

Kritische Erfolgsfaktoren

Für die erfolgreiche Erstellung einer Balanced Scorecard sollten Sie folgende Faktoren besonders beachten und regelmäßig überprüfen:

- *Beachtung aller Prinzipien der Balanced Scorecard (siehe hierzu auch Kapitel 4.5 im Buch)*
Die Prinzipien der BSC enthalten die wichtigsten „Regeln“, um Ihre BSC-Einführung erfolgreich zu gestalten. Sie geben Ihnen bereits Aufschluss über die entscheidenden Erfolgsfaktoren und die häufigsten Ursachen von gescheiterten Einführungsprojekten.
- *Top-Management-Verantwortung*
Der Prozess wird durch die Unternehmensleitung eingeleitet, und die Bedeutung der BSC unternehmensweit hervorgehoben. Das heißt, dass die Unternehmensleitung aktiv an der Gestaltung mitwirkt und die Einführungsverantwortung nicht auf andere übertragen darf.
- *Förderung von Akzeptanz und Verständnis im gesamten Unternehmen*
Fördern Sie die Verantwortlichkeit der Mitarbeiter durch deren aktives Einbeziehen in die Entwicklung der Scorecard und kommunizieren Sie ihnen die Strategieinhalte und Maßnahmen in regelmäßigen Informationsveranstaltungen. Übergeben Sie die Verantwortung für die Entwicklung der Scorecards von Untereinheiten oder Tochterunternehmen an die jeweilige Leitung dieser Einheiten.
- *Konzentration auf wesentliche Sachverhalte*
Die Definition des Zielrahmens auf oberster Ebene durch maximal 20 Ziele muss die strategischen Unternehmensprioritäten enthalten und dadurch die Übersichtlichkeit und Steuerbarkeit gewährleisten.
- *Unternehmensspezifische Scorecard*
Jede Scorecard muss der spezifischen Unternehmenssituation, die Ziele und Messgrößen müssen den individuellen Informations- und Steuerungsbedürfnissen entsprechen. Nicht ihre einfache Verfügbarkeit entscheidet über die Auswahl von Zielen und Kennzahlen, sondern ihre Bedeutung zur Steuerung von Zielen und Maßnahmen.
- *Beeinflussbarkeit der Ziele und Kennzahlen*
Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen müssen von den Verantwortlichen in Bezug auf die Umsetzung beeinflussbar sein. Die rechtzeitige Einbeziehung der Umsetzungsverantwortlichen bereits bei der Erstellung erhöht die Akzeptanz der BSC und gewährleistet ein hohes Maß an Qualität der Ziele, Maßnahmen und Kennzahlen.
- *Integration von Anreizsystemen und Methoden zur Leistungsverbesserung*
Die BSC steht nicht in Konkurrenz zu bereits bestehenden oder beabsichtigten Steuerungsmethoden wie Zielvereinbarungen, TQM (Total Quality Management) oder Benchmarking. Sie müssen in der Strategiephase oder bei der Kennzahlenfindung berücksichtigt und spätestens in der Umsetzungsphase integriert werden.

- *Kultur der Offenheit etablieren*
Verankern Sie eine Kultur der Offenheit durch die Bereitschaft, über Strategie und Ziele zu sprechen sowie durch regelmäßige Information über Ergebnisse und Feedback-Runden. Signalisieren Sie die Veränderungsbereitschaft und Offenheit der Organisation und erläutern Sie auch notwendige Tabuzonen.
- *Keine Dominanz der Technik*
Lassen Sie niemals die technische Umsetzung einer Balanced Scorecard den Einführungsprozess dominieren. Weder die Scorecard selbst, noch die Information über den Prozess und seine Ergebnisse kann durch Technik „erledigt“ werden. Die technische Lösung bleibt eine Hilfe, die Kreativität, Entscheidungen, direkte Gespräche und Zusammenarbeit nicht ersetzen kann.
- *Pragmatik statt Perfektion*
Haben Sie Mut zu einer 80%-Lösung. Der Hang zum inhaltlichen und auch technischen Perfektionismus kann zum Stolperstein einer BSC-Einführung werden und Frustrationen auslösen. In den folgenden Perioden kann die BSC weiter verbessert werden.
- *Zügige Einführung und Umsetzung*
Gewährleisten Sie einen zügigen Einführungsprozess, durch zeitliche Freiräume und eine entsprechende Planung.
- *Sorgfältige Vorbereitung der Workshops*
BSC-Workshops und Informationsveranstaltungen können ohne sorgfältige Planung nicht erfolgreich abgehalten werden. Sorgen Sie für einen professionellen Moderator oder planen Sie Inhalte, verwendete Medien, Rollen und Moderation mit hoher Gründlichkeit.