

Worauf Sie bei Balanced Scorecard-Projekten achten sollten.

BSC: Die Illusion vom perfekten Führungsinstrument

Controllingsysteme haben ein Hauptziel: das Zufällige, vermeintlich nicht Beeinflussbare zu beherrschen. Die Balanced Scorecard als Konzept zur Umsetzung, Präzisierung und Operationalisierung von Unternehmensstrategien ist diesem Ziel ein wesentliches Stück näher gekommen.

Ohne Gesamt-BSC keine Bereichs-BSC

Oftmals gibt es keine Gesamtunternehmens-BSC und diese ist auch nicht absehbar. Damit befinden sich Unternehmensbereiche in der Warteschleife – der idealtypische Einführungsprozess ist top-down. Die Reaktion mancher Führungskräfte: „Wenn von oben nichts da ist, können wir unten nichts tun.“ Die Praxis zeigt das Gegenteil: Es gibt zahlreiche gut gelungene BSC-Systeme für betriebliche Teilbereiche ohne Corporate-BSC.

Warum sollte auch ein eigenständiges Werk eines Konzerns, die HR-Abteilung oder die IT-Abteilung für sich nicht ein maßgeschneidertes BSC-Modell haben? Dass unternehmensübergreifende Ziele in die konzeptionellen Überlegungen einzubeziehen sind, ist selbstverständlich.

Nicht alles ist messbar

Die inhaltliche Ausgestaltung von Ursachen- und Wirkungsbeziehungen, von Perspektiven, von Kennzahlen und von Messindikatoren verlangt das Verlassen des Gedanken-Schrebergartens und die Erkenntnis, dass nicht alles messbar ist. BSC ist eben nur ein Instrument – ein Hilfsmittel bzw. ein Rahmen.

Eindeutige Ursache-Wirkungsbeziehungen sind in der Praxis nur schwer ableitbar und erzeugen eine Scheinrationalität von Zusammenhängen. Die in Lehrbüchern oftmals dargestellten Wirkungsbäume haben eines gemeinsam: sie sind idealtypische, exemplar-

formulierte und auswechselbare Textbausteine. Die Differenzierung zwischen den Strategien und strategischen Zielen gelingt selten – formulierte Missionen und Unternehmensleitbilder sowie in weiteren Managementsystemen formulierte Grundaussagen (zum Beispiel Value-Based-Management, Risk-Management oder Qualitätsmanagement) komplettieren die Verwirrung.

Der Lösungsansatz ergibt sich logisch, ist aber vielfach ein mühevoller und langwieriger Prozess: Das Herstellen einer in sich konsistenten Begriffssystematik kann mit Hilfe von Literaturbeispielen und eines externen Beraters noch einigermaßen schnell und konfliktfrei gelingen. Die Formulierung einer aussagekräftigen Vision und von strategischen Zielen zieht oftmals einen langatmigen und konfliktbehafteten Abstimmungsprozess innerhalb der Führungsebenen nach sich.

Diese „Ochsentour“ ist aber unerlässlich, bevor die eigentliche Arbeit an der BSC beginnen kann. Damit werden die ursprünglichen Zeitpläne zur Implementierung rasch zu Schall und Rauch. Die (Zeit-)Investitionen in dieser Phase rechnen sich jedoch in der Folge.



Bruno Burkart

Ute Preisitz

Die Balanced Scorecard (BSC) reduziert die Datenflut und lenkt die Aufmerksamkeit auf die wesentlichen kritischen Erfolgsfaktoren. Die Konzeption, Einführung und Institutionalisierung einer BSC ist aber mit einigen Tücken behaftet.

Keine „BSC-tauglichen“ Vorstellungen

Das Grunddilemma der BSC ist, dass sie von einer vorhandenen BSC-tauglichen Unternehmensvision und strategischen Zielen ausgeht. In der Praxis zeigt sich oft das Kardinalproblem von BSC-Projekten: In vielen Unternehmen sind keine ausreichend präzisen Vorstellungen über die Visionen und die strategischen Ziele formuliert. Vielfach sind Visionen nur allgemein



© www.photocase.de

rische Darstellungen von Ursache und Wirkung, die sich allesamt positiv beeinflussen. Genau das Gegenteil ist aber in der Praxis der Fall: Die Wirkungsbeziehungen können sich auch gegenseitig negativ beeinflussen. So erhöhen zum Beispiel die aus Zielen der Personalentwicklung resultierenden Ausgaben für die Mitarbeiterentwicklung die Gesamtkosten des Unternehmens. Mitarbeiter sind zufrieden, doch das Unternehmensergebnis muss sich deswegen nicht zwingend verbessern.

Ebenso schwierig gestaltet sich in der Praxis die Erhebung und Verfolgung von nicht monetären bzw. nicht messbaren **Kennzahlen bzw. Indikatoren** (zum Beispiel: Innovation oder sämtliche Softfacts). Während sich die Großunternehmen aufwändige Befragungen und Evaluationen leisten können und dafür eigene Mitarbeiterstäbe haben, ist dies unter Kosten-Nutzen-Betrachtung in mittelständischen Unternehmen unmöglich. Damit wird der „balanced-Anspruch“, das heißt, die Forderung nach einem ausgewogenen System, welches alle Unternehmensbereiche repräsentativ in die Betrachtungen einbezieht, rasch relativiert und an die Grenzen des Machbaren angepasst.

Das Problem der Institutionalisierung

Die Forderung nach Institutionalisierung – das heißt langfristiger Verankerung von BSC – stößt oftmals an organisatorische und auch an technische Grenzen. Noch gibt es keine einigermaßen kostengünstige und hand-

habbare Software zur Erarbeitung und für den laufenden Betrieb eines BSC-Systems. Die angebotenen Spezial-Softwareprodukte sind teuer und verlangen umfangreiche interne Prozesse. Wenn nicht in aufwändige und teure Datenbanklösungen investiert werden soll, genügen oftmals auch (mit Makros programmierte) EXCEL-Anwendungen.

Strategisches Steuern ist nicht delegierbar

Die zweite – und aus unserer Erfahrung wesentlich schwieriger zu überwindende – Restriktion spielt sich in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter ab. Während in der Konzeptionsphase die Motivation noch relativ hoch ist, stellt sich das Problem der Nachhaltigkeit im täglichen Anwenden. Das Denken in (strategischen) Zielen und das fortwährende Beobachten und Steuern von Kennzahlen erfordert neben den institutionalisierten Kommunikationsstrukturen vor allem die Kultur und Offenheit bei den relevanten Führungskräften und Mitarbeitern – oder anders gesagt: Die (strategische) Führung kann nicht an die Controlling-Abteilung delegiert werden.

Sozialkompetenz ist gefragt

Bestehen Defizite in der Kommunikation – oftmals auch ein Signal für mangelndes Vertrauen zwischen den jeweiligen Verantwortungsträgern –, ist die Bereitschaft über Ziele zu reden und solche zu vereinbaren meist

beschränkt. Dann muss die Controllingabteilung erhalten: Sollen doch die Controller Ziele und Kennzahlen definieren! Dies ist dann der Anfang vom Ende. Um es klarer auszudrücken: Controller sind gut beraten, hier nicht in die Bresche zu springen, sondern freundlich aber bestimmt darauf zu bestehen, dass derartige Führungsfunktionen nicht auslagerbar sind.

Hier kommt es auf das Geschick der Controller an, die Rollen wieder ins rechte Lot zu bringen. Daher sind neben den Ansprüchen an die Fach- und Methodenkompetenz eines Controllers als Koordinator hohe Ansprüche an seine Sozialkompetenz gestellt.

Welches Fazit ziehen wir daraus?

Die BSC ist ein gutes und – richtig angewandt – ein sehr brauchbares Instrument zur Fokussierung auf relevante Ziele und die Kennzahlen einer Organisation. Es gelten jedoch die Restriktionen und Voraussetzungen aller Managementsysteme: Erstens ersetzt das Instrument nicht Führung und zweitens bedingt die Alltagstauglichkeit den pragmatischen Umgang mit den Lehrbuchmeinungen.

Eine weitere Herausforderung ist die Beschränkung auf eine vernünftige Anzahl von Kennzahlen. Allzu schnell – um alle Unternehmensbereiche und Perspektiven ausreichend darzustellen – erreicht man dreißig, vierzig oder mehr Kennzahlen. Damit wird aber eine Leitidee der BSC – Fokussierung auf wenige, strategisch relevante Kennzahlen – ad absurdum geführt.