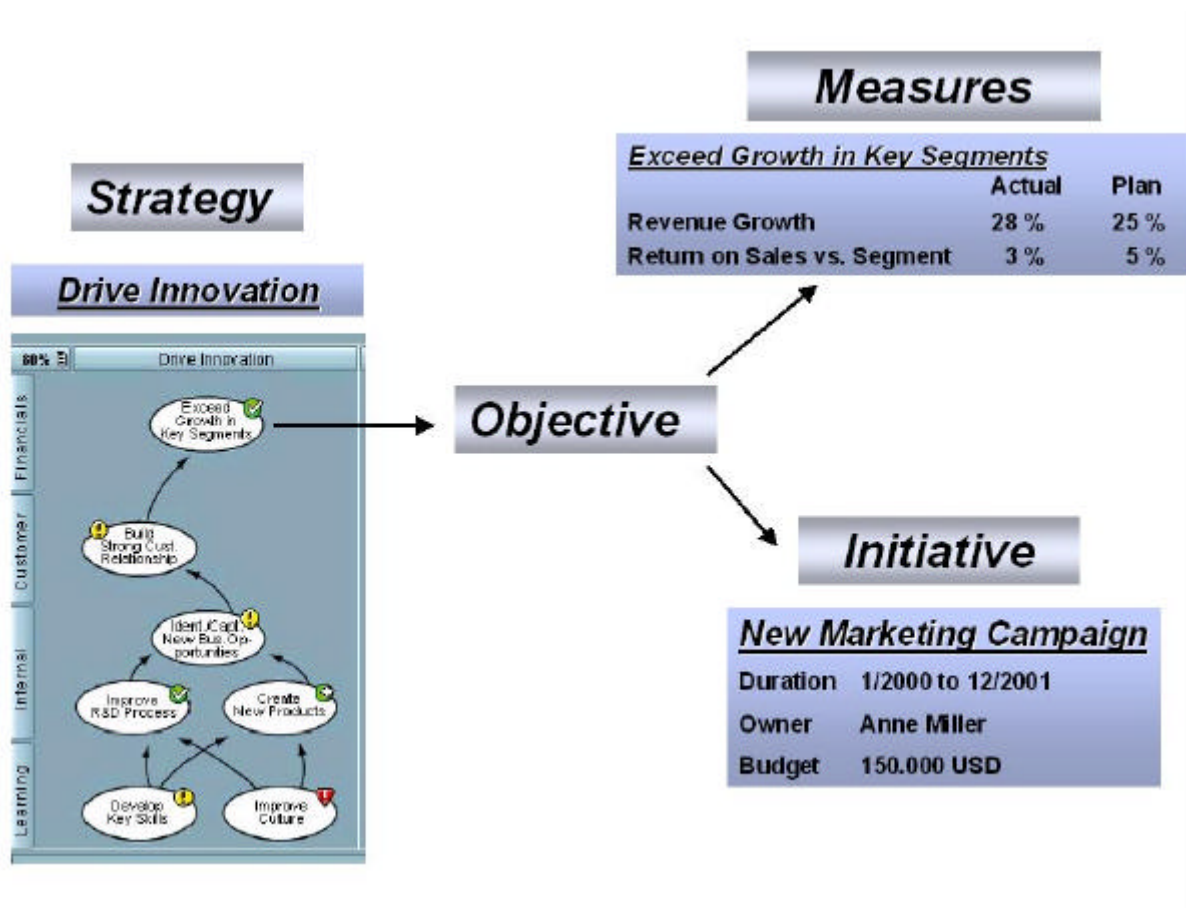


Strategische Unternehmensführung mit der Balanced Scorecard



Marcus Wefers, SEM-CPM, SAP AG

1 Einleitung

Im Rahmen der Maßnahmen zu Produktivitätssteigerungen der vergangenen Jahre wurde eine Anzahl neuer Managementtechniken eingeführt. Verfahren wie TQM, Process Reengineering, Outsourcing oder Core Competencies, um nur einige zu nennen, haben zu deutlich effizienteren Geschäftsprozessen geführt. Erstaunlicherweise konnten diese Verbesserungen oftmals nicht in dauerhafte Steigerungen der Profitabilität umgesetzt werden. Der Strategieexperte Michael Porter kommt zu dem Schluß, daß viele Unternehmen die Optimierung operativer Geschäftsprozesse mit strategischem Verhalten gleich setzen [vgl. Porter96]. Erst durch die Verbindung der operativen mit der strategischen Unternehmensführung können kurz- und mittelfristige Entscheidungen mit langfristigen Zielen abgestimmt werden.

Seiner Meinung nach differenzieren sich Wettbewerber untereinander durch die Art und Weise wie sie die Vielzahl ineinandergreifender Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette managen. Eine strategische Positionierung erfolgt erst, wenn ein Unternehmen bewußt *andere* Aktivitäten wählt als die Wettbewerber oder die gleichen Aktivitäten mit *anderen* Verfahren oder Techniken durchgeführt werden.

Unternehmen können sich nur dann einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil sichern, wenn sie eine von Wettbewerbern differenzierende Marktpositionierung haben, ihre Geschäftsprozesse auf die Strategie abgestimmt haben und dabei eine klare Festlegung zugunsten einer strategischen Ausrichtung in Kauf genommen werden. Für die Durchsetzung der dafür notwendigen komplexen Strategien verwenden viele Unternehmen Management Systeme.

Ein weiterer Aspekt, der die strategische Unternehmensführung in der letzten Dekade nachhaltig beeinflußt hat, ist die zunehmende Ausrichtung von Unternehmen auf den Shareholder-Value. Das Konzept hat sich mittlerweile etabliert und verstärkt den Wettbewerb um knappes Kapital. Institutionelle Investoren haben durch ihre Fonds großen Einfluß und gesteigerte Renditeerwartungen. Diese Erwartungen erfordern die Verfolgung wertsteigernder Strategien mit dem Ziel einer langfristig guten Aktienperformance. Die Erreichung der strategischen Ziele hängt von einer durchgängigen Umsetzung der Strategie ab. Dabei werden die strategischen Geschäftsbereiche der Unternehmen oftmals stark restrukturiert wie die Beispiele von Aventis, Nokia und Mannesmann zeigen.

Institutionelle Investoren dirigieren große Finanzströme und entscheiden darüber, welche Unternehmen sie in ihr Portfolio aufnehmen. Durch diese Entwicklung haben Kapitalkosten für Unternehmen stark an Bedeutung gewonnen. Diese können minimiert werden, wenn Unternehmen die mittel- bis langfristigen Renditeerwartungen der Investoren mit akzeptablen Risiken befriedigen. Institutionelle Investoren und Finanzanalysten beeinflussen durch ihr Anlageverhalten und ihre Unternehmensbewertungen mittlerweile spürbar die Unternehmensstrategien.

Beide oben dargestellten Aspekte zeigen die Notwendigkeit für strategische Unternehmensführung aufgrund der verschärften globalen Wettbewerbssituation bezüglich Kunden und Kapital. Das von Robert Kaplan und David Norton vorgestellte Konzept der Balanced Scorecard [vgl. Kaplan/Norton96 HBS] ist ein dafür geeignetes Instrument, da es die Unternehmensstrategie in operative Geschäftsprozesse zerlegt und dadurch für die handelnden Personen ausführbar macht. Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen für die Verteilung der Ressourcen des Unternehmens entsprechend der Strategien. Über die Zuordnung von Verantwortlichen zu allen Strategie-Elementen werden regelmäßig die

Expertenmeinungen zum Erfolg der Strategieumsetzung eingeholt. Kaskadierende Scorecards tragen dazu bei, Strategien tief in der Organisation bei den operativen Abteilungen transparent zu machen, sodaß die Geschäftsprozesse eine strategische Ausrichtung erfahren.

2 Unzulänglichkeiten typischer Performance Management Systeme

Typische Performance Management Systeme haben oftmals eine Ausrichtung auf rein finanzielle Ziele. Kennzahlen wie Umsatzwachstum, EBITDA, diverse Renditekennzahlen und Cash Flow sind wichtige Kennzahlen eines Unternehmens, deren Ergebnis auf einer Vielzahl ineinandergreifender Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette basieren. Aktivitäten, die sich aus der Interpretation dieser Finanzkennzahlen ableiten, sind daher vergangenheitsorientierte *Reaktionen*.

Dieser Nachteil wurde mit der Einführung des Shareholder Value-Konzepts Ende der 80er Jahre abgeschwächt, da zukünftige Cash Flows prognostiziert und auf den Bewertungsstichtag diskontiert werden. Aus Sicht der Operationalisierung von Strategien verbleibt der Nachteil, daß Cash Flows die Grundlage des Shareholder Value-Ansatz bilden, statt auf Aktivitäten und Prozesse abzustellen, die als Resultat zu einem positiven Cash Flow führen [Kaplan/Norton92]. Strategische Unternehmensführung über Finanzkennzahlen ist unzureichend, da zukünftige Wertsteigerungen eines Unternehmens durch Investitionen in Kunden, Zulieferer, Forschung und Entwicklung, Mitarbeiter und Technologie gemanagt werden müssen.

Aus Sicht der Strategieumsetzung vereinen typische Performance Management Systems die folgenden Nachteile:

- Unternehmensstrategien werden nicht explizit in ihre Elemente zerlegt
- Fehlende Verbindung zwischen Unternehmensstrategien und operativen Geschäftsprozessen
- Einseitige Fokussierung auf Finanzkennzahlen
- Aktivitäten sind vergangenheitsorientiert und daher nur reaktiv
- Bonus und Incentives sind nicht an den Erfolg der Strategieumsetzung gebunden
- Zuordnung von Ressourcen haben keinen Bezug zur Strategie
- Feedback von Experten und Verantwortlichen ist taktisch statt strategisch

Eine Reihe neuerer Studien kommt zu dem Schluß, das Unternehmen von institutionellen Investoren und Analysten nicht mehr nach reinen Finanzkriterien bewertet werden. Diese leiten ihre Unternehmensbeurteilungen aus Shareholder-Value basierten Bewertungsmodellen ab, die auf quantitativen Prognosen der wichtigsten Werttreiber beruhen. Dabei stellte sich heraus, daß die Prognosen der operativen Ergebnisse von Unternehmen besser werden, wenn nicht-finanzielle Informationen berücksichtigt werden [EY98]. Dieser Studie zufolge berücksichtigen Portfolio Manager nicht-finanzielle Informationen zu 35% bei ihren Investitionsentscheidungen. Von 38 identifizierten Einflußfaktoren rangieren die folgenden an erster Stelle:

1. Fähigkeit die Unternehmens-Strategie umzusetzen
2. Glaubwürdigkeit / Fähigkeiten des Managements
3. Qualität der Unternehmensstrategie
4. Innovationsvermögen
5. Fähigkeit talentierten Nachwuchs einzustellen
6. Marktposition

Desweiteren besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Kommunikation von Strategien durch Investor Relations Abteilungen von Unternehmen und den Anlageempfehlungen von Investoren. Für 69% der befragten Investoren ist Investor Relationship ein wichtiges bis sehr wichtiges Anlagekriterium [AA99].

Beide Studien belegen, daß Unternehmen nicht nur finanzielle und weiteren Kennzahlen balancieren müssen, sondern sich auf die professionelle Strategieumsetzung fokussieren sollten. Beide Aspekte sind Teil des Balanced Scorecard Konzepts.

3 Schwierigkeiten der Strategie Umsetzung

"Es ist ein Mißverständnis zu glauben, daß die Entwicklung der richtigen Unternehmensstrategie für Firmen zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen führt. In Wirklichkeit ist die Formulierung der Strategie weniger als die erste Hälfte der Schlacht. In der Mehrzahl der Fälle - schätzungsweise 70% - treten die Probleme bei der mangelhaften Umsetzung auf." [Fortune99]

Einer amerikanischen Untersuchung zufolge scheitert die erfolgreiche Strategieumsetzung an einer der folgenden Barrieren [vgl.Norton96]:

1. Strategie-Barriere

Die Strategie wird nicht operationalisiert. Nur 40% des mittleren Management und nur 5% der übrigen Mitarbeiter verstehen die Strategie des Unternehmens.

2. Zielkongruenz-Barriere

Nur 50% des Top-Managements und 20 % des mittleren Managements haben ein Bonussystem, das direkt mit den mittel- bis langfristigen Zielen der Strategie verbunden ist.

3. Management-Barriere

85% der Management Teams verbringen weniger als 1 Stunde pro Monat zur Strategie Diskussion.

4. Ressourcen-Barriere

60 % der Ressourcen der Unternehmen haben keinen direkten Bezug zur Strategie.

Die BSC ist nicht das Allheilmittel für alle diese Probleme. Aber ihre Architektur erlaubt es bei richtiger Anwendung, vielen dieser Unzulänglichkeiten zu begegnen.

4 **Balanced Scorecard Ansatz**

Kaplan und Norton verstehen die Balanced Scorecard (BSC) als *Strategisches Management System* mit folgenden Aspekten [Kaplan/Norton96]

1. Transparent formulierte Strategien
2. Kommunikation der Strategie innerhalb des gesamten Unternehmens
3. Abstimmung der Unternehmens-Strategie mit den Zielen der Mitarbeiter
4. Verbindung von Strategie-Elementen und dem jährlichen Budget
5. Identifizierung und Abstimmung strategischer Initiativen
6. Regelmäßige Performance Reviews mit Feedback und der daraus eventuell notwendigen Strategieveränderung

4.1 Grundelemente der BSC

Die BSC wird oft mißverstanden als Gruppierung von Kennzahlen in 4 Perspektiven, bei der lediglich finanzielle Kennzahlen um nicht-finanzielle ergänzt werden. Kennzahlen sind tatsächlich ein wichtiger Bestandteil der Scorecard; sie bilden aber nicht das Rückgrat.

Im Mittelpunkt stehen die **Strategien** und ihre Zerlegung in Strategie-Elemente (engl.: Strategic Objectives). Diese **Objectives** beschreiben detailliert die verschiedenen Aspekte der Strategie. Die in Bild 1 als Beispiel gezeigte Strategie "Innovation verbessern" beinhaltet das Objective "Verstärktes Wachstum in Schlüsselsegmenten". Die Integration der einzelnen Objectives untereinander wird über eine **Ursache-Wirkungskette** hergestellt. Die Summe der Objectives bildet die Strategie.

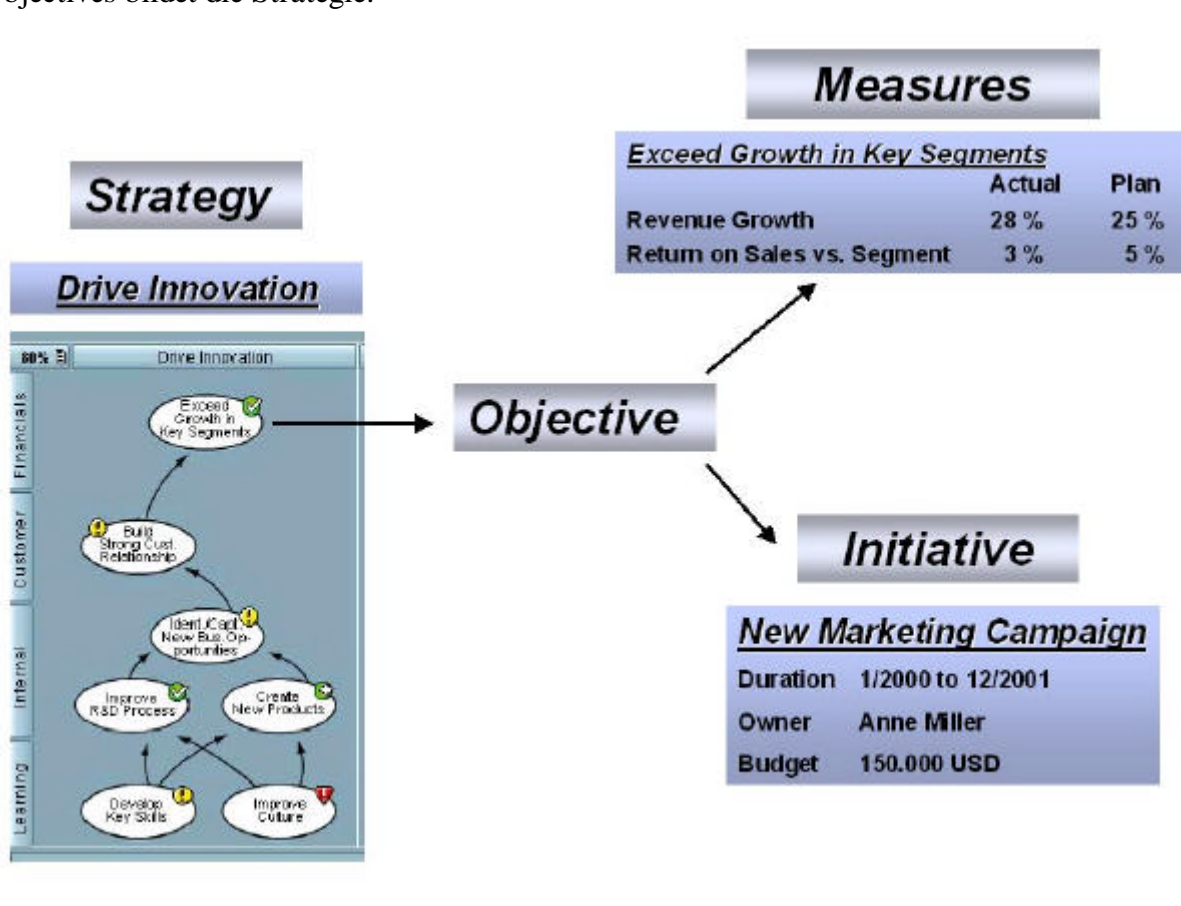


Bild 1: Objectives als zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard (Quelle: SAP AG)

Die Umsetzung der Strategie erfolgt über **Initiativen** und Programme, die den einzelnen Objectives zugeordnet sind. Diese strategischen Initiativen sind der Motor der Strategiumsetzung. Nach Ansicht von Kaplan und Norton haben strategische Initiativen eine Schlüsselrolle bei der Zuordnung von finanziellen Ressourcen und Mitarbeitern. Durch Initiativen kann die Verbindung zwischen Budgets und der Strategie hergestellt werden.

Der Erfolg der Strategiumsetzung wird über die den Objectives zugeordneten **Kennzahlen** verfolgt.

4.2 Perspektiven in der Balanced Scorecard

Kaplan und Norton schlagen vor, die Strategie aus den folgenden 4 Perspektiven zu betrachten.

Lernen & Wachstum-Perspektive

Wo muß das Know-How der Mitarbeiter und die (technische) Infrastruktur im Unternehmen verbessert werden um die Strategien erfolgreich durchzusetzen ? Sind die Mitarbeiter ausreichend motiviert und existiert ein Klima, das den Wandel unterstützt ?

Interne Prozeß Perspektive

Welche Prozesse müssen verbessert werden um die Kunden zufrieden zu stellen ? Tausende von Aktivitäten finden täglich statt, aber nicht alle haben eine strategische Relevanz. Das Design einer Scorecard erfordert die Identifizierung derjenigen kritischen Geschäftsprozesse, welche die Kundenzufriedenheit und die Finanzziele nachhaltig beeinflussen [Norton/SAP99].

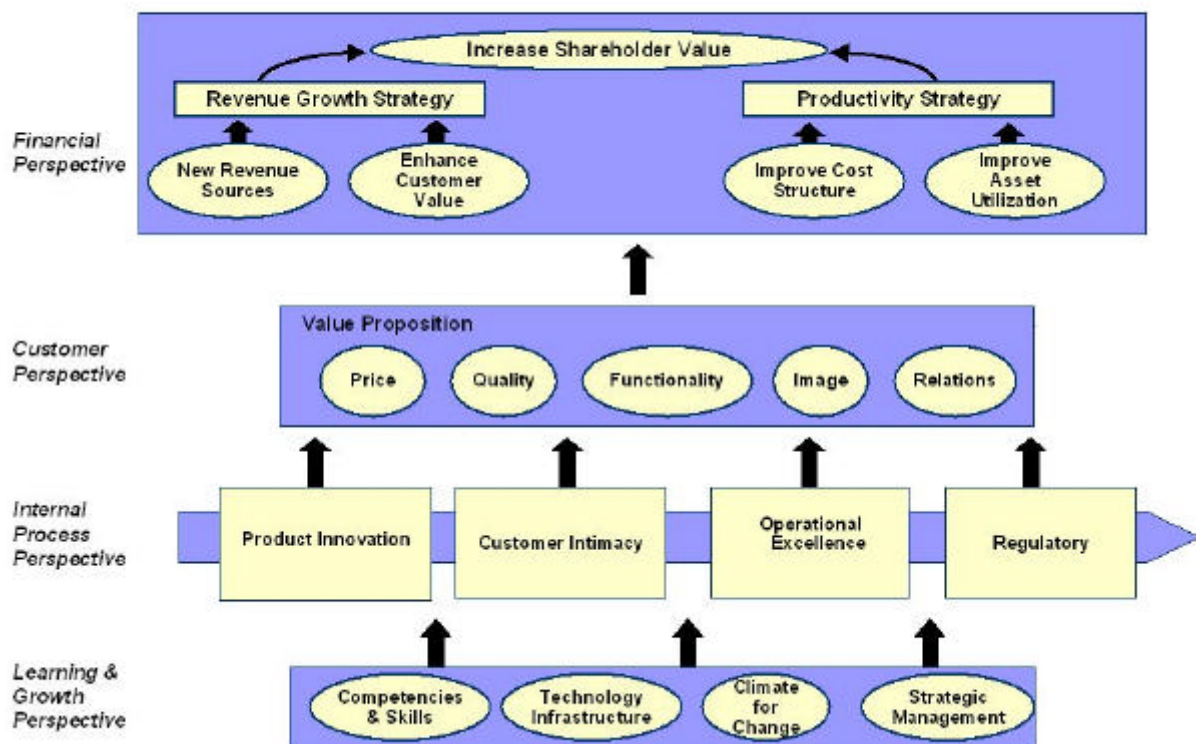


Bild 2: 4 Perspektiven der Balanced Scorecard (Quelle: Balanced Scorecard Collaborative)

Kunden-Perspektive

Was können die Kunden vom Unternehmen erwarten, wenn die Strategie erfolgreich umgesetzt wird ? Unternehmen können sich nur dann profitabel und dauerhaft gegenüber Konkurrenten differenzieren, wenn sie ihr Angebotsprofil (engl. Value Proposition), bestehend aus Produkt- und Service-Attributen, Image und Verhältnis zum Kunden sorgfältig wählen und auf die gewählten Kunden- und Marktsegmente abstimmen [vgl. Treacy/Wiersema95]. Die in der Kunden-Perspektive gewählte Strategie entscheidet über die zukünftige finanzielle Performance des Unternehmens.

Finanz-Perspektive

Welches finanzielle Ergebnis kann den Shareholdern präsentiert werden, wenn die Strategie erfolgreich umgesetzt wird? Finanzielle Objectives beschreiben die langfristigen Ziele des Unternehmens bezüglich Kapitalrenditen, Profitabilität, Umsatzwachstum, Produktivitätssteigerungen, Kostenreduktionen und Risikomanagement [Kaplan/Norton96 HBS]. Die Objectives der anderen Perspektiven münden letztlich in der finanziellen Perspektive. Sie tragen damit der Sichtweise Rechnung, daß alle Aktivitäten langfristig auf die Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtet sind.

4.3 Zuordnung von Verantwortung

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Balanced Scorecard ist die Abstimmung von Zielen der Verantwortlichen und Experten mit denen des entsprechenden Verantwortungsbereichs im Unternehmen. Dies geschieht über die explizite Zuordnung der **Verantwortung** für einen Teilbereich der Strategie, also eines Objectives. In der in Bild 1 gezeigten Strategie *Innovation verbessern* übernimmt der Manager der Forschungs- und Entwicklungsabteilung die Verantwortung für das Objective *Schnellere Produktentwicklung*. Experten aus dem F&E-Team oder der Manager selber übernehmen die Verantwortung für die zugeordneten Initiativen (*Verbesserte Forschungseinrichtungen, etc.*) und die zugeordneten Kennzahlen (*Zeitspanne zur Markteinführung neuer Produkte, etc.*). In vielen Fällen wird mit der Übernahme von Verantwortung eine variable Leistungsvergütung der Mitarbeiter gekoppelt, die über die Zielvorgaben der Kennzahlen gemessen wird.

4.4 Situationsanalysen

Die Verantwortlichen verfolgen in der Scorecard die Umsetzung ihres Objectives und deren Initiativen im Zeitverlauf und prüfen die zugeordneten Kennzahlen. In periodischen Abständen werden die Objectives, Initiativen und Kennzahlen einem Review unterzogen, Analysen erstellt und als verbale **Beurteilung** in der Scorecard abgelegt. Ein entsprechend gesetzter **Status** signalisiert pauschal den Zustand. Wesentlich dabei ist, daß die Beurteilungen durch das vorrausschauenden Expertenwissen an Aussagekraft gewinnen und daher Fehlentwicklungen bei der Strategieumsetzung frühzeitig erkannt werden.

Mit Hilfe der Ursache-Wirkungsketten können die Verantwortlichen den Einfluß negativer Entwicklungen auf die gesamte Strategie abschätzen. Alle an der Strategie beteiligten Personen und Abteilungen sind über ein **Feedbacksystem** miteinander verbunden und können Kommentare über den Status und die Beurteilungen austauschen. Diese Beurteilungen und Kommentare sind direkt bei den Objectives, Initiativen und Kennzahlen der Scorecard abrufbar. Erfahrungen von Balanced Scorecard Anwendern belegen die Vorteile dieser Offenheit. Anders als bei normalen Reporting-Systemen finden die Scorecard-Anwender eine von den direkten Verantwortlichen mit Zahlen, Fakten, Beurteilungen und Kommentaren **interpretierte Sicht der Strategie** vor. Dieser Prozeß wird von Kaplan und Norton als strategisches Lernen der Executives bezeichnet [Kaplan/Norton96].

4.5 Kaskadierende Scorecards

Speziell in großen und komplex strukturierten Unternehmen stellt sich die Frage nach der Anzahl und Integration von Balanced Scorecards. Geht man davon aus, daß Unternehmen mehrere strategische Geschäftsbereiche (SBU) und Tochtergesellschaften wegen der angestrebten Synergien unter Corporate vereinigen, dann sind **kaskadierende Scorecards** ein adäquates Instrument, um die Strategien der einzelnen SBU's aufeinander abzustimmen. Das Corporate Headquarter gibt den Rahmen mit allgemeinen Objectives vor, die von den einzelnen SBU's in individuelle Objectives übersetzt werden. Dabei bleibt der Bezug zwischen allgemeinen und individuellen Objectives erhalten. Das eröffnet den SBU's die Möglichkeit einer individuell formulierten Scorecard, deren Strategie mit Corporate abgestimmt ist und zum anderen einer multi-SBU Analyse der gemeinsam verfolgten Objectives.

4.6 Strategy Map

Die meisten Unternehmen verfolgen bei der Festlegung ihrer Gesamtstrategie eine klare Herausstellung einer Strategie (Fokus-Strategie) und weiteren Neben-Strategien. Das entspricht der Erfahrung von Marktführern, die nicht gleichgewichtig Fokus-Strategien zur

- Innovation,
 - Kundennähe und
 - Wirtschaftlichkeit bzw. Kostenführerschaft („Operational Excellence“)
- verfolgen, sondern eine priorisieren [vgl. Treacy/Wiersema95].

Bild 3 zeigt die Gesamtstrategie einer SBU mit einer Fokus-Strategie (links) und 2 Neben-Strategien (Mitte und rechts), sowie allen Objectives inklusive deren Status. Diese Sicht auf die Balanced Scorecard wird *Strategy Map* genannt.

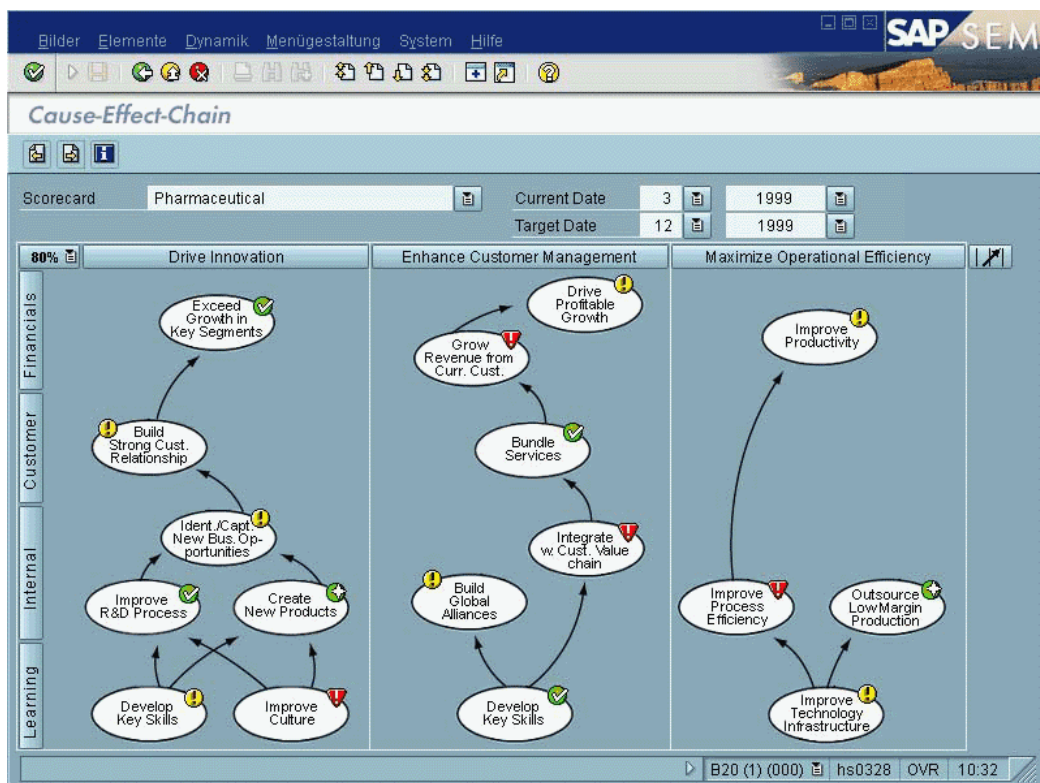


Bild 3: Strategy Map der SAP SEM Balanced Scorecard (Quelle: SAP AG)

4.7 Analysen einzelner Strategien

Greift man aus der Strategy Map eine Strategie heraus, so lässt sich diese mit der SAP SEM Balanced Scorecard interaktiv analysieren. Bild 4 zeigt im linken Teil die ausgewählte Strategie mit den über die 4 Perspektiven verteilten Objectives. Diese sind über eine Ursache-Wirkungskette miteinander verbunden. Die mittleren und rechten Spalten zeigen die zugeordneten Kennzahlen mit Ist- und Planwerten, sowie die Verantwortlichen. Den Planwerten kommt eine besondere Bedeutung zu, da sie quantitativ das zu erreichende Ziel beschreiben. Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit, weitere Wertspalten für Mehrjahresplanwerte und Forecasts aufzunehmen.

Der jeweilige Status wird über Ikonen dargestellt und kann manuell vom Verantwortlichen gesetzt oder automatisch vom System aus dem Plan-Ist-Vergleich ermittelt werden. Auf Knopfdruck lassen sich die hinterlegten Beurteilungen und Kommentare anzeigen und auf eine Sicht mit zugeordneten Initiativen umschalten.

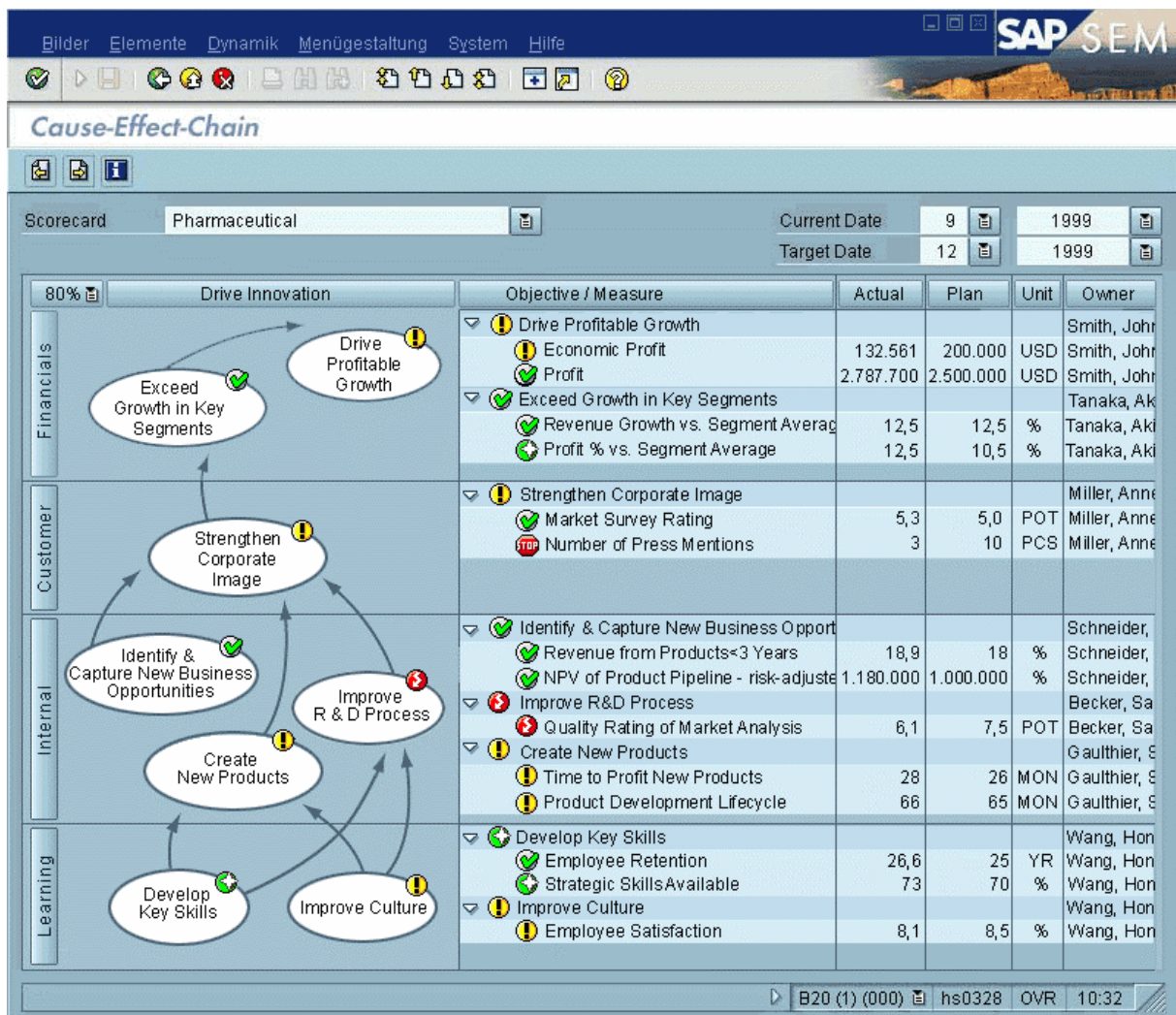


Bild 4: Strategie mit Ursache-Wirkungskette, Objectives, Kennzahlen, Plan- Istwerten und Verantwortlichen der SAP SEM Balanced Scorecard (Quelle: SAP AG)

4.8 Kennzahlen und Werttreiber

Die in der Balanced Scorecard verwendeten Kennzahlen sollten eine Mischung aus allgemeinen (für die Industrie typischen) Kennzahlen und Werttreiber-Kennzahlen sein. Kennzahlen, wie Profitabilität, Marktanteil oder Kundenzufriedenheit messen die Performance vergangener Aktivitäten. Diese werden als *Lagging Indicator* bezeichnet. Es ist wichtig diese in die BSC aufzunehmen, da sie den Stand der Strategieumsetzung rückmelden. Im Vergleich dazu geben Werttreiber-Kennzahlen (*Leading Indicators*) Auskunft über Aktivitäten, die die zukünftige Performance beeinflussen. Die Werttreiber werden in generische und geschäftsspezifische unterteilt. Die generische Werttreiber

- Umsatzwachstum,
- EBITDA Marge,
- Cash Steuersatz,
- Investments in Anlagevermögen und Working Capital,
- Kapitalkosten und
- Planungszeitraum

werden für Shareholder Value Berechnungen verwendet [Rappaport86].

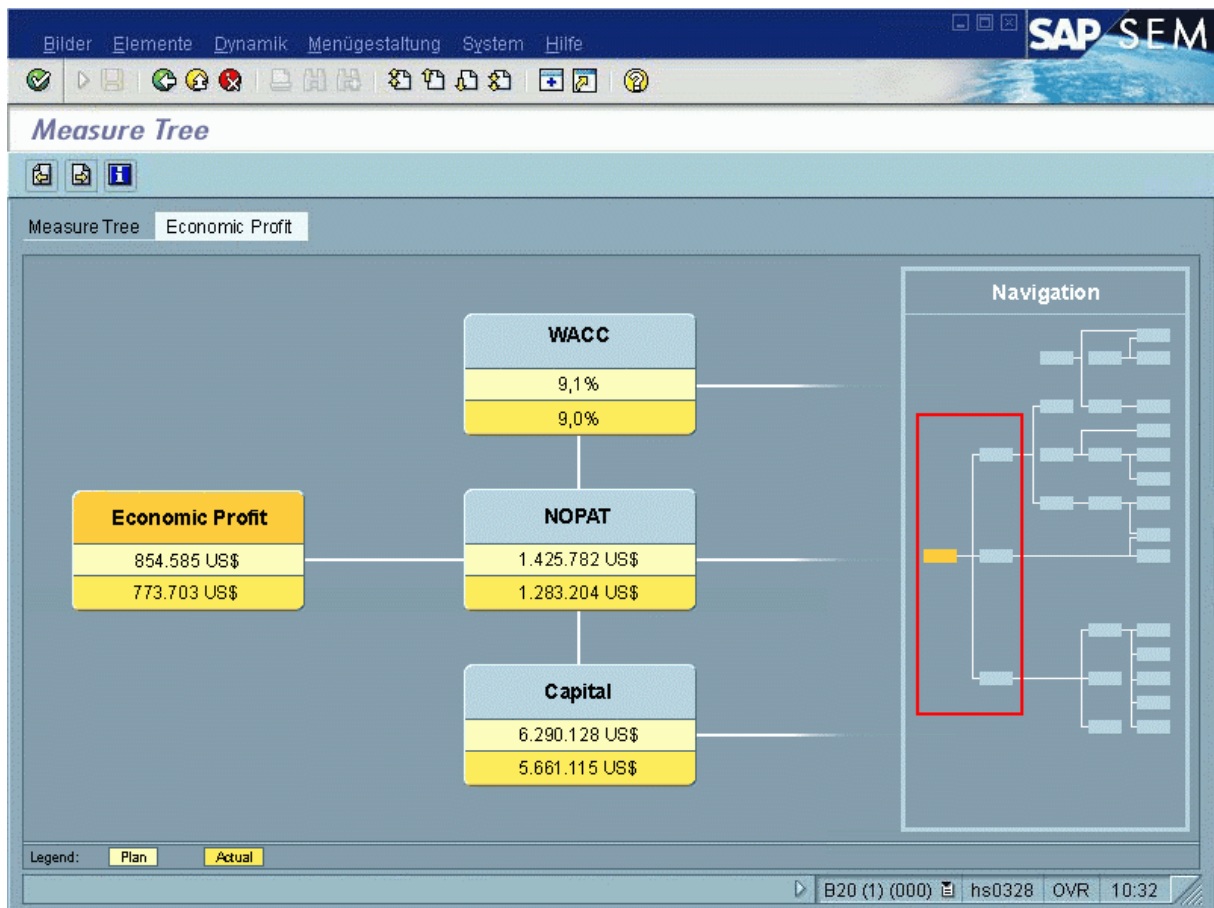


Bild 5: Kennzahlen-Baum für Economic Profit der SAP SEM Balanced Scorecard (Quelle: SAP AG)

Um tiefere Einsichten in die Geschäftsprozesse des eigenen Unternehmens oder der SBU zu erhalten, werden die generischen Werttreiber in geschäftsspezifische Werttreiber zerlegt. Aus Sicht der wertorientierten Unternehmensführung erfolgt anhand von Werttreiber-Analysen eine Umsetzung der Werttreiber in planbare operative Steuerungsgrößen. Anhand von

Sensitivitätsanalysen der Werttreiber wird deren Einfluß auf die Zielgrößen, wie *Economic Profit* oder *Free Cash Flow* und somit auf den Wertzuwachs des Unternehmens ermittelt.

Die Zerlegung von Kennzahlen in ihre Bestandteile und weiter in deren Werttreiber kann anhand von Werttreiber-Bäumen visualisiert werden (vgl. Bild 5).

In der BSC sollten nur Kennzahlen mit eindeutigem Strategiebezug verwendet werden. Die Wechselwirkung dieser strategischen Kennzahlen untereinander wird mittels der Zuordnung zu den Objectives über die Ursache-Wirkungsketten transparent. Rein diagnostische Kennzahlen sollten nicht den Objectives der Balanced Scorecards zugeordnet werden. Diese findet der Scorecard-Analyst in zugeordneten Berichten des SAP Business Information Warehouse (Bild 6) oder im Management Cockpit (Bild 7).

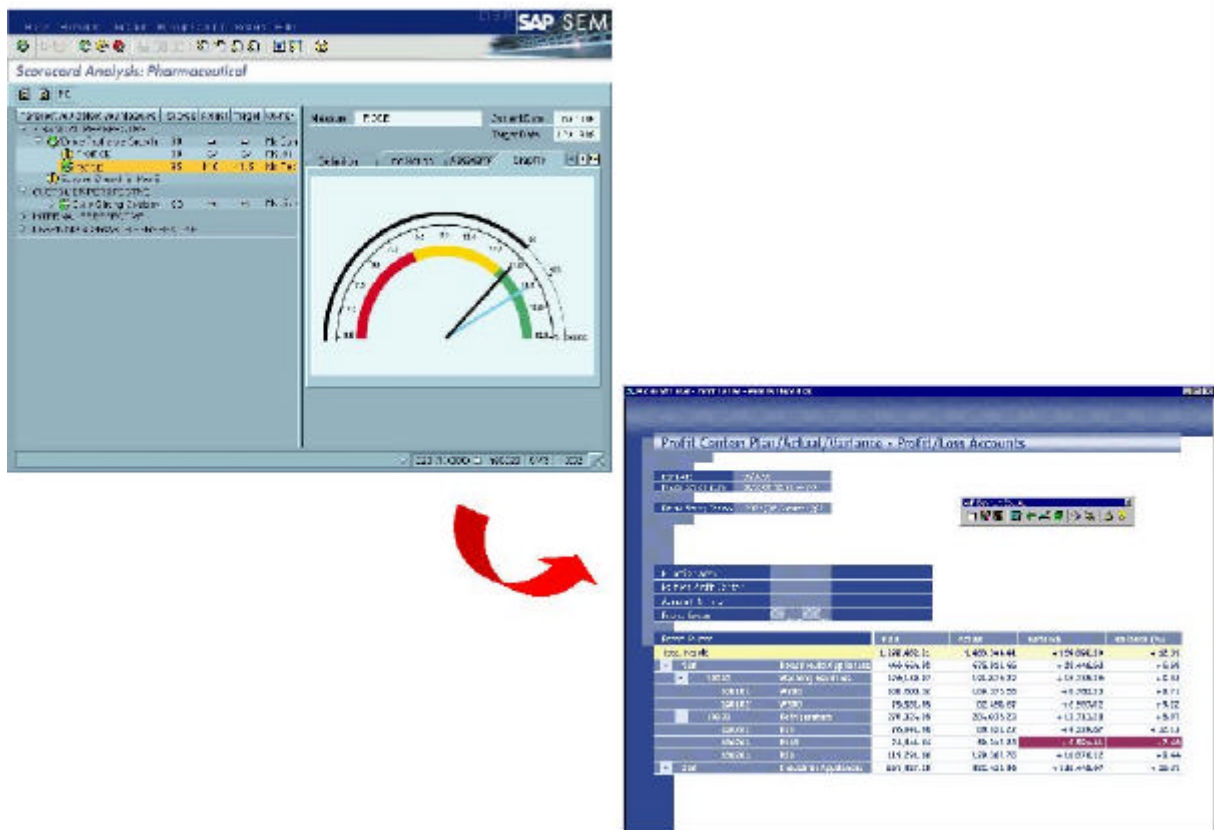


Bild 6: Zuordnung von SAP BW Berichten zur SAP SEM Balanced Scorecard (Quelle: SAP AG)

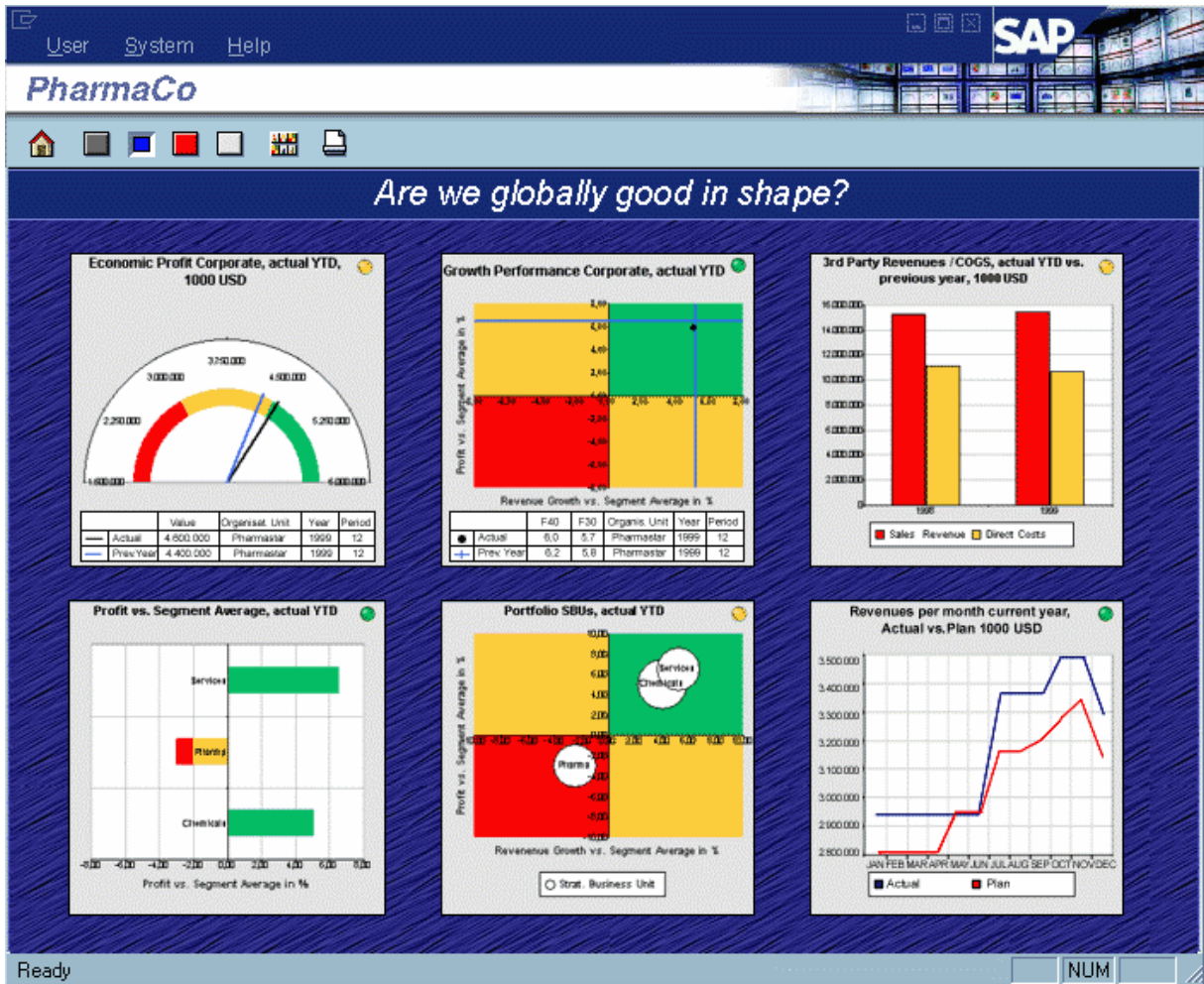


Bild 7: SAP SEM Management Cockpit (Quelle: SAP AG)

4.9 Textuelle Informationen

Eine Vielzahl führungsrelevanter Informationen externer Quellen liegt nur in unstrukturierter, textueller Form vor. Im Internet gibt es eine Vielzahl professioneller Informationsanbieter, deren Beiträge für die strategische Unternehmensführung genutzt werden können. Dies umfasst beispielsweise Marktanalysen, Erwartungen von Finanzanalysten, Studien, Presseerklärungen von Wettbewerbern oder Anforderungen an neue Produkte und Services, um nur einige zu nennen.

Damit mögliche Empfänger solcher Informationen zum einen gezielt Aufträge zur Informationsbeschaffung erteilen können und zum anderen nicht in einer Informationsflut untergehen, bietet SAP SEM die Komponente Business Information Collection (SEM-BIC) an.

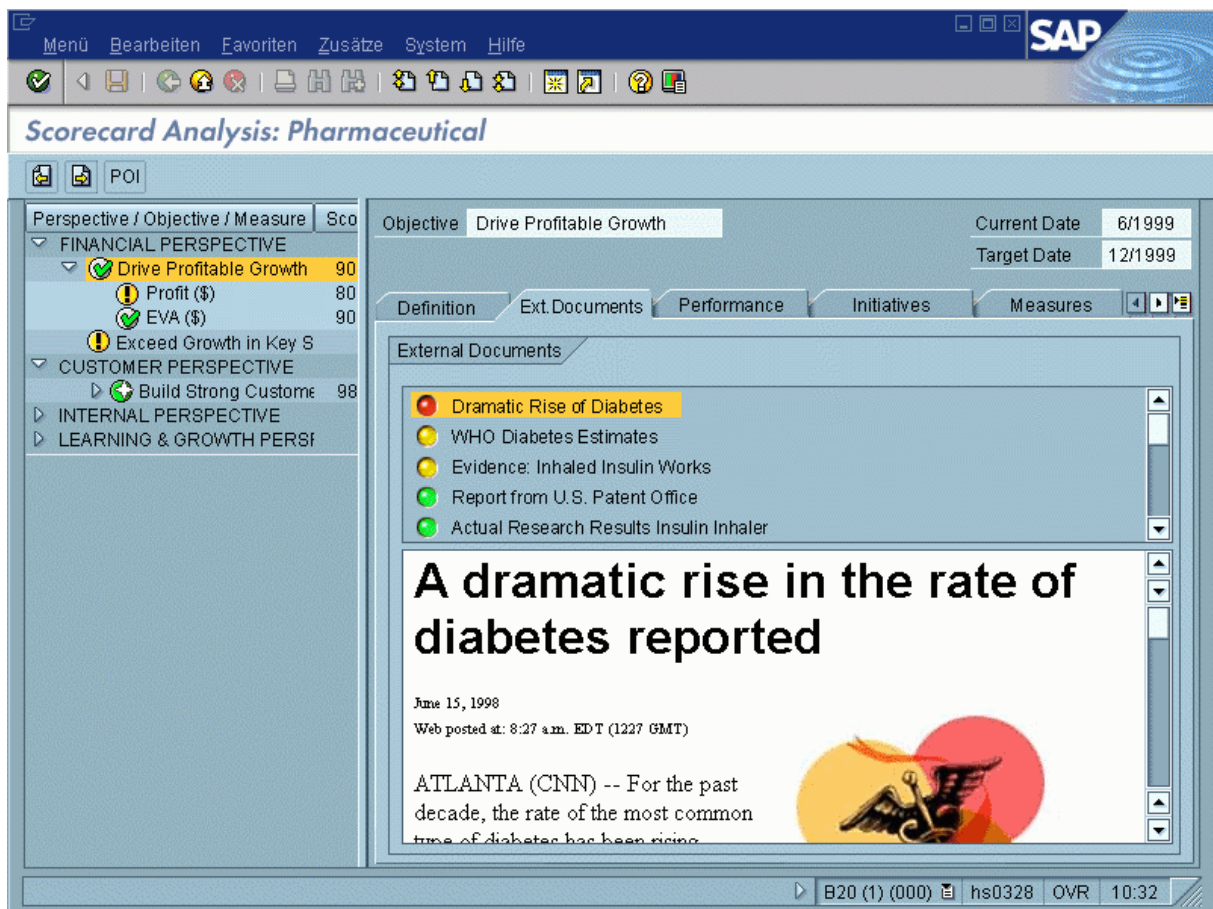


Bild 8: Textuelle Informationen in der SAP Balanced Scorecard (Quelle: SAP AG)

SEM-BIC ermöglicht außerdem die empfängerspezifische Speicherung dieser Informationen auf beliebigen Merkmalskombinationen des Data Warehouse. Damit können diese Informationen in die SAP Balanced Scorecard integriert werden. Bild 8 zeigt eine solche Zuordnung von Analysen zu einem Objective der Finanzperspektive.

5 Einbettung der Balanced Scorecard in SEM

Die Erfahrung der Balanced Scorecard Anwender hat gezeigt, daß die BSC nicht isoliert angewendet wird. Die Balanced Scorecard ist stattdessen eng verknüpft mit weiteren analytischen Anwendungen, die zusammen das Strategic Enterprise Management (SEM) eines Unternehmens bilden. SAP's Lösung für das Strategic Enterprise Management (SAP SEM^{® 1}) deckt die folgenden Themen ab

- Balanced Scorecard
- Management Cockpit
- Strategische Planung
- Simulation
- Activity-based Management
- Performance Measurement
- Benchmarking
- Finanz- und Management-Konsolidierung
- Business Information Collection
- Stakeholder Relationship Management.

und ist eng mit dem dem SAP Business Information Warehouse (SAP BW) integriert [vgl. SAP99].

Die weiter oben gezeigten Bilder wurden der SAP Balanced Scorecard entnommen, die seit 1999 als Teil von SAP SEM verfügbar ist. Die SAP Balanced Scorecard erhielt Ende 1999 die Zertifizierung der von Robert Kaplan und David Norton gegründeten Firma Balanced Scorecard Collaborative (vgl. www.bscol.com).

6 Einführung einer Balanced Scorecard

Die Implementierung des BSC-Konzepts in Unternehmen ist ein kontinuierlicher Prozess, der in der Regel auf Ebene Corporate oder strategischer Geschäftseinheiten beginnt und von dort aus bis auf operative Ebenen fortgesetzt werden kann. Da es sich bei Einführung der BSC um kein Kennzahlen-Projekt, sondern um die Einführung eines strategischen Management Systems handelt, bedarf es der aktiven Beteiligung des Top-Managements [vgl. Kotter96]. Firmen, die das Konzept der Balanced Scorecard einführen, unterliegen oftmals einem sehr starken Wettbewerb, der im Rahmen der permanenten Strategieanpassung zu massiven Veränderungen der Geschäftsprozesse führen kann. Hierfür muß ein Klima des permanenten Wandels erzeugt werden, das von den Entscheidungsträgern forciert wird.

Ein typisches Unternehmen durchläuft bei der Balanced Scorecard Einführung die folgenden Prozesse.

Strategie und Planung

Analyse der eigenen Geschäftsprozesse unter Einbeziehung der Wettbewerbssituation um ein klares Bild der eigenen Position zu erhalten. Beschaffung von Informationen über Trends und Kundenerwartungen bezüglich Produkt- und Servicestrategie, sowie der Finanzanalysten bezüglich finanzieller Erwartungen. Prüfung, ob eine Shareholder Value Lücke (Value Gap) zwischen aktuellem Businessplan und den Erwartungen der Finanzanalysten besteht. Parallele

¹ SAP SEM, SAP BW und Management Cockpit sind Warenzeichen der SAP AG

Modellrechnungen zur Evaluierung von Alternativen und Forecasts zur Schließung des Value Gaps.

Strategie Formulierung

Ausarbeitung von Fokus- und Neben-Strategien und Verfeinerung in Strategie-Elemente (Objectives). Verbindung aller Objectives über die Ursache-Wirkungskette. Identifizierung und Zuordnung strategischer Initiativen zu den Objectives. Festlegung der Kennzahlen zur Messung der Strategie-Umsetzung. Formulierung der Erwartungen durch Planung der Zielwerte der Kennzahlen. Abgleich der Strategien von Corporate, strategischen Geschäftseinheiten und gemeinsam genutzten Serviceabteilungen über allgemeine Objectives.

Kommunikation der Strategie

Bekanntmachung der geplanten Strategie und deren Bestandteile über Informationsveranstaltungen. Einholung und Berücksichtigung des Feedbacks aller beteiligten Abteilungen mit dem Ziel der Akzeptanz.

Zuordnung der notwendigen Ressourcen

Zuordnung von Verantwortlichen zu Objectives, Kennzahlen und Initiativen. Abstimmung der persönlichen Ziele der Verantwortlichen und Abteilungen mit denen der Strategie. Start von Ausbildungsprogrammen zur Entwicklung der für die Geschäftsprozesse notwendigen Kompetenzen. Ausstattung der strategischen Initiativen mit den notwendigen Teammitgliedern und Budgets.

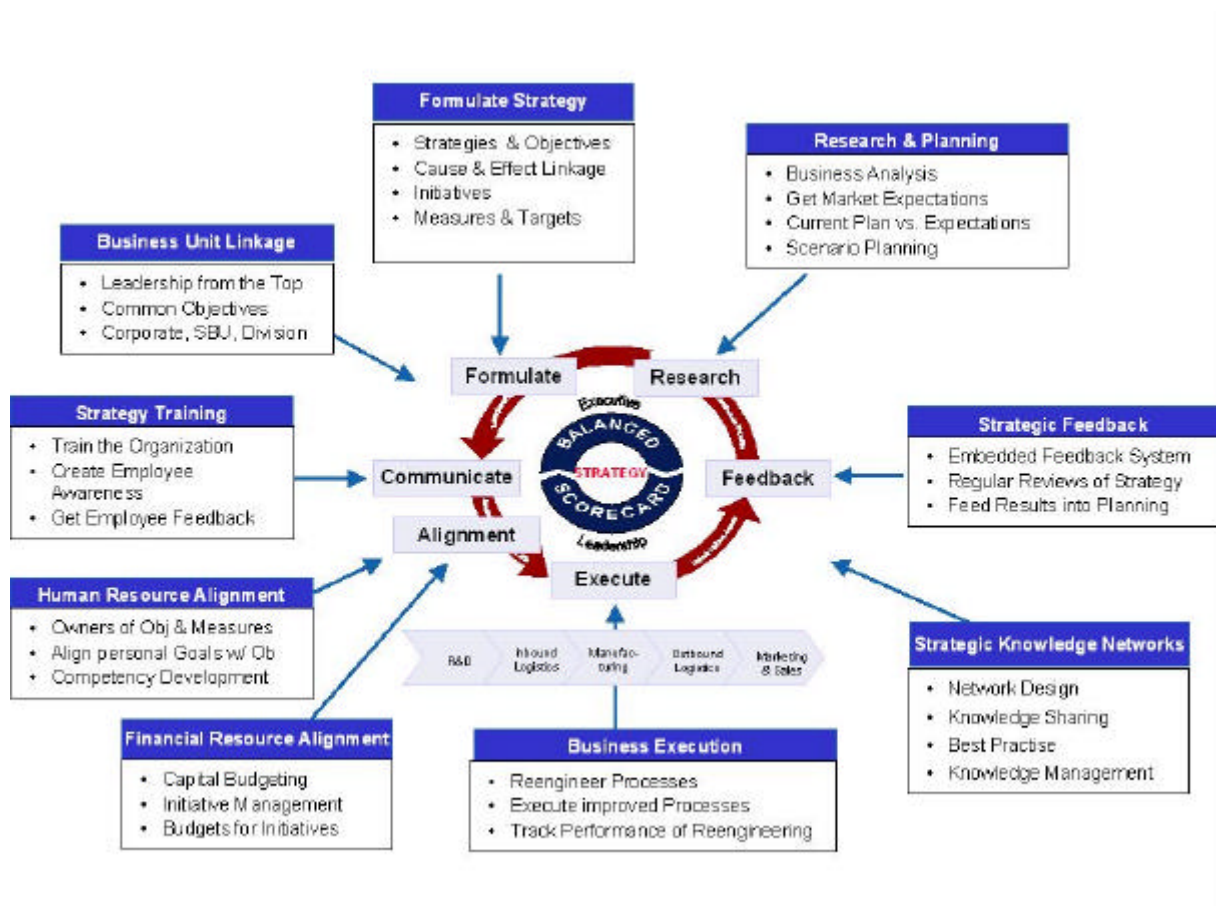


Bild 9: Prozesse einer Balanced Scorecard Einführung (Quelle: Balanced Scorecard Collaborative und SAP AG)

Strategie-Umsetzung

Ausführung der verbesserten Geschäftsprozesse und konsequente Umsetzung der Initiativen. Regelmäßige Verfolgung der erzielten Ergebnisse mit Bezug zu den geplanten Zielen.

Strategisches Lernen und Feedback

Regelmäßige Reviews der Objectives, Initiativen und Kennzahlen durch Experten und Verantwortliche. Beteiligung aller mit der Strategie-Umsetzung involvierten Personen und Abteilungen an dem Feedback-Prozeß durch das Hinterlegen von Beurteilungen und Kommentaren der Ergebnisse und zukünftigen Erwartungen. Kontinuierliche Anpassung der Strategie.

7 Strategie Templates

Aufgrund der individuellen Ausrichtung von Unternehmen unterscheiden sich die gewählten Strategien meist erheblich. Dennoch können die von Unternehmen einer Branche angewendeten Strategien kategorisiert werden [vgl. Treacy/Wiersema95]. In der chemischen Industrie haben sich folgende Strategie-Kategorien herausgebildet:

- Innovation (“Innovation”)
- Kundennähe (“Customer Intimacy”)
- Wirtschaftlichkeit bzw. Kostenführerschaft (“Operational Excellence“)
- Gesellschaftliches und politisches Umfeld (“Regulatory”)

Basierend auf dieser Kategorisierung, wurden bei SAP SEM in Zusammenarbeit mit der *Balanced Scorecard Collaborative*¹, branchenspezifische Strategie-Templates entwickelt. Diese werden nach Fokus- und Nebenstrategien unterschieden und enthalten folgende Komponenten:

- Ausführliche Beschreibung der Strategien
- Strategie-Elemente für jede der 4 Perspektiven
- Ursache-Wirkungsketten
- Vorschläge für Kennzahlen aller Strategie-Elemente

Focus Strategy: Product Innovation

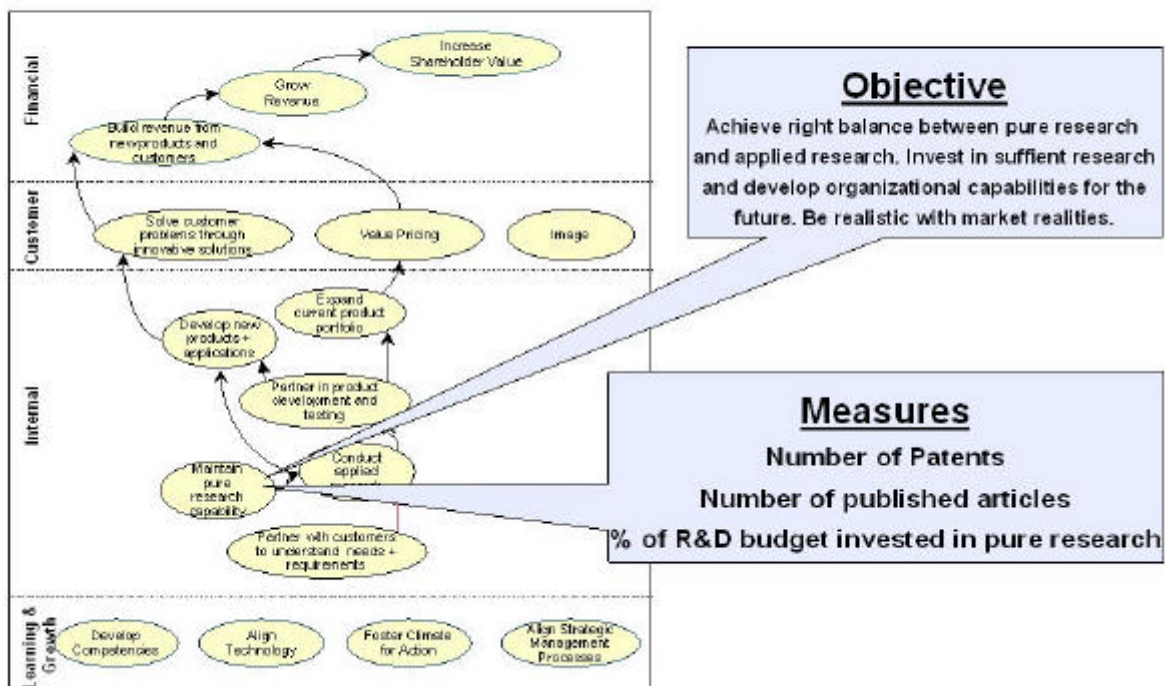


Bild 10: Fokus-Strategie *Innovation* (Quelle: SAP AG)

Strategie Templates können als Diskussionsgrundlage bei der Entwicklung individueller Strategien verwendet werden. Diese branchenspezifischen Templates werden als Teil der SAP SEM Balanced Scorecard ausgeliefert und können leicht auf die individuellen Anforderungen angepaßt werden.

¹ Balanced Scorecard Collaborative (www.bscol.com)

Glossar

Strategy Map	Darstellung der Gesamtstrategie, bestehend aus Fokus- und Nebenstrategien anhand von Ursache-Wirkungsketten der Objectives.
Strategie	Darlegung, wie ein Unternehmen mit den mittel- bis langfristigen Herausforderungen plant umzugehen. Bei vielen Unternehmen werden auf Hypothesen beruhende Szenarien entwickelt, die zur Bewältigung der Herausforderungen zur Alternative stehen. Im BSC Kontext besteht eine Strategie aus Objectives, die über eine Ursache-Wirkungskette miteinander verbunden sind und auch Verbindungen zu Objectives weiterer Strategien aufweisen können.
Strategie-Element (Objective)	Objectives sind die Elemente einer Strategie. Sie werden i.d.R. einer Perspektive zugeordnet und sind über eine Ursache-Wirkungskette miteinander verbunden. Den Objectives werden Kennzahlen und Initiativen zugeordnet.
Ursache - Wirkungskette	Objectives werden über Ursache-Wirkungsketten miteinander verknüpft, um den Einfluß der Objectives auf die Strategien zu verdeutlichen. Dies ist eine bewußt simplifizierende Sicht auf die Realität, mit dem Ziel, das Unternehmen auf die strategisch wichtigen Bereiche zu fokussieren und die Gesamtstrategie kommunizierbar zu machen.
Initiative	Eine Menge von Aktivitäten oder Programmen, die einem oder mehreren Objectives zugeordnet sind. Initiativen dienen der Strategie-Umsetzung und beschreiben, wie die Ressourcen des Unternehmens im Sinne der Strategie eingesetzt werden sollen. In vielen Fällen haben sie einen Sponsor, einen Verantwortlichen, ein Beginn- und erwartetes Endedatum, sowie zugeordnete Mitarbeiter und finanzielle Ressourcen.
Kennzahl	Kennzahlen sind den Objectives zugeordnet und messen den Erfolg der Strategie-Umsetzung. Jeder Kennzahl werden zeitabhängige Zielwerte zugeordnet, die sich beispielsweise aus den Jahresplanungen ableiten lassen.
Score	Darstellung des Status von Objectives, Kennzahlen und Initiativen als relative Nummer. Anhand dieser relativen Maßzahl lassen sich beispielsweise Objectives miteinander vergleichen.
Perspektive	Perspektiven stellen unterschiedliche Sichten auf die Strategie dar. Gebräuchlich sind die 4 Perspektiven <i>Finanzen / Kunden / Interne Prozesse / Lernen & Wachstum</i> . Die Anzahl der Perspektiven ist nicht starr festgelegt, und wird von einigen Branchen beispielsweise um eine Perspektive <i>Zulieferer</i> erweitert.
Kaskadierende Scorecards	Kaskadierende Scorecards beschreiben die hierarchische Beziehung zwischen Scorecards. Sie unterstützen vergleichende Sichten zwischen Scorecards und erlauben daher Analysen der Strategie-Umsetzung in den verschiedenen Ebenen der Organisation.
Beurteilungen und Kommentare	Verantwortliche von Objectives, Kennzahlen und Initiativen können in regelmäßigen Zeitabständen schriftliche Beurteilungen zum jeweiligen Status in der Scorecard hinterlegen. Die an der Strategie-Umsetzung beteiligten Personen können die Beurteilungen lesen und eigene Kommentare erfassen. Durch dieses Feedback erzielt man eine subjektive Interpretation des Erfolgs der Strategie-Umsetzung.

Literatur

[AA99] Arthur Andersen, "STOXX 50 Shareholder Value und Investor Relations im Wettbewerb um institutionelles Kapital", 1999, S.8

[EY98] Low, Jonathan und Siesfeld, Tony / Ernst & Young, , "Measures That Matter", *Strategy & Leadership*, March - April 1998, S24

[Fortune99] Ram Charan und Geoffrey Colvin, "Why CEO's Fail", *Fortune*, 21.Juni 1999

[Kaplan/Norton92] Kaplan, Robert und Norton, David, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, Jan - Feb 1992, S.77

[Kaplan/Norton96] Kaplan, Robert und Norton, David, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Jan - Feb 1996, S.85

[Kaplan/Norton96 HBS] Kaplan, Robert und Norton, David, "Translating Strategy Into Action - The Balanced Scorecard", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, 1996

[Kotter96] Kotter, John, "Leading Change", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, 1996

[Norton96] Norton, David, "Building A Management System to Implement Your Strategy", *Renaissance Solution*, 1996

[Norton/SAP99] Norton, David und SAP AG, "SAP Strategic Enterprise Management. Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard", *SAP Whitepaper*, 1999, S.12

[Porter99] Porter, Michael, "What is Strategy", *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996, S.96

[Rappaport86] Rappaport, Alfred, "Creating Shareholder Value", 1986, S.32

[Simons95] Simons, Robert, "Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, 1995

[SAP99] SAP AG, "SAP Strategic Enterprise Management - The Functions - A closer Look", *SAP Whitepaper*, 1999

[Treacy/Wiersema95] Treacy, Michael und Wiersema, Fred, "The Discipline Of Market Leaders", *Addison-Wesley*, 1995