

Balanced Scorecard im Mittelstand:

Massanzug der BSC AG

Balanced Scorecard-Projekte gehören in Grossunternehmen schon fast zum guten Ton. Bewährt sich dieses Konzept aus dem Hause Harvard auch im klassischen Schweizer mittelgrossen Unternehmen? Eine Zwischenbilanz aus den Projekterfahrungen der Autoren.

Von Martin Bachmann und Carmen Jeker

Die aktuellen Publikationen zu Balanced Scorecard (BSC) beziehen sich zum überwiegenden Teil auf Grossunternehmen. Auch die Softwareindustrie setzt ganz auf sie. Welche Chance aber bietet der neue Megatrend den mittelständischen Unternehmen mit 150 bis 800 Mitarbeitenden? Unternehmen dieser Grösse können und sollen die Rezeptbücher über Balan-

ced Scorecard nicht unbesehen übernehmen. Sie brauchen pragmatische Lösungsansätze, die mit internen Personalressourcen und externen Kosten zurückhaltend umgehen.

Klippen der Einführung

Mittelständische Unternehmen, die eine Balanced Scorecard einführen wollen, haben oft eine Reihe von Klippen zu umschiffen:

- Die Unternehmensstrategie ist nicht ausformuliert – sie existiert erst im Kopf des Unternehmers. Vielfach sind zwar im Rahmen eines QM-Projektes Leitbilder geschrieben worden, die aber in Handbüchern zu vergilben drohen.
- Strategieprozesse verfügen in KMU häufig über wenig Akzeptanz und haben den Beigeschmack von «Sandkastenspielen».

- Informationen zum Geschäftsgang und zu strategischen Fragen werden gehortet statt geteilt. Die offene Diskussion im Führungsteam wird erschwert.

Die genannten Faktoren lassen auf einen steinigen Boden für die Einführung der Balanced Scorecard schliessen. Hat ein Unternehmen, das eines oder mehrere dieser Handicaps aufweist, eine reelle Chance mit der Einführung einer Balanced Scorecard den Turnaround zu einem teamorientierten strategischen Management zu schaffen?

Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg

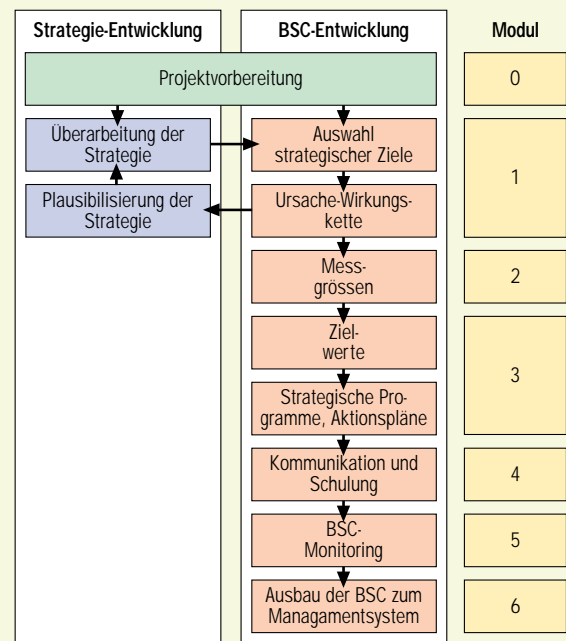
Mit dem Commitment des CEO, gemeinsam mit seinen Kollegen im Führungsteam einen neuen Weg im strategischen Management einzuschlagen, sind die Klippen tatsächlich zu bewältigen. Unsere Erfahrungen aus rund einem Dutzend BSC-Projekten weisen auf einen weiteren zentralen Erfolgsfaktor hin: Das BSC-Projekt muss der individuellen Situation des Unternehmens angepasst sein. Als sehr hilfreiches Vorgehensmodell hat sich dazu der von der BCP Business Consulting Partner AG entwickelte Implementierungspfad erwiesen (Grafik 1). Kernstück dieses Vorgehensmodells bildet die Integration von Balanced Scorecard- und Strategieentwicklung. Das Verfahren nutzt gezielt die Übersichtlichkeit eines mittelständischen Unternehmens und verzahnt die Strategieentwicklung mit derjenigen der Balanced Scorecard. Ein Vorgehen, das in grösseren Unternehmen mit höherer Komplexität und vielschichtigen Zuständigkeiten kaum realisierbar ist.

Das Vorgehen der BSC AG

Die Arbeitsschritte bei einer Integration von Strategie- und BSC-Entwicklung lassen sich am folgenden Beispiel aufzeigen: Die BSC AG ist ein Hersteller von Feinchemikalien, die in der Waschmittelherstellung Verwendung finden, und beschäftigt 400 Mitarbeitende. Nach einem Genera-

- Nicht selten sind Zielkonflikte und Interessen-Vermischungen zwischen Aktionariat und Management vorhanden, was die zielorientierten strategischen Arbeiten behindert.
- Personenbezogene und wenig transparente Entscheidungsprozesse können dazu führen, dass sich ein Teil des Managements nicht ernst genommen fühlt.

BSC in mittelständischen Unternehmen



Grafik 1

tionenwechsel haben sich die Familienaktionäre aus dem operativen Geschäft zurückgezogen. Aufgrund der damit verbundenen Umstrukturierung der Geschäftsleitung soll die Balanced Scorecard die Umsetzung der neuen Strategie unterstützen. Aus diesen Zielsetzungen ergab sich ein Vorgehen in sechs Modulen:

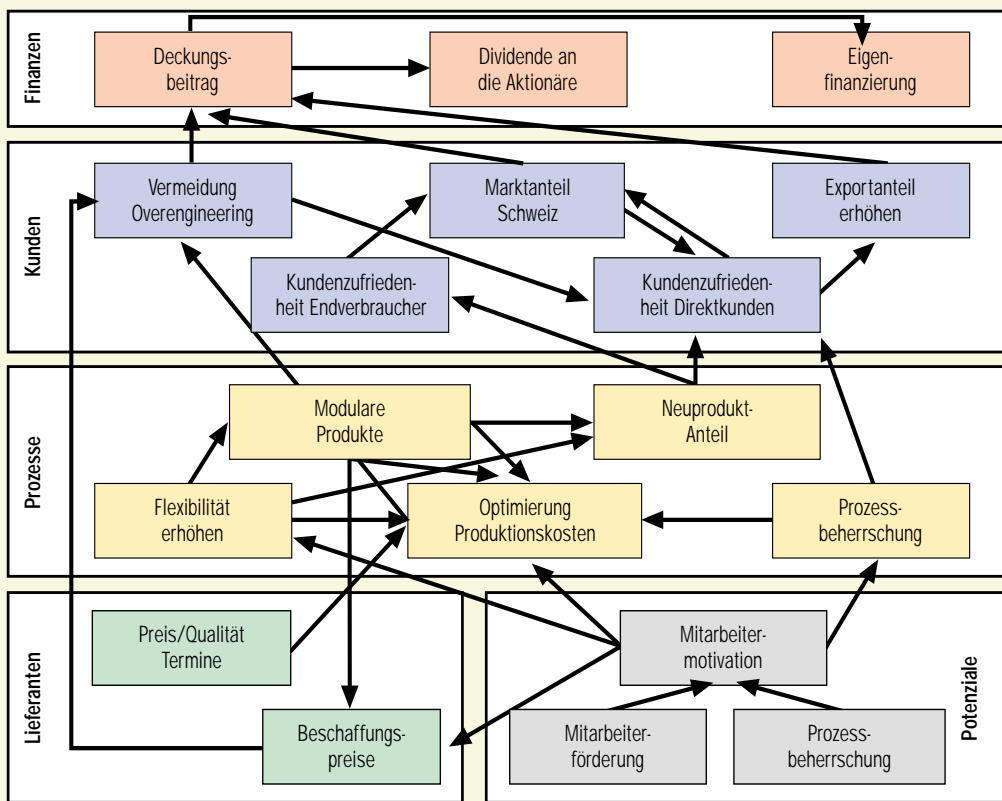
Modul 0: Projektvorbereitung

Nach einer kurzen Schulung verifiziert das Führungsteam die Projekt-

Martin Bachmann, Betriebsökonom HWV, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner bei der BCP Business Consulting Partner AG in Basel, www.bcp.ch. Leiter des 5-tägigen Intensivseminars Balanced Scorecard an der Fachhochschule beider Basel (FHBB), www.fhbb.ch/ima-nent.

Carmen Jeker, Betriebsökonomin HWV, dipl. Wirtschaftsprüferin, Beraterin bei der BCP Business Consulting Partner AG in Basel und Lehrbeauftragte im Bereich Controlling an der FHBB.

Ursache-Wirkungskette der BSC AG



Grafik 2

ziele. Unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen wird das Projekt geplant und die Projektorganisation definiert. Im nächsten Schritt trägt das Projektteam die verfügbaren Dokumente zur Unternehmensstrategie zusammen und analysiert sie eingehend. Bewährt hat sich auch die Vereinbarung von Spielregeln und Tabus, um allenfalls während des Projektes aufkommende Konfliktsituationen effizient zu entschärfen und einem Konsens zuzuführen.

Modul 1: Strategie, Auswahl der Ziele, Ursache-Wirkungskette

Dieses Modul stellt das eigentliche Kernstück des Projekts dar. Aus den bestehenden Strategiedokumenten werden strategische Ziele herausgefiltert. Sie werden gemeinsam ausformuliert, auf ihre Vollständigkeit überprüft, ergänzt, priorisiert und den Perspektiven der Balanced Scorecard zugeordnet. Im vorliegenden Beispiel

kommen fünf Perspektiven zum Einsatz: Finanzen, Kunden, Prozesse, Lieferanten und Potenziale.

Anschließend entwickelt das Führungsteam mit den strategischen Zielen eine Ursache-Wirkungskette (Grafik 2). Hier kommt es auf Sorgfalt und hohe Plausibilität an. Widersprüche können nochmals erkannt und ausgeräumt werden. Nötigenfalls muss das Projektteam an diesem Punkt eine Schlaufe einbauen und die Strategie nochmals überarbeiten. Dieser Aufwand lohnt sich jedoch in jedem Fall, denn zu spät erkannte Inkonsistenzen in der Strategie erhöhen den Korrekturaufwand im späteren Projektverlauf überproportional.

Wichtig ist auch eine Beschränkung aufs Wesentliche. Mehr als 15 bis 20 strategische Ziele sollten in einem BSC-Projekt nicht definiert werden. Mit dem Abschluss des Moduls 1 lassen sich bereits die ersten Nutzungsgewinne des Balanced Score-

card-Projektes einfahren: «Alle sprechen die gleiche Sprache.» Eine im Führungsteam abgestimmte Strategie und eine Ursache-Wirkungskette, die als strategische Denklandkarte dient, erleichtern die Kommunikation und Diskussion innerhalb des Managements wesentlich. Die Beachtung der Ursache-Wirkungskette führt auch vermehrt zu rational nachvollziehbaren Entscheidungen. Denn viel leichter als bisher können Königreiche und heilige Kühe entlarvt werden.

Modul 2: Bestimmung der Messgrößen

Die Definition der Messgrößen macht die strategischen Ziele messbar und damit besser «begreifbar». Gerade für Unternehmen wie die BSC AG ist es wichtig, die Messgrößen mit einem vernünftigen Aufwand erheben zu können. Frühindikatoren wie der Kundenzufriedenheit sollten gegenüber Spätindikatoren wie der Umsatzrendite den Vorrang erhalten. Erfahrungen zeigen, dass oft über die Hälfte der Messgrößen irgendwo im Unternehmen bereits vorhanden sind, wodurch sich der Erhebungsaufwand reduziert.

Modul 3: Zielwerte, Programme, Aktionspläne

Die Festlegung von Zielwerten für die definierten Messgrößen konkretisiert die Auswirkungen der neu formulierten Strategie. Gerade bei neuen Messgrößen kann die Definition von Zielwerten schwierig sein, weil die Ist-Werte fehlen. Hier ist Mut zur Improvisation gefragt, nötigenfalls muss man die Werte nach einer gewissen Zeit berichtigen. Für die Zielwerte gilt: Sie müssen erreichbar, aber herausfordernd sein. Der CEO ist an dieser Stelle gefordert, mit einem hartnäckigen Festhalten an hoch gesteckten Zielen seine Geschäftsleitungskollegen auch in Zukunft auf Trab zu halten.

Nachdem ein Konsens über die zu erreichenden Zielwerte erreicht ist, werden die strategischen Pro-

gramme definiert, die die grossen strategischen Überschriften der nächsten Jahre bezeichnen. Um diese Programme umzusetzen, erarbeitet das Projektteam die Aktionspläne, die auch die verfügbaren Ressourcen berücksichtigen müssen. Danach lohnt es sich, einen Schritt zurückzutreten und zu überlegen, ob mit diesen Aktionsplänen die Zielwerte der nächsten drei Jahre tatsächlich erreicht werden können. Damit gewinnt die Strategie für alle Beteiligten konkrete Gestalt; ihre Auswirkungen werden sichtbar. Und endlich ist die berühmte Brücke zwischen Strategie und dem Tagesgeschäft geschlagen: Es wird zum Beispiel erkennbar, dass bei der BSC AG eine verzögerte Einführung modularer Produktstrukturen die Bemühungen um tiefere Produktionskosten beeinträchtigt.

Modul 4: Kommunikation und Schulung

Nachdem das Führungsteam die Balanced Scorecard mit dem Abschluss des Moduls 3 entwickelt hat, muss über das neue Instrument informiert werden. Die BSC AG hat sich für einen pragmatischen Weg entschieden: Die Balanced Scorecard wird an einer Kaderveranstaltung kurz vorgestellt und es wird angekündigt, dass im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche weitere Erläuterungen folgen. In diesen Gesprächen werden nun die individuellen Mitarbeiterziele mit den Unternehmenszielen und Aktionsplänen verknüpft. Damit wird für jeden Mitarbeitenden augenscheinlich, was er zur Erfüllung der Unternehmensstrategie beiträgt.

Modul 5: Aufbau des BSC-Monitoring

Ohne eine konsequente Überwachung der Messgrössen beginnt die Balanced Scorecard nicht zu leben. Es ist deshalb wichtig, nach Abschluss der Konzeptionsarbeiten rasch ein Balanced Scorecard-Monitoring aufzubauen. Wird während dem Projekt konsequent pragmatisch

gearbeitet und auf die oft unnötigen Balanced Scorecard-Kaskaden verzichtet (Definition von einzelnen Balanced Scorecards für die untergeordneten Hierarchieebenen), so reicht in vielen Fällen eine pragmatische Excel-Lösung. Auch die BSC AG wertet die insgesamt 23 Kennzahlen mit Excel aus. Gleichzeitig wird für die Aktionspläne ein Projektcontrolling etabliert, damit die Verantwortlichen rechtzeitig erkennen, wenn eine strategische Initiative aus dem Ruder läuft und damit die Erreichung von Zielwerten gefährdet.

Modul 6: Ausbau zum Managementsystem

Damit die Balanced Scorecard ihre volle Wirkung entfalten kann, muss sie als Managementsystem etabliert werden. Dazu sind folgende Schritte nötig:

- Integration der Resultate des BSC-Monitorings (Kennzahlen und Aktionspläne) in den Führungsprozess und entsprechende Anpassung von Struktur und Frequenz der Geschäftsleitungssitzungen.
- Allfällige Integration der Zielwerte und Aktionspläne der Balanced Scorecard in ein Bonus-Malus-System.
- Anpassung des Planungsprozesses an die Balanced Scorecard.
- Pflege der Balanced Scorecard.

Das Unternehmen sollte für die effiziente und konsequente Nutzung einen «Balanced Scorecard Manager» benennen, der für die Pflege und den Ausbau der Balanced Scorecard verantwortlich ist.

BSC – eine echte Chance

Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich die Balanced Scorecard sehr wohl als Instrument zur strategischen Steuerung von mittelständischen Unternehmen eignet. Um deren Besonderheiten zu berücksichtigen, gilt es aber einigen kritischen Erfolgsfaktoren besondere Aufmerksamkeit zu schenken (siehe Kasten). Eine Balanced Scorecard, richtig eingeführt und

Kritische Erfolgsfaktoren

Der CEO muss dem Projekt voll und ganz seinen Rückhalt gewähren und bei der Erarbeitung der BSC aktiv mitwirken.

Nur wenn es dem CEO gelingt, gemeinsam mit seinem Führungsteam die Erarbeitung der BSC als erfolgreichen Prozess zu gestalten, wird sich die gesamte Führungscrew mit Elan für die Umsetzung der Strategie einsetzen. Der Beizug eines erfahrenen externen Coaches ist dazu in der Regel empfehlenswert.

Sind die strategischen Grundlagen zu wenig ausführlich oder inkonsistent, so ist ein besonders sorgfältiges Vorgehen wichtig. Hier ist ein der individuellen Unternehmenssituation angepasstes Projektdesign und eine geschickte Integration von Strategie- und BSC-Entwicklung angezeigt.

Die Projektplanung muss die personellen und finanziellen Ressourcen in ausreichendem Masse berücksichtigen. Mit einer Durchlaufzeit von 4 bis 5 Monaten und einer zeitlichen Beanspruchung des BSC-Teams von 1 bis 2 Arbeitswochen je Person muss meist gerechnet werden.

Perfektion ist der Tod jeder Methode. Eine pragmatische Vorgehensweise und eine Beschränkung aufs Wesentliche ist deshalb wichtig. Wird die Balanced Scorecard zum ressourcenfressenden Moloch, ist sie zum Scheitern verurteilt.

Häufig ist konventionelle Office-Software für den Aufbau des BSC-Monitorings ausreichend. Wird die Anschaffung einer BSC-Software in Betracht gezogen, sollte sie in der Lage sein, sowohl Kennzahlen als auch Aktionspläne zu überwachen.

genutzt, kann in mittelständischen Unternehmen das häufig vernachlässigte strategische Denken und Handeln konsequent fördern und im Tagesgeschäft verankern. Und als willkommener Nebeneffekt leistet ein Balanced Scorecard-Projekt einen Beitrag zur Teamentwicklung in der Führungscrow. 