf die parallel entwickelten Kennzahlen des strategischen Controllings, der Scorecard im engeren Sinne. Die Einigung darauf, dass Ziele einen messbaren Endzustand beschreiben sollten, rundeten das Vorgehen ab. Ein mindestens halbjährliches Zielstatusgespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern dient dem Review und dem Maßnahmencontrolling.

Die passende IT-Lösung finden

Um eine pragmatische und der Größe des Unternehmens angemessene IT-Lösung zu erwerben, wurde der Markt gründlich sondiert. Drei grundsätzlich unterschiedliche Lösungen werden derzeit angeboten:

BSC-Spezialsoftware

Umfassende, alle Aspekte der BSC abbildende Lösung incl. vorgelagerter Dokumente (Vision, Mission, Strategie, Erfolgsfaktoren). Verknüpfungen von Dokumenten und Kennzahlen können visualisiert und analysiert werden.

BSC-Add-on-Software

Tools mit dem Schwerpunkt Abbildung der Kennzahlen. Notwendige Daten werden aus verschiedenen Quellen (ERP-System, andere) in einer zentralen Datenbank zusammengeführt, ausgewertet und bedarfsspezifisch abgebildet. Vorgelagerte Dokumente müssen meist separat erfasst und geführt werden.

BSC mit Bordmitteln

Eingeführte Berichtssysteme des ERP oder auch die üblichen Office-Produkte gestatten es meist auf einfache Weise, Soll-Ist-Vergleiche von Daten durchzuführen und Abweichungen optisch, z.B. in Form von Ampelfarben, darzustellen. Grafische Datenhistorien und die Abbildung der Begleitdokumente müssen allerdings separat erfolgen.

Finanzen			Kunden		
Messgröße	Zielwert 2002	IST-Wert	Messgröße	Zielwert 2002	IST-Wert
Umsatz gesamt	75 Mio. / 12	5,8 Mio.	Kundenzufriedenheitsindex	90	91
Umsatz Region Südost	25 Mio. / 12	3,8 Mio.	Umsatz mit Key-Accounts	30 Mio. / 12	2,2 Mio.
EBIT	7,5 Mio. / 12	0,6 Mio.	Anteil neuer Produkte	10 %	25 %
Gemeinkosten ges.	4,8 Mio. / 12	4,0 Mio.	Reklamationsgutschriften	0,8 Mio. / 12	0,06 Mio.
Prozesse			Potenziale		
Messgröße	Zielwert 2002	IST-Wert	Messgröße	Zielwert 2002	IST-Wert
Durchlaufzeit Fertigung	17 h	19 h	Rekrutierungserfolg	100 %	30 %
Time to Market	5,2 m	4,9 m	Fluktuation	3,8	3,9
Fehlerkosten	0,9 Mio. / 12	0,1	Krankheitsstand	3,20 %	3,40 %
Minderauslastung	5 %	8 %	Partnerprojekte	20 %	5 %
Ziele		Maßnahmen		Status	
Umsatz Südost verdoppeln	Verkaufsbüro München bis Feb. 02		Verzögerung um 3 Monate		
Fert. Kapazität +30 %	Outsourcing Linie 4711		Vertragsverhandlungen laufen		

Bild 3. Mittels Excel-Chart können Kennzahlen dargestellt werden und mit Ampelfarben die Dringlichkeit von Aktivitäten signalisieren

Die Führung von Lenord & Bauer entschied sich für eine BSC auf Basis von Bordmitteln. Auf die integrierte Abbildung auch der Begleitdokumente samt Erfolgsfaktoren wurde zunächst bewusst verzichtet. Die Abbildung erfolgt mit Hilfe eines Excel-Charts, das die Ist-Werte in den Ampelfarben Rot, Gelb oder Grün darstellt und so die wichtigste Basis für eine Diskussion der Ergebnisse bietet (Bild 3). Die Gestaltung und Programmierung der Excel-Tabelle bereitete den hier einbezogenen Mitarbeitern des IT-Teams keine großen Schwierigkeiten. Zuvor hatte das BSC-Kernteam die Details der Kennzahlen auf standardisierten Erfassungsblättern geklärt, u.a. Definition, Dimension, Grenz- bzw. Schwellwerte für die Ampelschaltung, Datenquellen und Verantwortliche. Jede Kennzahl besaß einen technisch Verantwortlichen, der für die Validität der Zahl geradestand, und einen politisch Verantwortlichen, der für die Abweichungen bürgte.

Dass auch nach einem halben Jahr einige wenige Kennzahlen noch nicht abgebildet werden konnten, war in der Regel nicht im datentechnischen Aufwand begründet, sondern lag zumeist am nicht immer einfachen Aufbau notwendiger Organisationsstrukturen im Unternehmen.

Im Alltag bewährt

Trotz anfänglicher Skepsis hat sich – darin stimmen alle Führungskräfte von Lenord & Bauer überein – die Einführung der BSC für das Unternehmen gelohnt. Die intensive Beschäftigung mit der Strategie während der Projektphase und

die in den Routinebesprechungen kontinuierlich weitergelebte kritische Auseinandersetzung mit dem Stand ihrer Umsetzung gehören zu den wichtigsten Ergebnissen. Das laufende Change-Management-Projekt nimmt viele Ergebnisse der BSC-Arbeit auf. Nicht zuletzt kann nun jedem Mitarbeiter glaubhaft vermittelt werden, dass sein persönliches Engagement für den Erfolg der Strategie unverzichtbar ist.

Die Autoren dieses Beitrags

Dipl.-Ökonom Hans-Georg Wilk, geb. 1957, absolvierte eine Ausbildung zum Bankkaufmann und studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Duisburg. 1986 stieg er als Kfm. Leiter bei Lenord + Bauer in Oberhausen ein und übernahm 1996 die Geschäftsführung. Neben der Einführung der Balanced Scorecard widmet er sich aktuell einem Change-Management-Projekt.

Dr. Hans-Josef Oslowski, geb. 1953, war viele Jahre als Abteilungsdirektor in der BASF-Gruppe für die Produktion sowie den Vertrieb und die Logistik von Industrieprodukten zuständig. Heute ist er Mitglied der Geschäftsleitung der TC&T Consult und Training GmbH, Frankfurt. Er betreut Projekte aus den Gebieten Managementsysteme und Vertrieboptimierung.

Mehr zum Thema!

Grundlegendes und Weiterführendes zum Thema Balanced Scorecard finden Sie in unserem Special unter:

www.qm-infocenter.de/special/bsc