

## Balanced Scorecard Assessment

Der Weg vom ausgefeilten Kennzahlensystem  
zu einem integrierten Managementwerkzeug



von Mag. Wolfgang Bartholner

Geschäftsführer der  
**wb-bc** Business Consulting

**wb-bc Business Consulting  
und Beteiligungs GmbH**

Khekgasse 33/2  
A - 1230 Wien  
Tel.: (+43 1) 9619438  
Fax.: (+43 1) 9619439  
Email: [office@wb-bc.at](mailto:office@wb-bc.at)  
Internet: [www.wb-bc.at](http://www.wb-bc.at)

## Einleitung

Gehört Ihr Unternehmen auch zu jenen, die bereits eine Balanced Scorecard implementiert haben? Vielleicht stellen Sie auch ein Phänomen fest, das Sie mit vielen anderen Unternehmen teilen: trotz Einführung der Balanced Scorecard folgt die Geschäftsentwicklung nicht den versprochenen Erwartungen; Sie sind nicht restlos zufrieden, obwohl man Ihnen wahre Wunder von der Balanced Scorecard erzählt hatte?

stratCON Management Consulting gibt Ihnen mit diesem White Paper ein Instrumentarium an die Hand, welches Sie möglicherweise in Eigenregie oder mittels Unterstützung von Experten verwenden können, um das skizzierte Phänomen zu bekämpfen.

## Erfolgsfaktoren

Nach unserer Erfahrung sind folgende Punkte essenziell, wenn Sie die Scorecard neu beurteilen oder verbessern möchten:

- Management - Erwartungshaltung: war die Unternehmensführung bei der Entwicklung der Balanced Scorecard involviert und steht Sie hinter dem System?
- Unternehmenskultur: verhindert Ihre Unternehmenskultur den Erfolg der Balanced Scorecard?
- Best Practice bei der Entwicklung: wurde die Balanced Scorecard nach dem letzten Stand der Technik entwickelt?
- Der Kennzahlen - Mix: stimmt die Balance von langfristigen und kurzfristigen Messkriterien? Sind sowohl „Leading Indicators“ (der Blick in die Zukunft) als auch „Lagging Indicators“ (der Blick in die Vergangenheit) in ausgewogenem Umfang enthalten? Harte und weiche Kennzahlen sind ebenso in ausgewogenem Umfang nötig wie interne und externe Kennzahlen!
- Das Rollout: ist Ihre Balanced Scorecard ein Geheimpapier für den engsten Führungskreis geblieben oder wurden die Mitarbeiter eingebunden, um ihren Beitrag zur Strategieumsetzung leisten zu können?
- Die technische Umsetzung: entspricht Ihre Balanced Scorecard technisch den Anforderungen der Datensammlung, grafischen und tabellarischen Aufbereitung sowie der webbasierenden Kommunikation im Intranet?
- Die permanente (R)Evolution: existiert ein Prozess, der permanent das (interne und externe) Umfeld beobachtet und sich ergebende notwendige Änderungen in die Balanced Scorecard einbaut?

## Erwartungen des Managements

Wir alle kennen dieses Phänomen: das vielbeschäftigte Management hat keine Zeit für strategische Sandkastenspiele, daher wird die oft mühevollen (und Zeit konsumierende) Ausarbeitung von Scorecards und die in diesem Prozess eingeschlossene Kennzahlenfindung an Arbeitsgruppen aus allen Unternehmensbereichen delegiert. Dabei kann sowohl der Konnex von der Arbeitsgruppe zur geplanten Strategieumsetzung des Managements verloren gehen als auch umgekehrt das Management nicht mehr hinter dem Produkt der Arbeitsgruppe stehen. Aus diesem Grund ist unbedingt darauf zu achten, dass die Führungsspitze des Unternehmens in dem Prozess involviert ist - das erhöht Commitment und beugt falschen Erwartungen vor.

## Unternehmenskultur

In diesem Punkt verhält sich kein Unternehmen wie das andere: die kulturellen Unterschiede sind enorm; doch nicht jede Unternehmenskultur fördert den Erfolg einer Balanced Scorecard. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass offene Unternehmenskulturen, welche den Informationsfluss transparent gestalten und die Verantwortungsbereitschaft des einzelnen fördern, das beste Umfeld für eine gedeihende Balanced Scorecard bieten. Erfolgreiche Scorecard - Unternehmen setzen bewusst auf einen offenen Informationsfluss: jeder, der die Information *benötigt*, um Aktionen oder Prozesse zu steuern, verfügt auch über diese Information.

## Angst vor der Transparenz

Scorecards haben auch die Angewohnheit, einzelne Personen oder ganze Abteilungen *messbar* zu machen; auch das muss erst einmal verkraftet werden! Nicht jedes Individuum oder jeder Abteilungsleiter bis hinauf zur Führungsspitze gehen mit einer derartigen Offenlegung ihrer Performance gleich um. Wenn im Unternehmen „Bestrafungsmentalität“ vorherrscht, wird sich eine Balanced Scorecard weniger erfolgreich etablieren, denn jeder wird versuchen, Daten oder Informationen zu blockieren, die ihm oder der Abteilung schlechte Performance attestieren könnten.

## Chance zur Übernahme von Verantwortung

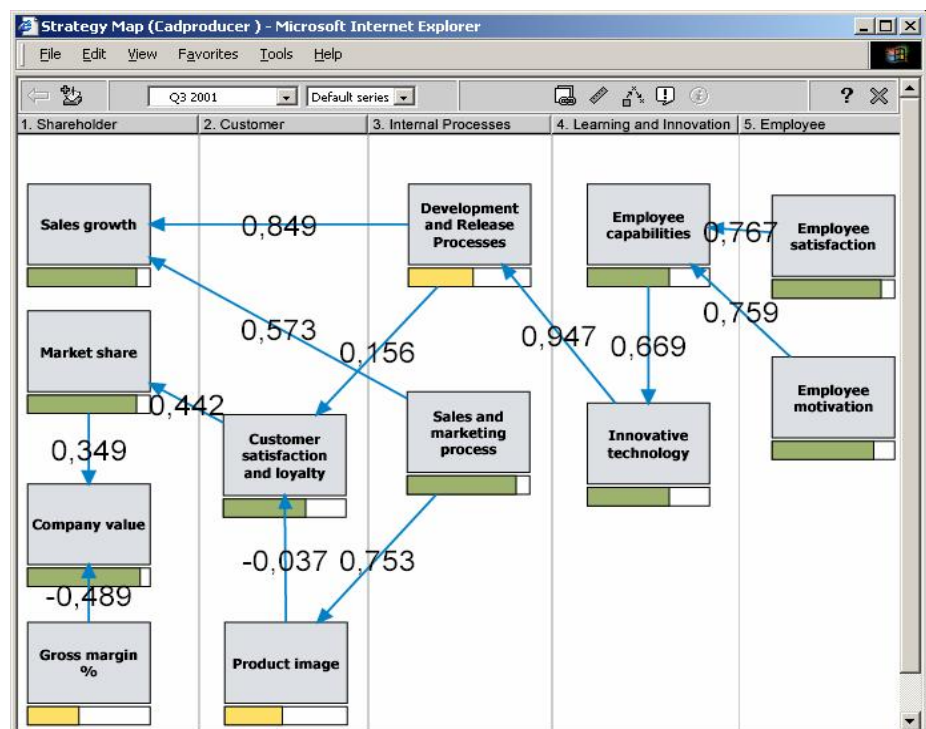
Ebenso ist die Unternehmenskultur bei der Verantwortungsbereitschaft in beide Richtungen gefordert: da einzelne Maßnahmen und die daraus resultierenden Kennzahlen *einem Verantwortlichen* zugeordnet werden, muss einerseits die Unternehmensführung bereit sein, dem Individuum die Chance zu geben, seine Verantwortung wahrnehmen zu können, indem sie sicherstellt, dass nicht top - down „hinein entschieden“ wird und andererseits das Individuum bereit sein, Verantwortung (und die daraus resultierenden Konsequenzen) auch zu übernehmen.

## Best Practice

Ein weiterer Schritt in der Beurteilung der Qualität einer Scorecard ist der Blick auf die Entwicklung: wurde der letzte Stand der Technik bei der Entwicklung berücksichtigt? Als Kaplan und Norton die erste Generation der Balanced Scorecard entwickelten, waren sie davon inspiriert, von den reinen - damals vorherrschenden - Finanzkennzahlen wegzukommen und einen ausgewogenen Mix an Kennzahlen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Die nächste Generation von Scorecards geht hier noch einen Schritt weiter: vom Kennzahlensystem zur Managementphilosophie für Strategieumsetzung. Mittels „Strategy Maps“ soll die Geschichte der Strategie erzählt werden. Es werden demnach Ursache / Wirkungsketten aufgebaut, die eine Verknüpfung der verschiedenen strategischen Ziele verteilt über die Perspektiven erreicht.

## Korrelationsanalyse

Eine gute Software kann an dieser Stelle auch die Korrelation der einzelnen Verknüpfungen messen: aufgrund historischer Daten bewegt sich der Wert zwischen 1 (starke Abhängigkeit) über 0 (überhaupt keine Abhängigkeit) zu -1 (starke inverse Abhängigkeit). Damit können Sie überprüfen, ob die strategischen Verknüpfungen/Abhängigkeiten richtig gesetzt sind.



## Der Kennzahlen - Mix

Der nächste Punkt im Assessment ist eine Untersuchung der Zusammensetzung der Kennzahlen. Auch hier ist Ausgewogenheit gefragt. Zunächst sollten die Kennzahlen in den Perspektiven ausgewogen sein. Es hat keinen Sinn, nur weil z. B. Finanzkenngrößen leicht zu erheben sind, in der Finanzperspektive wesentlich mehr Kennzahlen zu definieren als z. B. in der Kundenperspektive.

## In die Zukunft schauen

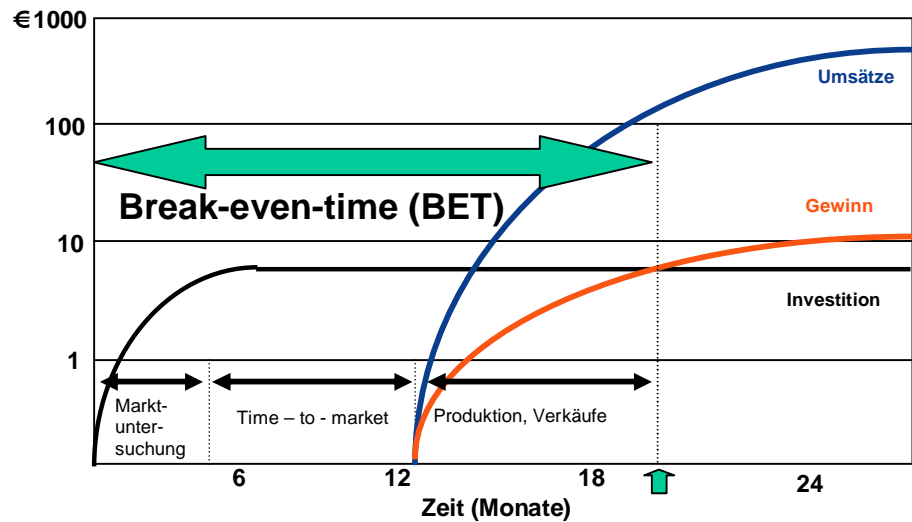
Ein weiterer Aspekt sind historische versus zukunftsweisende Kennzahlen: natürlich weisen Kenngrößen mit Historienbezug die Möglichkeit auf, Trends darzustellen, aber der wesentliche Nachteil ist, dass Informationen eben „after the fact“ geliefert werden, d. h. Sie können nichts mehr beeinflussen, sondern müssen es als Gegebenheit akzeptieren. Streuen Sie auch Prognosewerte als Messgröße ein. In Kombination mit historischen Trends lässt sich die Aussagequalität um ein Vielfaches steigern.

## Weiche Kenngrößen

Zögern Sie nicht, auch „weiche“ Kenngrößen zu verwenden, auch wenn sie schwerer zu generieren sind. Auch Banken verwenden bei ihren Ratingprozessen (wie durch Basel II forciert) Soft - Facts zur Beurteilung eines Unternehmens; warum sollten Sie nicht einen Schritt voraus sein? Das bringt mich zu dem Punkt: wie kann man daraus eine Messgröße ableiten? Oft ist es komplex, weiche Sachverhalte messbar zu machen, aber in der Regel lässt sich nach einiger Überlegung immer eine aussagekräftige Messgröße konstruieren!

## Ein Beispiel aus der Praxis

Wir hatten einmal die Herausforderung, einen Produktentwicklungsprozess messbar zu machen. Die Ansätze über Entwicklungskosten, mit dem Produkt erzielte Umsätze bzw. Produktdeckungsbeiträge oder reine Entwicklungszeit alleine waren nicht zielführend, da die Aussagekraft nicht gegeben war. Also entwickelten wir die Kenngröße „Break Even Time“ (BET), die eine abhängige Kombination aus den o. a. Größen darstellt. Die BET wurde definiert als jene Zeit, die vom Start der Produktentwicklung vergeht, bis hin zu dem Zeitpunkt, an dem das Produkt break - even im Deckungsbeitrag ist. Damit lassen sich viele Aspekte des Produktentwicklungsprozesses subsumieren und messen: nur wenn eine vorgegebene Zeit eingehalten wird, stimmen sämtliche Komponenten (von der technologischen Entwicklung über die Produkteinführung, vom Marketing bis zum Vertrieb und der Abbildung in den Büchern).



## Rollout

Oft werden im Unternehmen strategische Themen zur Chefsache erklärt und damit mit der höchsten Vertraulichkeitsstufe belegt. Das führt dann dazu, dass Strategiedokumente in den Tresoren der Führungsebene landen und dort ebenso gut für alle verschlossen aufbewahrt werden. Aber wie sollen Mitarbeiter dann ihren Beitrag zur Strategieerfüllung leisten?

Die Balanced Scorecard fördert - und fordert - wie schon beim Punkt Unternehmenskultur besprochen Transparenz. Von Anfang an darf eine Scorecard nicht als Mysterium empfunden werden, das nur dazu dient, Personalabbau recht zu fertigen. Wenn die Strategie, die Zusammenhänge, die Kennzahlen und der Beitrag einzelner Abteilungen oder Mitarbeiter klar und transparent kommuniziert werden, reduziert sich die Gefahr, dass die Scorecard „von unten her“ torpediert wird.

Die Balanced Scorecard beschränkt sich nicht auf die Entwicklung, um dann im Tresor zu verschwinden, sondern lebt geradezu davon, dass *alle* Beteiligten den gewählten Weg mitgehen, die Ziele mittragen und ganz genau wissen, welchen Beitrag sie zu leisten haben.

Mit dem Rollout sollte auch eine umfangreiche Schulungsmaßnahme verbunden sein, damit die Symbolik der Scorecard auch richtig interpretiert wird. Nur zu wissen, dass eine Kennziffer, die auf „rot“ geht, nichts Gutes bedeutet, ist zu wenig. Viel wichtiger ist zu transportieren, was genau das Unternehmen vom Verantwortlichen

erwartet (Maßnahmen, Kommunikation, Projekte, ...), wenn dieser Fall eintritt, denn nur dann gelingt der Schritt vom reinen Kennzahlensystem zur Managementphilosophie.

## Technische Umsetzung

Hier gelangen wir an einen Punkt, der für viele Unternehmen ein Scheitern eines an sich erfolgreichen Scorecard - Projekts bedeutete. Die technologische Umsetzung kann Ihrem Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen, daher ist ein modernes Business Intelligence Werkzeug der „üblichen Basislösung“ mittels Tabellenkalkulations- und Grafikprogramm eindeutig vorzuziehen.

## Anforderungen

Ein modernes Scorecard - Werkzeug sollte folgende Punkte als Selbstverständlichkeit zur Verfügung stellen:

- Automatisierter, zeitgesteuerter Datenfluss aus den diversen Vorsystemen (ERP, CRM, OLAP, ...) unabhängig von der bereits im Unternehmen eingesetzten Software
- Konsolidierung von Scorecards (Geografie, Abteilungen, einzelne Mitarbeiter, ...)
- State of the art - Grafik mit der Möglichkeit, Trends zu analysieren und an die CI (Corporate Identity) anzupassen
- Hinterlegung von unternehmensinternen und externen Dokumenten und Modellen (z.B. Policies & Procedures, Richtlinien, Markt(anteils)analysen, Organisationscharts, ...)
- Webbasierend, Intranettauglich, eigentlich weltweit zugänglich
- Berechtigungskonzept, welches den Datenzugriff selektiv regeln kann (nicht jeder darf sämtliche Informationen einsehen können)
- Auf mehrere Server verteilbare Installationen mit Synchronisation (z. B. zur Einbeziehung und Konsolidierung der Scorecards für Auslandstöchter oder regionale Niederlassungen)
- Höchste Sicherheitsstandards gegen unberechtigte Zugriffe von außen
- Alarmsteuerung: wenn Werte in vordefinierte Bereiche gelangen, wird automatisiert ein Alarm per Email oder SMS erzeugt
- Leichte und einfache Modellierung Ihrer Scorecards

## Die permanente R(E)volution

Oft geht das Scheitern eines Balanced Scorecard - Projektes Hand in Hand mit der Tatsache, dass die Scorecard mit ihren Kenngrößen, Messwerten, Alarmlevels oder Strategy - Maps nur am Projektanfang definiert wurde und danach wird das Gefüge in Zement gegossen.

Stellen Sie sicher, dass im Unternehmen auch ein permanenter Überwachungsprozess (im Sinne von feedback- und feed - forward - Schleifen) implementiert ist. Auch strategische Ziele kommen in die Jahre .... und daher ist von Zeit zu Zeit eine Überarbeitung notwendig, da sich das Umfeld (Anspruchsgruppen), der Markt, die Marktbegleiter und der Know - How - Faktor mit Sicherheit über die Zeitachse weiter entwickeln werden.

Bildet die Scorecard diese Entwicklungen ab? Haben Sie vielleicht als Reaktion auf die neuen Gegebenheiten neue Marktbereiche, neue Produkte oder Dienstleistungen oder Kundengruppen zu Ihrer Geschäftstätigkeit hinzugefügt? Diese müssen selbstverständlich in die aktuelle Balanced Scorecard integriert werden, da sonst die Aussagefähigkeit dramatisch reduziert wäre!

Viele Unternehmen springen auch auf den neuen Trend auf ihr Risk - Management über die Scorecards abzuwickeln. Dazu kann man entweder eine eigene, unabhängige Risk - Scorecard entwickeln oder neben den traditionellen Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Lernen & Entwicklung die Risikoperspektive als fünftes Element hinzufügen. Dadurch erhält Ihre Scorecard zusätzliche Aussagekraft.

## Zusammenfassung

Die nächste Generation von Balanced Scorecards hat sich vom Konzept her zu einem sehr mächtigen Managementinstrument entwickelt. Ein Scorecard Assessment unter Zuhilfenahme der kurz erörterten Instrumente wird helfen, diese Entwicklung auch konkret auf Ihr Unternehmen umzusetzen und damit von den erweiterten Anwendungsmöglichkeiten zu profitieren.

.... damit IHR Business profitabler wird ....

wb-bc Business Consulting GmbH

Khekgasse 33/2  
A - 1230 Wien  
Tel: +43 1 9619438  
Fax: +43 1 9619439  
Email: [office@wb-bc.at](mailto:office@wb-bc.at)  
Internet: [www.wb-bc.at](http://www.wb-bc.at)