

Häufig gestellte Fragen (FAQ) zur BSC

Konzeption

- *Inwiefern profitieren mittelständische Unternehmen von einer Balanced Scorecard?*
Für eine BSC-Einführung ist weder die Aufgabe mittelstandstypischer Werte noch der Verlust der firmenspezifischen Identität notwendig. Die BSC zwingt das Unternehmen jedoch dazu, sich mit seinen strukturellen Stärken und Schwächen sowie mit seinen Zielen und bestehenden Prozessen aktiv auseinander zu setzen. Mit ihrer bewährten Praxisorientierung und den Prinzipien der Übersichtlichkeit und Verbindlichkeit kommt die BSC mittelständischen Bedürfnissen sehr entgegen. Dabei führt sie zu einer sinnvollen Erweiterung von Managementkompetenzen auf allen Ebenen und erhöht die Transparenz nach innen und außen für Mitarbeiter, Kunden, Gesellschafter und Kreditgeber.
- *Was ist bei mittelständischen Unternehmen anders?*
Die wesentlichen Unterschiede mittelständischer Unternehmen liegen in der geringeren Komplexität der Organisation und mittelstandstypischen Verhaltensmustern in Veränderungsprozessen, wie z.B. dem Umgang mit strategischen Informationen und dem Einbeziehen der Mitarbeiter in Veränderungen. Da sich die Führungsstruktur und der Grad der Arbeitsteilung deutlich von Großunternehmen unterscheidet, geht das Buch „Balanced Scorecard im Mittelstand“ auch besonders auf diese Merkmale ein.
- *Inwiefern ist eine Balanced Scorecard auch für ein erfolgreiches Unternehmen sinnvoll?*
Die BSC ist immer dann sinnvoll, wenn die Strategie schlüssig und effizient in Handlungen umgesetzt werden soll. Der aktuelle Erfolg eines Unternehmens bedeutet nicht automatisch, dass dies gewährleistet ist.
- *Warum arbeitet man für eine BSC-Erstellung mit so vielen Schlagworten wie „Stakeholder“, „Kundenperspektive“, „Commitment“ oder „Veränderungsmanagement“?*
Die Balanced Scorecard ist ein Modell und reduziert für die gezielte Steuerung die Komplexität der Wirklichkeit auf die wichtigsten Informationen. Um über schwierige Sachverhalte vereinfacht und dennoch ausreichend genau sprechen zu können, werden wichtige Zusammenhänge in speziellen Begriffen zusammengefasst.
- *Was verändert eine BSC an einer traditionellen Führung, die auch Ziele gesetzt und kontinuierlich überprüft hat?*
Die Erweiterung gegenüber traditionellen Controlling-Konzepten besteht insbesondere in der Aufnahme von „weichen“ und zukunftsgerichteten Faktoren („Leistungstreibern“), um sicherzustellen, dass nicht nur Erfolgsfaktoren der Vergangenheit, sondern auch Zukunftspotenziale berücksichtigt werden.
- *Inwiefern besteht das Risiko, dass eine Balanced Scorecard komplexe Sachverhalte zu sehr vereinfacht und damit zu Versäumnissen führt?*
Um gezielt handeln und entscheiden zu können, werden bewusst nicht alle Aspekte, sondern lediglich die wichtigsten zur Basis von Entscheidungen. Aus der Praxis und zahlreichen Untersuchungen ist bekannt, dass der umfassende Versuch, keine Versäumnisse zuzulassen, zu einer weit schlechteren und

langsameren Steuerung führt. Um jedoch sich verändernde Prioritäten zu berücksichtigen, ist die BSC als kontinuierliches Steuerungsinstrument angelegt und wird regelmäßig auf ihre Aktualität und Angemessenheit untersucht und entsprechend angepasst.

- *Warum wird ein mühselig aufgebautes Steuerungssystem mit vielen Kennzahlen bei einer BSC-Erstellung ignoriert?*
Meist gibt es zu viele Kennzahlen, sie besitzen einen anderen Detaillierungsgrad, sind nicht aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und selten in gemeinsamer Arbeit mit den Umsetzern entstanden. Um zu vermeiden, dass vorhandene Kennzahlen einfach aber ohne Relevanz „untergebracht“ werden, fängt man stringent bei der Ableitung von Zielen aus Strategie an.
- *Wie sieht eine musterhafte Vorgehensweise für eine Balanced-Scorecard-Einführung aus?*
Sie beinhaltet viel Kommunikation, denn die Vorgehensweise setzt im Sinne von Veränderungsmanagement auf die Einbeziehung der Verantwortlichen für die Umsetzung. Dennoch folgt die Vorgehensweise einem Top-Down-Muster, d.h. die Verantwortung liegt bei der Unternehmensleitung und wird dann schrittweise für die Umsetzung von Maßnahmen nach unten verlagert. Dabei werden zunächst aus der Unternehmensstrategie die wichtigsten Handlungspfade herausgearbeitet und für die Definition von maximal 20 Zielen unter bestimmten „Perspektiven“ verwendet. Zur Erreichung der Ziele werden Maßnahmen und zu ihrer Messung Kennzahlen sowie Zielwerte gesucht. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in kleinen Projekten um sie gezielter steuern zu können. Regelmäßig wird die Zielerreichung gemessen, steuernde Maßnahmen durchgeführt und die BSC aktualisiert.
- *Was ist der größte Nutzen einer Balanced Scorecard?*
Die Verbindung von Veränderungsmanagement und einer stringenter Methode zur Strategieumsetzung erzeugt den hohen Nutzen einer BSC. Dadurch werden Maßnahmen effektiv und effizient im Sinne der Unternehmensstrategie durchgeführt und Zielkonflikte weitgehend ausgeschlossen. Der langfristige Nutzen ist eine effiziente Umsetzung der Strategie (etwa Gewinn, Marktposition oder Markenaufbau).
- *Wie kann ich die Chancen für eine erfolgreiche Balanced-Scorecard-Einführung erhöhen?*
Durch strikte Beachtung der Prinzipien der BSC (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).
- *Wie lange dauert eine BSC-Einführung?*
Die Erstellung für einen Betrieb mittlerer Größe dauert zwischen zwei und drei Monaten (siehe auch Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**), die Umsetzung der gewonnenen Maßnahmen wiederum einige Monate. Balanced Scorecard ist als kontinuierlicher Steuerungsprozess angelegt und wird in den Folgeperioden (meist jährlich) mit deutlich geringerem Aufwand überarbeitet.
- *Wie kann ich die optimale Unterstützung für eine BSC-Einführung im Unternehmen erreichen?*

Indem alle Betroffenen rechtzeitig in den Erstellungsprozess einbezogen werden und die Unternehmensleitung ihr Engagement für die BSC durch gemeinsame Veranstaltungen und Offenheit für den Prozess demonstriert.

- *Ist eine strategie-fokussierte Organisation gleichzusetzen mit einer Organisation, die eine BSC anwendet?*

Das Ziel einer strategie-fokussierten Organisation ist es, die Strategieumsetzung zu jedermanns tagtäglicher Arbeit zu machen. Dieser schlüssige Ansatz wird von Kaplan und Norton, den „Erfindern“ der BSC, als Schlusspunkt der Strategieumsetzung durch eine konsequente BSC-Durchführung angestrebt.

- *Kann ich eine Balanced Scorecard auch in einer Non-Profit-Organisation oder im öffentlichen Sektor anwenden?*

Selbstverständlich, die BSC eignet sich auch für Non-Profit-Organisationen oder Behörden. Immer wenn eine Strategie vorliegt und sich die Frage stellt, wie diese am besten umzusetzen ist, kann eine BSC hilfreich sein.

- *Wie groß muss ein Unternehmen mindestens sein, um eine BSC sinnvoll zu nutzen?*

Theoretisch gibt es keine Grenze nach unten, auch Kleinstunternehmen, ja sogar Ein-Personen-Unternehmen können einen hohen Nutzen aus dem Aufbau und der Führung eines Zielsystems wie der Balanced Scorecard schöpfen, wobei hier der Aufwand natürlich deutlich geringer ausfallen wird.

- *Worauf beruht die Kritik an klassischen Kennzahlensystemen?*

Klassische Kennzahlensysteme berücksichtigen oft lediglich Finanzkennzahlen und sind meist nur vergangenheitsorientiert. Außerdem sind die Kennzahlen in der Regel nicht direkt aus der Strategie abgeleitet und eignen sich aufgrund der hohen Zahl an Parametern und mangelnder Konsistenz nur bedingt für eine stringente Steuerung.

- *Wie hoch ist der Aufwand für die Einführung und das Betreiben einer BSC?*

In den ersten zwei bis drei Monaten der Erstellung einer BSC liegt der Aufwand für den „Veränderungsmanager“ bei 20 bis 40% seiner Arbeitszeit. Die weiteren Führungskräfte werden etwa halb so viel beansprucht. In der Umsetzungsphase entstehen weitere Aufwände durch Steuerungstätigkeiten und die Arbeit in den Umsetzungsprojekten. Schließlich bleibt auch ein kontinuierlicher Aufwand zur Weiterführung der BSC in allen Folgeperioden (etwa jährlich). Der Nettonutzen durch eine mittelfristig verbesserte Delegation und erhöhte Effizienz der Prozesse sollte aber deutlich positiv sein.

- *Vergrößert die Balanced Scorecard nicht noch weiter die Informationsflut im Unternehmen?*

Im Gegenteil, die Balanced Scorecard hilft durch wenige, fokussierte Kennzahlen die wesentlichen Informationen für eine strategiekonforme Steuerung zu gewinnen. Vorausgesetzt es besteht die Bereitschaft, durch die konsequente Umsetzung Zuständigkeiten und Verantwortung zu delegieren/übertragen, sind wenige Kennzahlen für die Führung ausreichend. Durch die bewusste Unterscheidung zwischen strategischen und operativen Themen wird der Umgang mit Steuerungsinformationen effektiver.

- *Wie weit reicht die Balanced Scorecard in ihrer Betrachtung?*
Da es sich bei der Balanced Scorecard nicht um ein Modell des gesamten Unternehmens, sondern um ein Modell für die Strategie handelt, umfasst es auch nicht alle Ziele eines Unternehmens, sondern nur ausgewählte. Maßgeblich sind die Ziele, die der Wettbewerbsposition des Unternehmens oder einer anderen zentralen Zielsetzung dienen. Themen ohne höchste strategische Bedeutung werden ggf. in anderen, zusätzlichen Steuerungssystemen oder untergeordneten BSCs verwendet.
- *Wie notwendig und sinnvoll sind externe Berater?*
Die Einführung einer BSC im Unternehmen ist ein Spezialthema, für das viele Unternehmen gezielt und zeitlich begrenzt externe Berater hinzuziehen. Da oftmals weder ausreichend Methodenwissen, noch tiefe Erfahrungen im Veränderungsmanagement vorhanden sind, helfen die Berater zumindest bei der Konzeption der Balanced-Scorecard-Einführung sowie der Moderation der durchzuführenden Workshops bis zur Umsetzungsphase. Sinnvoll ist jedoch, während des gesamten Prozesses die Verantwortung nicht abzugeben und keinesfalls eine schlüsselfertige Lösung zu wählen, die lediglich die technische Umsetzung in den Vordergrund stellt.

Strategiephase

- *Brauche ich eine Strategie um eine BSC zu nutzen?*
Das Vorliegen einer stimmigen Strategie beschleunigt die Erstellung einer Balanced Scorecard.
In diesem Buch wird auch ausgeführt wie der Entwurf einer Strategie organisiert werden kann. Die Arbeit an einer Balanced Scorecard ist im weiteren Verlauf eine kontinuierliche Diskussion über die Strategie und ihre Umsetzung, dies gilt auch für weitere Verbesserungen in den Folgeperioden.
Ohne strategische Vorstellungen kann eine Balanced Scorecard nicht durchgeführt werden, da Zielvorgaben erforderlich sind.
- *Welche Anforderungen resultieren aus den sinkenden Halbwertszeiten von Strategien?*
Strategien müssen konsequent und effizient umgesetzt und kontinuierlich auf ihre Aktualität überprüft werden, bevor sie veralten. Beide Anforderungen werden durch die BSC-Methode hervorragend unterstützt.
- *Wie kann ich sicherstellen, dass ich die richtigen strategischen Stoßrichtungen gewählt habe?*
Die Methodik und Prinzipien der BSC sehen Teamarbeit und ständige gemeinsame Überprüfungen, Übersichtlichkeit sowie eine unterstützende Visualisierung vor, um die Wahrscheinlichkeit von Irrtümern zu senken. Schließlich wird die BSC auch periodisch auf Inhalt und Durchführung untersucht, um Fehlentscheidungen oder veränderte Rahmenbedingungen revidieren zu können.
Eine geeignete strategische Stoßrichtung für die Balanced Scorecard sollte den folgenden Anforderungen genügen:
 - sie ist durch Ziele realisierbar

- sie ist über Messgrößen und Zielwerte konkretisierbar
- die Summe der strategischen Stoßrichtungen ergibt eine Vollständigkeit
- die strategischen Stoßrichtungen sind konsistent zueinander.

Scorecarding

- *Kann ich Kennzahlen anderer Organisationen für meine BSC verwenden?*
Nein, jede BSC ist ein Unikat, die die Personen und spezifischen Strukturen des Unternehmens berücksichtigt. Durch die schlichte Übernahme anderer Kennzahlen oder sogar vollständiger Scorecards würde auch der für die Akzeptanz so überaus wichtige Teil des Veränderungsmanagements verloren gehen: Gemeinsam erarbeitete Ziele und Maßnahmen haben eine andere Wirkung als schlichte Vorgaben.
- *Welche Kennzahlen sind besonders geeignet?*
Nur die wirklich für die strategischen Fragestellungen relevanten Faktoren sollten in der Balanced Scorecard zu finden sein. Das kann auch bedeuten, dass nicht jede Abteilung „ihre“ Parameter direkt in der Balanced Scorecard finden wird.
- *Was ist dann mit den Bereichen, die keine „eigenen“ Parameter in der Balanced Scorecard haben?*
Diese Bereiche leiten sich eigene Ziele als Resultat aus dem Zielsystem einer BSC ab. Sie werden auch durch Maßnahmen der BSC mittelbar betroffen sein und ggf. in nachgelagerten BSC-Kaskaden berücksichtigt.

Umsetzung

- *Kann eine Balanced Scorecard mit anderen Management Prozessen verbunden werden?*
Die Balanced Scorecard muss mit anderen Management Prozessen, wie etwa Zielvereinbarungen, Schulungen, Qualitätsmanagement oder Controllingmaßnahmen zusammengeführt werden.
- *Welche Balanced Scorecard Software ist sinnvoll?*
Für kleine und mittlere Unternehmen ist zunächst eine sehr einfache Lösung auf Basis von Excel-Tabellen oder einer Darstellung im Intranet ausreichend. Software ist nur ein Werkzeug für die Darstellung und Kommunikation, sie ersetzt keine Diskussion und Umsetzung.
- *Verändert sich die Balanced Scorecard, wenn wir sie einmal implementiert haben?*
Der strategische Prozess ist nie abgeschlossen und so verändert sich auch die Balanced Scorecard und die strategische Landkarte kontinuierlich. Bei den regelmäßigen (meist jährlichen) Anpassungen wird die BSC auf ihre Aktualität und ihren inhaltlichen Zielbeitrag überprüft und angepasst.
- *Wie kann ich unternehmens- und individuelle Leistungsmessung in einer BSC verbinden?*
Indem die Zielvereinbarungen auf der Basis von Zielen und Erkenntnissen der BSC gemacht werden.