

Havighorst, Frank; Müller, Susanne Gesa

Working Paper

Mehr als Kennzahlen: Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen

Arbeitspapier, No. 29

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Havighorst, Frank; Müller, Susanne Gesa (2000) : Mehr als Kennzahlen: Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen, Arbeitspapier, No. 29, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116492>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Frank Havighorst · Susanne Gesa Müller

Mehr als Kennzahlen

Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen

Arbeitspapier 29

Mehr als Kennzahlen

Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen

Frank Havighorst

Susanne Gesa Müller

Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

Telefon: (0211) 7778-163

Telefax: (0211) 7778-188

E-Mail: Susanne-Gesa-Mueller@boeckler.de

Redaktion: Susanne Gesa Müller, Referat Wirtschaft I

Best.-Nr.: 11029

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juni 2002, unveränderter Nachdruck

€ 8,50

Inhaltsverzeichnis

Warum diese Broschüre?	5
1 Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie	7
1.1 Balanced Scorecard – was steckt dahinter?	7
1.2 Warum braucht das Unternehmen eine Strategie?	9
1.3 Strategieentwicklung – wo wollen wir hin?	10
1.4 Strategieumsetzung – wie realisieren wir den Weg?	12
1.5 Die Balanced Scorecard als Umsetzungsinstrument	13
1.5.1 Die klassischen vier Perspektiven	14
1.5.2 Elemente einer Scorecard	15
1.5.3 Warum gerade BSC?	17
1.6 Was bleibt – Was ändert sich?	20
2 Ansatzpunkte für die Interessenvertretung	23
2.1 Chancen und Risiken des Konzepts für die Beschäftigten	23
2.1.1 Chancen	23
2.1.2 Risiken	24
2.2 Aufsichtsrat	27
2.3 Handlungsoptionen und -empfehlungen	28
2.3.1 Beteiligungsfelder	28
2.3.2 Projektorganisation im BR	30
2.3.3 Erarbeitung einer Beteiligungsvereinbarung	30
3 Fazit und Ausblick	37
Literaturverzeichnis mit Kommentaren	39
Monographien	39
Aufsätze	40
Internet	42
Wichtige Begriffe	45
Über die Autoren	46
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	47

Warum diese Broschüre?

Balanced Scorecard – ein neues Kennziffersystem oder Controllinginstrument bzw. strategisches Managementsystem. *Was ist Balanced Scorecard und vor allem: Was haben Betriebs- und Personalräte damit zu tun?*

Seit 1997 spricht man in Deutschland über die Balanced Scorecard – den »ausgewogenen Berichtsbogen«. Zunächst war nicht abzusehen, ob es sich nur um eine Eintagsfliege handelt oder ob das Konzept tatsächlich Eingang in die Unternehmenspraxis finden wird. Der Boom an Artikeln in Fachzeitschriften riss jedoch nicht ab, Anbieter von Managementseminaren zogen nach und alsbald griff dann auch die Tagespresse das Thema auf. Gleichzeitig tauchten immer mehr Namen von Unternehmen auf, die schon mit dem neuen Instrument arbeiten sollen. Nur von Betriebs- und Personalräten war nicht die Rede.

Damit ist der Ansatzpunkt dieser Broschüre beschrieben. Balanced Scorecard ist ein strategisches Managementsystem, also letztlich in dieselbe Kategorie einzuordnen wie Lean Management oder Business Re-engineering – wenngleich (noch) nicht derart negativ belastet. Mit Balanced Scorecard soll eine *strategieorientierte Steuerung* des Unternehmens umgesetzt werden. Dazu wird u. a. ein ausgefeiltes *Kennzahlensystem* eingerichtet, das auch *weiche Faktoren* einbezieht. Das Konzept bezieht ausdrücklich die *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* als wesentliches Potenzial des Unternehmens ein. Ziel ist, die Motivation, Zufriedenheit und Qualifikation der Beschäftigten zu erhöhen. Hier ist nun (spätestens) die Interessenvertretung gefragt.

Mit der Broschüre »Mehr als Kennzahlen – Balanced Scorecard als Beteiligungschance« wollen wir nun das Konzept der Balanced Scorecard in den für Betriebs- und Personalräte wichtigen Punkten erstens erläutern und zweitens Ansatzpunkte für eine Beteiligung beschreiben. Dazu werden am Ende Handlungsoptionen und -empfehlungen gegeben. Die Idee ist, dass sich die Interessenvertretung nicht erst in den konkreten mitbestimmungspflichtigen Detailregelungen einbringt, sondern am gesamten Einführungsprozess beteiligt und damit an möglichst allen inhaltlichen Fragen mitarbeitet!

Die Inhalte beruhen auf dem Stand unserer derzeitigen Informationen und Erfahrungen: Entgegen vieler Verlautbarungen gibt es noch so gut wie *keine Umsetzungserfahrungen* in den Unternehmen – i.d.R. befindet sich die Balanced Scorecard in der Phase einer *pilothaften Einführung bzw. Projekterprobung* mit oder oftmals ohne Beteiligung der Interessenvertretung. Die bisherigen Erfahrungen sind zwiespältig. So gibt es einerseits Berichte von Betriebsräten, die sich in Pilotprojekten inhaltlich stark einbringen konnten, andererseits aber auch Negativmeldungen: fehlende Information oder Beteiligung, die erst durch Konflikt erreicht werden konnte. Hinzu kommt, dass Unternehmensleitungen das Konzept teilweise auf »ihnen genehme« Aspekte reduzieren – was bleibt, ist dann oftmals ein reines Kontrollinstrument.

Es ist davon auszugehen, dass das Konzept der Balanced Scorecard *das* Managementsystem der nächsten Jahre sein wird. Die Erfahrungen, die Betriebs- und Personalräte mit der Balanced Scorecard sammeln werden, sind zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abzuschätzen. Wir sind daher sehr an Rückmeldungen interessiert, um die Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis dann auch mit weiteren Publikationen o. ä. aufzugreifen.

Wir hoffen, die Broschüre stellt umfassende erste Informationen zum Thema bereit und würden uns freuen, wenn es zudem Spaß macht, sie zu lesen!

Susanne Gesa Müller

Dr. Frank Havighorst

1 Die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie

Seit kurzem wird ein Management-Instrument auch in Deutschland zunehmend eingesetzt, das vor einigen Jahren in den USA von Kaplan/Norton entwickelt wurde und seitdem die Fachzeitschriften füllt:¹ Die **Balanced Scorecard**, zu deutsch in etwa der **ausgewogene Berichtsbogen**. Mit seiner Hilfe sollen strategische Entscheidungen der Unternehmensleitung innerhalb des Unternehmens besser durch- und umgesetzt sowie die strategieorientierte Steuerung verbessert werden. Bisher werden Betriebs- und Personalräte in der Praxis nur teilweise an der Einführung und Umsetzung des neuen Instruments beteiligt. Das Konzept hat jedoch viele Ansatzpunkte im Bereich der Beschäftigten – eine Auseinandersetzung mit der Balanced Scorecard scheint daher für Interessenvertretungen angezeigt.

1.1 Balanced Scorecard – was steckt dahinter?

Man stelle sich einen Weitspringer vor, der an den Olympischen Spielen teilnehmen will. Die Weite, die er bei den Deutschen Meisterschaften springen wird, entscheidet darüber. Er fängt an, kontinuierlich seinen Absprung zu trainieren, muss aber enttäuscht feststellen, dass er nicht viel an Weite dazu gewinnt. Er fragt einen Trainer, was er tun soll. Dieser erklärt ihm, dass das Ergebnis von sehr vielen Faktoren abhängt: von seinen physischen Voraussetzungen, den einzelnen Bewegungsabläufen beim Sprung (Anlauf, Absprung, Flugphase, Landung), der richtigen Ernährung, dem Muskelaufbau usw. Der Trainer beobachtet den Sportler, macht Video-Studien, Berechnungen etc. und stellt fest, dass der Absprung besser wird, wenn der Sportler länger und schneller anläuft. Er schlägt eine Strategie vor, die in Form eines Trainingsplans umgesetzt werden soll. Offensichtlich weiß der erfahrene Trainer, dass für den Erfolg des Sportlers immer mehrere Faktoren verantwortlich sind. Dieser Denkansatz liegt auch der Balanced Scorecard (im Weiteren: BSC) zugrunde.

Strategie: populäre Worthülse?

Wenn etwas wichtig ist, ist es auch strategisch - zumindest beschleicht einen das Gefühl, wenn es um die Häufigkeit geht, mit der der Begriff Strategie inzwischen benutzt wird. Laut Definition ist eine Strategie

ein längerfristiger Plan zur Erreichung eines Zieles, der versucht, äußere Faktoren und Reaktionen zu berücksichtigen und das weitere Vorgehen darauf einzurichten,

also keineswegs irgendetwas Beliebiges. Ist von der *Unternehmensstrategie* die Rede, geht es um den Plan, mit dem das unternehmerische *Leitbild* (Vision) umgesetzt werden soll. Es ist also zu klären, *wozu man da ist und wie's in Zukunft weitergehen wird*. Beide Fragen sind sinnvoll nur zusammen zu beantworten!

1 **Kaplan**, Robert S., **Norton**, David P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.

Ein Unternehmen, das Marktführer werden will, indem es sein internationales Geschäft ausdehnt, ist schlecht beraten, wenn es sich nur die finanzwirtschaftlichen Kennziffern anguckt. Diese sind vergangenheitsorientiert und geben keine Anhaltspunkte, welche Faktoren dahinter stehen. Die BSC sagt, das Unternehmen soll für die Strategie »internationales Geschäft ausweiten« den Blick öffnen für die Vielfalt der Faktoren, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Und dabei, so schlagen Kaplan/Norton vor, sollen vier Blickwinkel (= Perspektiven) eingenommen werden:

- Die Finanzperspektive: Wirtschaftliche Erfolgskriterien wie Umsatz, Cash Flow etc.
- Die Kundenperspektive: Erfolgskriterien wie Kundenzufriedenheit, Marktanteile etc.
- Die Prozessperspektive: Erfolgskriterien in Bezug auf die internen Abläufe, z. B. die Produktqualität
- Die Mitarbeiterperspektive: Erfolgskriterien in Bezug auf die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Der erfahrene Weitspringer weiß aber nicht nur, dass es mehrere Einflussgrößen für seinen Erfolg gibt. Er weiß auch, wie sich solche Einflüsse auf seinen Erfolg auswirken: Wird die Anlaufgeschwindigkeit höher, so steigt die Absprunggeschwindigkeit und damit die Sprungweite. Dies hat er bei seinem Sprung zu berücksichtigen. Mit anderen Worten, er kennt die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung. Aber mehr als das, er wird das Zusammenwirken aller Faktoren berücksichtigen müssen, um erfolgreich zu sein. Wer die Anlaufgeschwindigkeit berücksichtigt, aber gleichzeitig die Absprunggenauigkeit nicht in sein Kalkül einbezieht, kann nicht gewinnen.

Das Konzept der BSC nimmt dies auf, in dem es die Erfolgsfaktoren des Unternehmens in Form von Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpft: Wie stehen die Einflussgrößen zueinander in Beziehung, wie beeinflussen sie sich gegenseitig? Die BSC zwingt dazu, nur solche Erfolgsfaktoren aufzunehmen, die auch im Rahmen einer Wirkungskette den Erfolg des Unternehmens verbessern.



Abbildung 1:
Verknüpfung von Zielen über
verschiedene Perspektiven

Was folgt daraus nun für das Unternehmen? Es muss einen »Trainingsplan« erstellen – eine BSC. Dazu werden die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren analysiert und darauf basierend das allgemeine Unternehmensziel »Marktführer werden« in strategische Ziele (Strategieelemente) für die vier Perspektiven herunter gebrochen.

Der Trainingsplan des Sportlers konkretisiert die allgemeine Strategie »hart trainieren« in einzelne strategische Maßnahmen, z. B. Sprinttraining, Kraftübungen, Ausdauertraining. Das Unternehmen muss nun seine Strategie »internationales Geschäft ausweiten« ebenso präzisieren, z. B. das Verpackungsdesign ändern, um die Produkthanmung zu verbessern und an die internationalen Kundengeschmäcker anzupassen.

Um nun zu überprüfen, ob der Trainingsplan greift – der Sportler also weiter springt -, wird der Trainer regelmäßig die Zeit stoppen und aufzeichnen. Auch das Unternehmen braucht Indikatoren, die Aufschluss darüber geben, ob der eingeschlagene Kurs richtig ist. Dazu werden Kennziffern (Messgrößen) bestimmt, die den Erfolg der Strategie messbar machen. Bezogen auf das Beispiel in Abbildung 1 heißt dies, es müssen Größen gefunden werden, mit denen man

die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
die Produktqualität,

die Kundenzufriedenheit und -treue,
die Rendite
messen, beurteilen und steuern kann.

Insgesamt ist die BSC ein komplexes System, ganz so, wie es auch für den Weitspringer ein hochkomplexer Vorgang ist, unter Einbeziehung aller Einflussfaktoren zum größtmöglichen Erfolg zu kommen. Dabei dient die BSC in *zweifacher Hinsicht als Steuerungsinstrument*: Erstens soll die Umsetzung der Strategie überwacht werden, und zweitens die Strategie selbst immer wieder überprüft werden. Kaplan/Norton nennen dies Double-Loop-Learning. In Kapitel 1.5 ab Seite 13 werden wir diesen Faden wieder aufnehmen und das Instrument BSC genauer betrachten. Vorher aber geht es um das, was vor dem Einsatz einer BSC schon da sein muss: die eigentliche Strategie!

1.2 Warum braucht das Unternehmen eine Strategie?

Unternehmen sind eingebunden in eine hochkomplexe Welt, die sich ständig verändert. Die Geschwindigkeit der Veränderungen hat sich in den letzten Dekaden massiv beschleunigt. Sowohl die technologische Entwicklung, als auch die Deregulierung der Märkte unter dem Stichwort der »Globalisierung« hat die Unternehmensumwelt, also die Beziehungen des Unternehmens nach außen, immer schneller umgestaltet. Damit haben sich die Reaktionszeiten, die den Unternehmen verbleiben, um sich den veränderten Bedingungen anzupassen, im gleichen Maße verkürzt.

Die Art der Einflüsse von außen ist dabei breit gefächert (siehe Abbildung 2): Technologie, Politik, Kunden, Wettbewerber beeinflussen die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf Dauer erfolgreich am Markt zu behaupten. Besonders erfolgreich sind jene Unternehmen, die sich laufend an veränderte Anforderungen anpassen. Unternehmen, denen dies nicht gelingt, laufen Gefahr, sich Schritt für Schritt in eine bestandsgefährdende Krise zu begeben. Je länger das Unternehmen mit der Anpassung wartet, desto tiefgreifender werden die notwendigen Maßnahmen sein, und desto weniger Zeit steht zur Verfügung, diese Maßnahmen auch umzusetzen. Dies führt fast immer zu erheblichen Belastungen der Arbeitnehmer, sei es durch Personalabbau, Abbau von übertariflichen Leistungen oder offensiv vorgetragenen Begehrlichkeiten nach »Spendenbeiträgen« der Arbeitnehmer zur Sanierung des Unternehmens.

Um dieser Gefahr vorzubeugen, ist es für jedes Unternehmen entscheidend, sich laufend mit der Entwicklung seiner Umwelt zu beschäftigen. Es reicht aber nicht, bereits eingetretene Veränderung aufzunehmen, sich daraus ergebende Veränderungsnotwendigkeiten für das eigene Unternehmen abzuleiten und diese dann umzusetzen. Dies wäre ein reines Reagieren mit dem Effekt, dass beim heutigen Veränderungstempo das Unternehmen ständig zu spät kommen würde: Entweder haben sich andere Wettbewerber schon früher umgestellt oder die Rahmenbedingungen haben sich bereits wieder verändert. Beides führt dazu, dass das Unternehmen der Entwicklung hinterherläuft, ohne jemals wirklich erfolgreich im Wettbewerb vorne zu stehen: Ein hechelnder Hase, dem immer ein Igel das bekannte »Bin schon da!« entgegenrufen wird.

Wie kann das Unternehmen also zum »Igel« werden? Entscheidend ist, dass sich das Management mit der Zukunft beschäftigt: Welche Veränderungen werden auf uns zukommen? Wie werden sich diese auf unsere Marktchancen auswirken? Was müssen wir tun, um unter diesen Umständen auch in fünf Jahren noch erfolgreich zu sein?

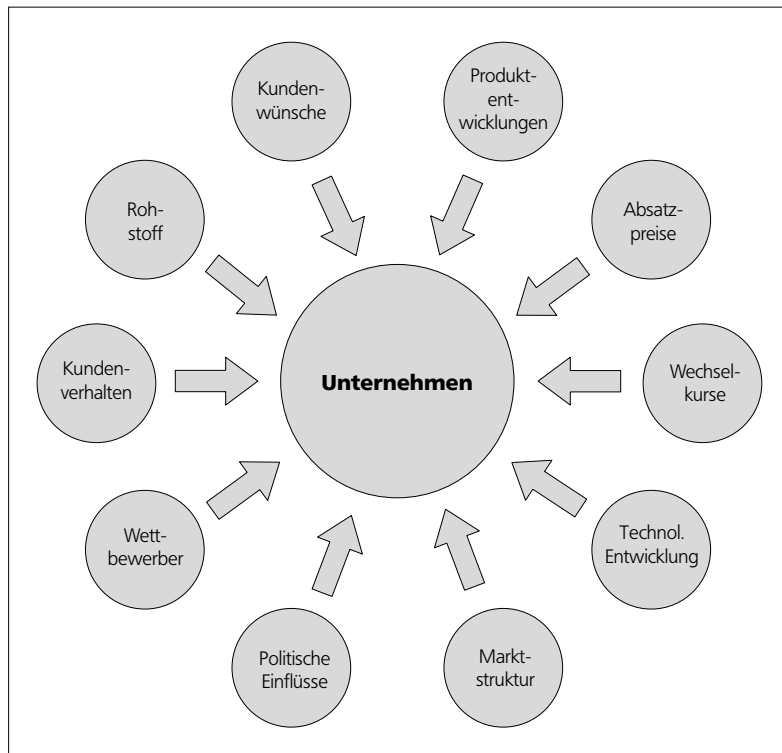


Abbildung 2:
Einflüsse der Unternehmensumwelt
auf die Unternehmen

Wer anfängt, sich darüber Gedanken zu machen, ist auf dem besten Weg, eine Strategie zu entwickeln: **Eine Strategie ist in die Zukunft gerichtet.** Ergebnis solcher Überlegungen sollte ein längerfristiger Plan für die Zukunft des Unternehmens sein, der versucht, äußere Faktoren und Reaktionen zu berücksichtigen und das weitere Vorgehen des Unternehmens darauf einzurichten. Eben eine Strategie!

Das Unternehmen braucht eine Strategie, um aktiv seine Erfolgchancen in der Zukunft zu realisieren und zu gestalten. Eine Strategie muss nicht immer erfolgreich sein, Unternehmen ohne Strategie sind aber fast nie erfolgreiche Unternehmen.

1.3 Strategieentwicklung – wo wollen wir hin?

Die Balanced Scorecard ist ein Instrument zur *Umsetzung*, nicht zur Formulierung einer Strategie. Vor dem Einsatz dieses Managementinstrumentes steht also immer erst die Entwicklung einer Strategie, mit deren Hilfe das Unternehmen in Zukunft (weiterhin) erfolgreich sein soll. Diese Aufgabe, und damit auch die Verantwortung für den Erfolg der Strategie, liegt beim Top-Management.

Die Entwicklung der Strategie erfolgt in drei Schritten:

1. Lagebestimmung
2. Zielbestimmung
3. Maßnahmenbestimmung

Im ersten Schritt ist die Ausgangslage, die aktuelle Situation und die vergangene Entwicklung zu analysieren. Die Ergebnisse der **Ist-Analyse** sind Grundlage für den weiteren Prozess. Sie darf daher in ihrer Bedeu-

tung nicht unterschätzt werden. In der Planung des Strategiefindungsprozesses ist deshalb für diese Phase ausreichend Zeit vorzusehen.

Es gibt eine Vielzahl von möglichen Instrumenten, gebräuchlich ist z. B. die *Stärken-Schwächen-Analyse*. Es soll hier das gesamte Unternehmen daraufhin untersucht werden, welche Potenziale vorhanden sind, wie sie genutzt werden und welche Potenziale fehlen. Diese Vorgehensweise kann nur dann erfolgreich sein, und das trifft auf alle Instrumente zu, wenn nicht der Wunschtraum die Analyse regiert, sondern eine ehrliche Bestandsaufnahme gemacht wird. Dieses Ideal wird selten erreicht, da immer auch persönliche und hierarchische Abhängigkeiten oder Fehlerverschleierung eine Rolle spielen.

Während die Stärken-Schwächen-Analyse den Focus stark nach innen richtet, versucht das *Benchmarking* zusätzlich die Situation im Unternehmen in Relation zu Wettbewerbern zu setzen. Stärken und Schwächen werden hier gemessen an den Fähigkeiten des besten Mitbewerbers, soweit darüber Informationen vorliegen.

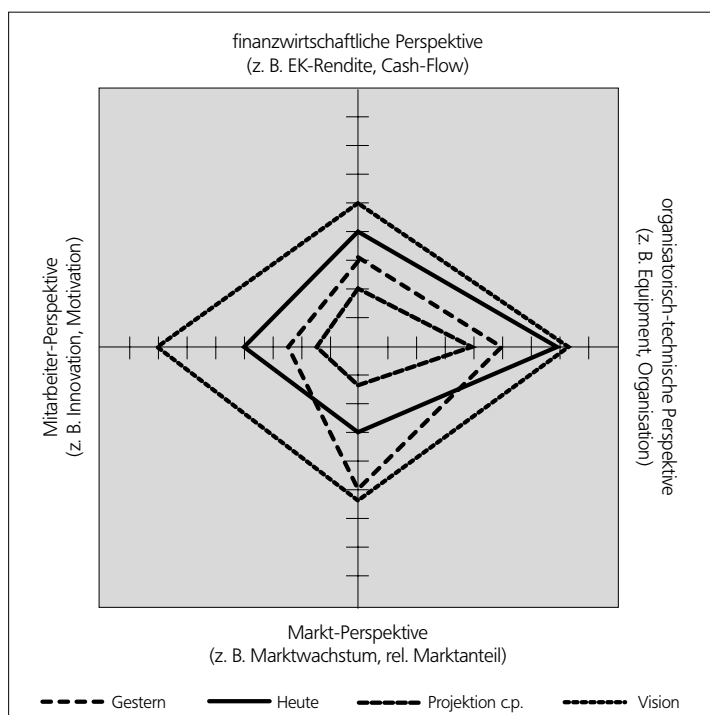


Abbildung 3:
Lagebestimmung des Unternehmens durch vierdimensionale Klassifizierung

Ein weiterer Weg zur Lagebestimmung ist, das Unternehmen *aus verschiedenen Blickwinkeln* zu klassifizieren. *Orientiert* an den vier Perspektiven der Balanced Scorecard kann so der Ausgangspunkt bestimmt werden.

Abbildung 3 zeigt eine mögliche Vorgehensweise: in einem Koordinatenkreuz wird das Unternehmen in vier Kategorien (Finanzen, Mitarbeiter, Technik und Organisation, Markt) eingeschätzt. Jede Einschätzung fasst wiederum verschiedene Felder der jeweiligen Kategorie zusammen, in der Kategorie Markt z. B. das Marktwachstum, den relativen Marktanteil etc. Für jede Kategorie oder Perspektive werden vier Werte ermittelt:

1. Einschätzung der Vergangenheit (»Gestern«).
2. Einschätzung der aktuellen Situation (»Heute«).
3. Einschätzung der Zukunft unter der Annahme, dass sich im Unternehmen nichts verändert (»Projektion ceteris paribus, c.p.«).
4. Strategische Zielsetzung, welcher Zustand durch Veränderungen im Unternehmen erreicht werden soll (»Vision«).

In dieser Vorgehensweise ist der Übergang von der Lagebestimmung (Gestern, Heute, Projektion c.p.) zur Bestimmung der **strategischen Ziele (Vision)** integriert. Die Ziele werden auf Basis der Lageeinschätzung bestimmt.

Dritte Aufgabe im Rahmen der Strategieentwicklung ist die **Auswahl geeigneter Instrumente**, mit deren Hilfe der Weg von der aktuellen Lage bis zum Ziel erfolgreich zurückgelegt werden kann. Diese bilden in ihrer Gesamtheit die gewählte Strategie ab.

1.4 Strategieumsetzung – wie realisieren wir den Weg?

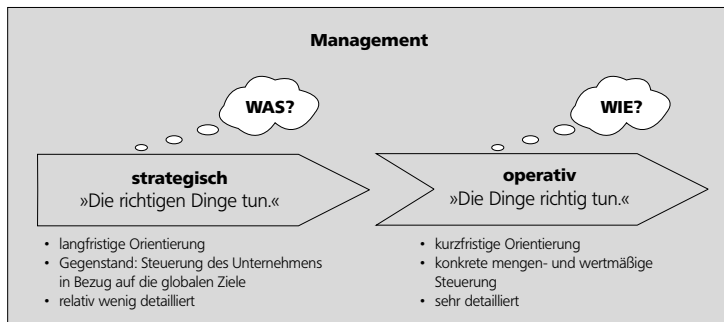


Abbildung 4:
Strategische und operative Ebene

Den Trainingsplan erstellt zu haben, ist die eine – ihn auch umzusetzen, die zweite Herausforderung. Wenn die Unternehmensleitung in ihrem Strategiefindungsprozess festgestellt hat, dass zur Erreichung des strategischen Ziels »Marktführer« die Ausdehnung des internationalen Geschäfts die geeignete Strategie ist, dann müssen diese Maßnahmen nun **operativ**, also unmittelbar im eigentlichen Geschäftsprozess wirkend, auch umgesetzt werden. Genau hieran hapert es oft in der Praxis: es besteht eine sogenannte *strategische Lücke*: die langfristigen Maßnahmen und Ziele finden im Tagesgeschäft keine Berücksichtigung. Im vorgenannten Beispiel hieße dies, dass man »vergisst«, die Produkte an den internationalen Markt anzupassen oder »vergisst«, Mitarbeiter mit entsprechenden Sprachkenntnissen einzustellen. Strategische Leitlinien werden als Hochglanzbroschüren unter hohem zeitlichen und finanziellen Aufwand verfasst und an die Führungskräfte verteilt, fristen dann aber oft ein trostloses Dasein in den Tiefen der Regalwände.

Derartig strategische Lücken sind dem Praktiker bekannt. Stellt man der oder dem »normalen« Beschäftigten die Frage nach den langfristigen Zielen des Unternehmens, ist Achselzucken die häufige Antwort. Genauso wenig ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oftmals zu verstehen, in welchem Zusammenhang die vielfältigen Projekte zur Unternehmensstrategie stehen oder mit welchem konkreten Ziel Reorganisationsmaßnahmen eigentlich durchgeführt werden. Damit eine Strategie umgesetzt werden kann, muss sie *bekannt* sein und als *Handlungsrahmen* an die unteren Führungsebenen weitergegeben werden. Nur wenn die Strategie stringent *heruntergebrochen* wird, kann das operative Geschäft darauf abgestimmt werden. Folgende Zielkaskade (Abbildung 5) verdeutlicht, wie die Strategie einer Ebene zum Ziel der darunter liegenden wird, die dann selbst wiederum eine Strategie entwickelt usw.

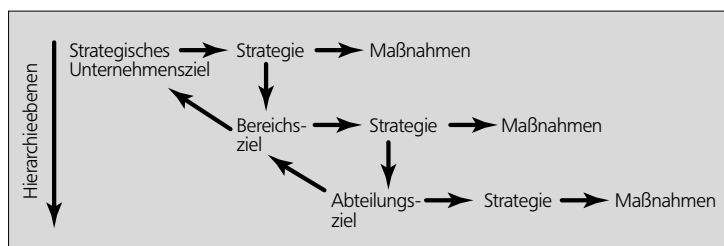


Abbildung 5:
Ziel-Strategie-Kaskade verschiedener Unternehmensebenen

Es geht nun also darum, die Strategie »Ausdehnung des internationalen Geschäfts« so zu konkretisieren, dass alle Aktivitäten des Unternehmens auf diese »oberste« Strategie ausgerichtet werden. Dabei wird dann die Strategie in ein Ziel der nächsten Hierarchieebene konkretisiert, beispielsweise »Vertriebsstützpunkte in Osteuropa verdoppeln«. Dazu wird die Strategie »Kooperation mit ansässigen Handelsunternehmen« gewählt, die Maßnahme könnte »Teilnahme an lokalen Messen« heißen.

Die Unternehmensstrategie muss also bis auf die unterste Ebene heruntergebrochen werden, wobei die abgeleiteten Ziele mit jedem Schritt konkreter werden. Die Umsetzung der Strategie setzt einen umfassenden Planungsprozess voraus, der auch das operative Geschäft einschließt. Am Ende sollten alle Ziele und Maßnahmen – vom Vorstand über die Bereiche bis zu den Abteilungen und Teams – in Bezug zur Unternehmensstrategie stehen.

Die vorhergehenden Überlegungen klingen logisch und erscheinen fast schon banal. Was ist daran denn so schwierig? In der Praxis ist die konsequente Umsetzung einer Unternehmensstrategie hingegen mit vielfältigen Problemen verbunden. Nicht zuletzt, weil derartige Vorhaben häufig erstmalig initiiert werden, wenn das Unternehmen in eine Krise geraten ist. Unter Zuhilfenahme externer Berater wird eine neue strategische Ausrichtung erarbeitet, die dann schnellstmöglich umgesetzt werden muss. Oft werden solche strategischen Erst-, Neu- oder Umorientierungen eingebettet in weitreichende Reorganisations- und Restrukturierungskonzepte wie Lean Management oder Business Reengineering mit ihren spezifischen Kerngedanken und Zielen. So stellt z. B. das Lean Management die Ziele Kosten- und Zeitersparnis, Qualitätsverbesserung, Erhöhung von Produktvielfalt und Mitarbeiterzufriedenheit in den Vordergrund. Zu deren Erreichung werden dann Instrumente wie KVP, Human Resource Management, Outsourcing usw. eingesetzt.

Über die oft tiefgreifenden Veränderungen, aber auch den starren inhaltlichen Fokus dieser Verfahren, verliert sich das ursprüngliche Motiv der strategischen Neuorientierung oftmals schnell. Die einzelnen Elemente werden zwar weitergeführt, der Strategiebezug geht jedoch verloren oder wird nicht an die sich kontinuierlich weiter entwickelnden Umfeldbedingungen angepasst. Letztlich sind alle zufrieden, wenn kurzfristig Produktivitätssteigerungen bzw. Kostensenkungen erreicht wurden – das Interesse an strategischer Planung erlischt.

Notwendig ist daher ein Instrument, das eine *permanente* Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie und den operativen Tätigkeiten herstellt. Zusätzliche Bedingung ist, dass dieses Instrument *stets gegenwärtig* ist und *laufend gebraucht* und genutzt wird, also nicht nur U-Boot-mäßig einmal im Jahr hervorgeholt wird, wenn die Budgets geplant werden müssen. Nur so kann strategisch gesteuert werden. Genau mit diesem Anspruch tritt die BSC an den Start.

1.5 Die Balanced Scorecard als Umsetzungsinstrument

Wie zu Beginn schon gesagt: Die BSC ist ein Managementinstrument zur *Umsetzung*, nicht zur Entwicklung einer Strategie. In dieser Umsetzung bedient sich die BSC der vier genannten Perspektiven, für die jeweils

- Strategische Ziele (Strategieelemente)
- Messgrößen
- Operative Ziele
- Initiativen (Maßnahmen)

zu entwickeln sind. Das Grundgerüst einer BSC ist in Abbildung 6 dargestellt.

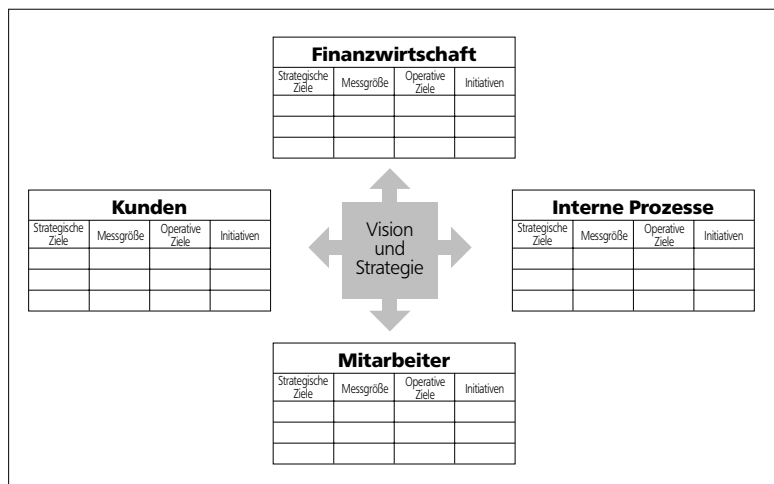


Abbildung 6:
Grundgerüst einer BSC

1.5.1 Die klassischen vier Perspektiven

Kaplan/Norton, sie entwickelten die BSC im Rahmen eines Forschungsprojektes in den USA, haben vier Perspektiven für die BSC vorgeschlagen. Inzwischen werden diese, gerade bei der konkreten Einführung der BSC in einem Unternehmen, teilweise durch unternehmens- oder branchenspezifische Perspektiven ergänzt. Im Rahmen dieser Arbeitshilfe legen wir der Darstellung die vier »Standardperspektiven« zugrunde.

Die Finanzperspektive: Was wollen wir unseren Kapitalgebern bieten?

Die finanzielle Perspektive ist die in den Unternehmen üblicherweise eingenommene Sichtweise: wie entwickelt sich die **Ertragslage** (z. B. die Eigenkapitalrendite), wie die **Finanzkraft** (z. B. Cash Flow) und wie die **Vermögenslage** (z. B. Vermögens- und Finanzierungsstruktur)? Wie entwickeln sich der Umsatz und die Investitionen? Schließlich ist es das Ziel des Unternehmens, langfristig eine hohe Rendite unter stabilen Finanz- und Vermögensbedingungen zu erzielen. Durch die Betonung des Shareholder Value ist gerade die Renditeperspektive stark in den Vordergrund gerückt. Die finanzielle Perspektive ist und bleibt (auch bei der BSC) das »Maß aller Dinge«, die drei anderen Perspektiven wirken unterstützend, um die finanziellen Ziele zu erreichen. Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass die Ziele der anderen Perspektiven mit den finanziellen Perspektiven über Ursache-Wirkungs-Beziehungen verknüpft sein müssen.

»Die finanziellen Kennzahlen nehmen dabei eine Doppelrolle ein. Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird. Zum anderen fungieren sie als Endziele für die anderen Perspektiven der Balanced Scorecard.«²

Die Kundenperspektive: »Wie sollen uns welche unserer Kunden wahrnehmen?«

Um die finanzwirtschaftlichen Ziele zu erreichen, ist es für das Unternehmen notwendig, die Markt- und Kundensegmente zu bestimmen, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein will: **In welchen Marktbereichen will es welche Kundengruppen bedienen?** Um erfolgreich die verschiedenen Markt- und Kundensegmente zu bearbeiten, ist die Kenntnis über Kundenwünsche hinsichtlich Preis, Qualität, Ser-

2 **Weber**, Jürgen, **Schäffer**, Utz: *Entwicklung von Kennzahlensystemen*. In: BfuP 1/2000, S. 1-16.

vice etc. von entscheidender Bedeutung. Das Unternehmen soll im Rahmen der Erstellung einer BSC daraus ableiten, auf welche Zielkunden es sich konzentrieren will, um dort besonders wettbewerbsfähig zu sein. Botschaft von Kaplan/Norton ist es, nicht alles für jeden zu machen: »Wenn ein Unternehmen es immer jedem recht machen will, wird es schließlich niemanden zufrieden stellen.«³ In der Praxis äußert sich dieses Problem häufig darin, dass der Vertrieb den Kunden Produkteigenschaften zusagt, die in der Konstruktionsabteilung, Arbeitsvorbereitung etc. nur zu Kopfschütteln führen, da die Realisierung auch kleiner Veränderungen oft nur mit erheblichem Arbeitsaufwand erreicht werden kann.

Die Prozessperspektive: Welche Prozesse müssen wir kundenbezogen wie ändern?

Aufgabe der Prozessperspektive ist es, jene Prozesse im Unternehmen zu ermitteln, zu entwickeln, zu überwachen und zu verbessern, die entscheidend sind für die Erfüllung der ermittelten Kundenwünsche und damit für die Realisierung der gesetzten finanzwirtschaftlichen Ziele.

Norton/Kaplan unterscheiden drei Hauptgeschäftsprozesse (Abbildung 7). Im Rahmen des **Innovationsprozesses** wird versucht, latente oder zukünftige Kundenwünsche zu identifizieren und entsprechende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Im **Betriebsprozess** werden vorhandene Produkte und Dienstleistungen erstellt und ausgeliefert. Dieser Prozess liegt im Rahmen von Kostensenkungsprogrammen traditionell im Focus des Managements. Der **Kundendienstprozess** umfasst den After-Sales-Service, also Serviceleistungen für den Kunden nach dem eigentlich Kauf des Produktes oder der Dienstleistung.

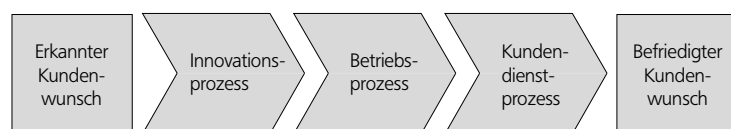


Abbildung 7:
Die interne Prozessperspektive

Die Mitarbeiterperspektive:

»Wie müssen wir unsere Mitarbeiter befähigen, um die Ziele zu erreichen?«

Die vierte Perspektive wird unterschiedlich bezeichnet: Lern- und Entwicklungsperspektive, Lern- und Wachstumsperspektive oder Mitarbeiterperspektive. Hier wird der Ausdruck Mitarbeiterperspektive verwendet, weil es fast ausschließlich um Fragen der **Qualifizierung, Motivation** und **Zielausrichtung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. Der von Kaplan/Norton darüber hinaus erwähnte Faktor »Informationssysteme« taucht in der Diskussion seltener auf. Die Beschäftigten werden als zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg begriffen, da ihre Fähigkeiten und Motivation sowohl zur Erreichung der Ziele der internen Prozessperspektive, als auch für jene der Kundenperspektive entscheidend sind.

1.5.2 Elemente einer Scorecard

Strategieelemente sind nichts anderes als die strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven, die aus der gewählten Gesamtstrategie abgeleitet werden. Sie beschreiben die verschiedenen Aspekte der Strategie und welche Einflussgrößen auf den Unternehmenserfolg einwirken. Das besondere Merkmal der BSC ist, dass die Strategieelemente nicht unabhängig voneinander sind. Vielmehr werden nur solche in die BSC aufgenommen, die im Rahmen von **Ursache-Wirkungs-Beziehungen** verknüpft werden können. Abbildung 8 zeigt beispielhaft strategische Ziele / Strategieelemente und deren Verknüpfung zu Ursache-Wirkungsketten.

3 **Kaplan**, Robert S., **Norton**, David P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, S. 62.

Bei der Ableitung der Ziele kann es durchaus passieren, dass im Unternehmen allgemein anerkannte Ziele in Frage gestellt werden, da sie keinerlei »Treiberwirkung« auf die anderen Ziele haben. Horváth/Gaiser geben ein einleuchtendes Beispiel: »So stellten wir z. B. in einem Unternehmen der Konsumgüterindustrie fest, dass das Ziel »Reklamationsmanagement verbessern« aus der Prozessperspektive keine Wirkung auf Ziele in der Kunden- oder Finanzperspektive hatte. Wir kamen zu der Schlussfolgerung, dass das Ziel folglich überhaupt nicht in die BSC gehört. Die Ziele in der Kundenperspektive waren auf Qualitätsführerschaft ausgerichtet. Reklamationen waren also folglich zu vermeiden, statt ein ausgefeiltes Reklamationsmanagement aufzubauen.«⁴

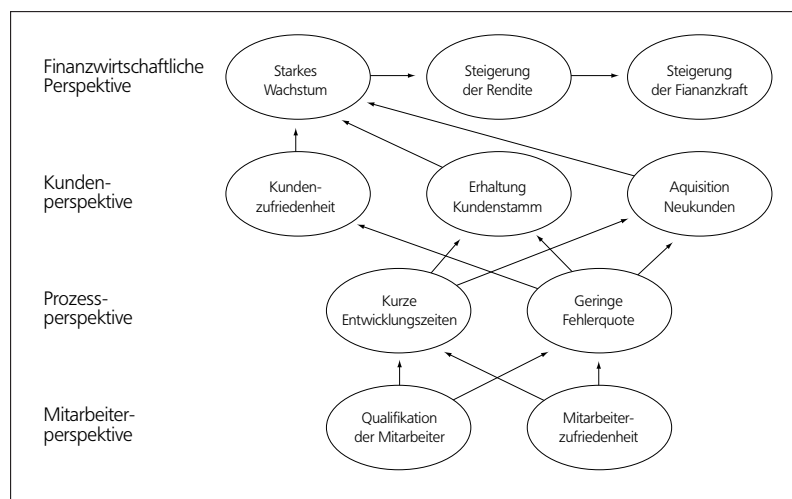


Abbildung 8:
Ursache-Wirkungsbeziehung
von Strategieelementen

Strategieelemente bzw. strategische Ziele in der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterperspektive drehen sich fast immer um die Kernfragen Motivation, Qualifikation, Produktivität, Flexibilität und Zufriedenheit.

Der Genauigkeitsgrad der Zielformulierung kann von einem »Steigerung der ...« als allgemeiner Formulierung bis hin zu konkreteren, unternehmensbezogeneren Zielen (z. B. räumliche Flexibilität im Servicebereich verbessern) reichen. Je unternehmensbezogener die Ziele formuliert werden, desto stärker ist jedoch auch die Gefahr, die strategische Ebene zu verlassen und bereits hier operative Ziele zu formulieren.

Sind die strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven aus der Unternehmensstrategie abgeleitet, so müssen Messgrößen (Kennziffern) entwickelt und bestimmt werden, mit deren Hilfe die Zielerreichung gemessen werden kann. Kriterium für die Auswahl von Messgrößen ist aus Unternehmenssicht, ob damit das Verhalten der Betroffenen in die strategisch gewünschte Richtung gelenkt werden kann. Als weiteres Kriterium kommt hinzu, dass (a) **vergangenheitsorientierte** Messgrößen (Spätindikatoren) benötigt werden, die den Erfolg vergangener Aktivitäten messen können, und (b) **zukunftsorientierte** Werttreiber-Messgrößen (Frühindikatoren) aufgenommen werden, die Auskunft über Aktivitäten geben, die den zukünftigen Erfolg beeinflussen. Gerade letztere sind für das BSC-Konzept, das sich als zukunftsorientiert versteht, besonders wichtig. Am Beispiel der **Kundenperspektive** lässt sich dies so veranschaulichen: Kennzahlen wie Marktanteil, Kundentreue, Kundenzufriedenheit etc. messen den Erfolg des Unternehmens, der durch Maßnahmen in der Vergangenheit erzielt wurde. *Werttreiber* hingegen sind jene Faktoren, von denen der Erfolg in den ausgewählten Marktsegmenten und Kundengruppen in der Zukunft abhängt, z. B. Image und Reputation (»Vorsprung durch Technik«), Service- und Produkteigenschaften (Preis, Qualität) oder Kundenbeziehungen (Erreichbarkeit, Kompetenz, Reaktionszeit, After-Sales-Service).

4 **Horváth, Péter, Gaiser, Bernd:** *Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum – Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung.* In: BfuP 1/2000, S. 17-35.

Im Bereich der **Finanzperspektive** ist die Auswahl der Messgrößen aufgrund der inzwischen weitentwickelten Kennzahlensysteme vergleichsweise einfach. Auch in der **Prozessperspektive** kann man auf ein breiteres Repertoire von Kennziffern zurückgreifen, z. B. Durchlaufzeiten.

Schwieriger gestaltet sich dies in der **Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterperspektive**. Qualifikation, Lernfähigkeit, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden häufig nur über sehr indirekte Kenngrößen wie Krankenstand und Mitarbeiterfluktuation gemessen. Die Verbindung zwischen diesen Messgrößen und den Faktoren, die eigentlich gemessen werden sollen, ist nicht eindeutig. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen oder Personalentwicklungspläne, die als Informationsbasis z. B. für die Mitarbeiterzufriedenheit und Lernfähigkeit besser geeignet wären, sind in der Masse der Unternehmen kaum üblich. Abbildung 9 zeigt beispielhaft eine Scorecard für die Mitarbeiterperspektive mit strategischen Zielen und Messgrößen.

Mitarbeiter			
Strategische Ziele	Messgrößen	Operative Ziele	Initiativen
Qualifikation der Mitarbeiter verbessern	Anzahl der Mitarbeiter je Qualifikationsstufe Profildeckung		
Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen	Fluktuationsquote Krankenstand Ergebnisse Mitarbeiterbefragungen		
Ausrichtung persönlicher Ziele auf Unternehmensziele	Anteil der Mitarbeiter mit leistungsabhängigem Entgelt Anteil der Mitarbeiter mit Zielvereinbarung		

Abbildung 9:
Beispielhafte Scorecard-Perspektive Mitarbeiter

Operative Ziele werden durch Zielwerte für die einzelnen Messgrößen beschrieben. Dabei kommt es darauf an, *realistische Zielwerte* zu finden, die

keine illusorischen Anforderungen stellen und schon von vorne herein von den Betroffenen als unerreichbar abgetan werden. Gleichzeitig sollen die Zielwerte aber aus Unternehmenssicht auch eine Herausforderung darstellen, die sich nicht durch ein »weiter so« quasi ohne zusätzliche Anstrengungen wie von selbst einstellen. Hinzu kommt, dass der Aspekt der *Fristigkeit* berücksichtigt werden muss. Zielwerte, die auf 12-Monats-Sicht unerreichbar erscheinen, mögen in der 5-Jahres-Perspektive durchaus realistisch sein.

Initiativen sind die vorgesehenen Maßnahmen oder Aktionsprogramme, mit denen die Zielwerte erreicht werden sollen. Durch die Ableitung der Strategieelemente, Messgrößen und operativen Ziele sind einerseits *bestehende Projekte und Maßnahmen* daraufhin überprüfbar, ob sie im Rahmen der Ursache-Wirkungsketten überhaupt Einfluss auf die Erreichung der BSC-Ziele haben. Andererseits müssen *neue Aktionsprogramme* entwickelt werden, wo noch keine Anstrengungen existieren, die definierten Ziele zu erreichen. Während der Festlegung der Aktionsprogramme findet implizit eine erste Überprüfung der festgelegten operativen Ziele auf ihre Machbarkeit hin statt. So kann es durchaus vorkommen, dass die vorhandenen Ressourcen nicht reichen, um zuvor enthusiastisch formulierte Zielwerte zu erreichen.

1.5.3 Warum gerade BSC?

Welche Gründe sprechen dafür, eine BSC einzuführen? Ist dieses Konzept nicht doch nur eine neue Mode-welle der Beraterbranche? Sicher, auch die Unternehmensberater werden am BSC-Konzept Geld verdienen. Das Konzept hat aber gegenüber anderen Konzepten zur Strategiemsetzung durchaus seine Vorteile und ist deshalb auch besonders für diese Aufgabe geeignet:

- **Transparenz ist Pflicht: Kommunikation der Strategie im Unternehmen**

Der Erfolg der Strategiemsetzung hängt entscheidend davon ab, dass die Strategie und die Ziele den

Mitarbeitern im Unternehmen bekannt sind. Das BSC-Konzept ist kein Konzept für geheime Vorstandstreffen. Da sich eine BSC letztlich auf einem Din-A-4-Blatt darstellen lässt, ist sie besonders gut als Kommunikations- und Informationsinstrument geeignet. Die Kommunikation über das BSC-Konzept, so empfehlen Kaplan/Norton, sollte einem Werbefeldzug gleichen: »Die Ziele einer solchen Kampagne sind identisch mit denen eines traditionellen Marketingfeldzuges: Bewusstsein schaffen und Verhalten beeinflussen. ... »eine Kampagne, mit der wir die Herzen und den Verstand unserer Mitarbeiter gewinnen wollen.«⁵ So hängen im Heidelberger-Druckmaschinen-Konzern die Scorecards in Büros und Fabriken an den Wänden, immer im Blick der Mitarbeiter.⁶ Dies ist nur ein Beispiel für die Art und Weise, wie die BSC den Beschäftigten bekannt gemacht wird. Je nach den konkreten Bedingungen können andere Wege gefunden werden: Intranet, Visualisierung an verschiedenen Orten im Betrieb, BSC-Comic usw.

Nur wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Unternehmensziele kennen, werden sie ihre Arbeit darauf ausrichten können. Dadurch wird ein positiver Koordinierungseffekt erzielt, ohne hierarchische Instrumente wie detaillierte Handlungsanweisungen zu benutzen. Zusätzlich macht sich die obere Managementebene in ihren Strategieentscheidungen für die gesamte Mitarbeiterschaft überprüfbar. Information bedeutet Vertrauen und schafft neue Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten.

- **Haben wir die richtige Strategie?**

Der konsequente Einsatz des BSC-Konzeptes ermöglicht einen zweifachen Lernprozess im Unternehmen, Kaplan/Norton nennen dies

Double-Loop-Learning:

(a) Es erfolgt eine ständige Überprüfung, inwieweit die gesetzten operativen und strategischen Ziele erreicht werden, also die klassische Abweichungsanalyse.

(b) Die BSC erfordert ein strategisches Feedback und ermöglicht so auch einen strategischen Lerneffekt.

»Ein Double-Loop-Effekt tritt auf, wenn Manager Voraussetzungen in Frage stellen und überlegen, ob die Annahmen, nach denen sie bisher gehandelt haben, unter den jetzigen Voraussetzungen, Beobachtungen und Erfahrungen noch aufrecht erhalten werden können.«⁷ Während die Erstellung und Einführung der BSC als Top-Down-Prozess organisiert ist, ist dieser doppelte Lerneffekt ein Bottom-Up-Prozess, der nur durch eine aktive Beteiligung aller Beschäftigten erfolgreich sein kann.

Das besondere am BSC-Konzept: Nicht nur die Frage »Warum erreichen wir unsere Ziele nicht?« ist wichtig, sondern auch die Frage »Ist unsere Strategie noch richtig?« wird zum Kern der Strategieumsetzung.

- **Zusammenhänge sehen: Kräfte auf die Ziele bündeln**

Die Einführung einer BSC und die Analyse der Zusammenhänge schafft in der Praxis oftmals eine bis dahin unbekannte Transparenz und Einsicht über die Abläufe im Unternehmen. Das allein kann schon

5 Kaplan, Robert S., Norton, David P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, S. 195.

6 Vgl. Fischer, Oliver: *Alles auf eine Karte*. In: *Manager Magazin*, Heft 10/1999, S. 257-265.

7 Kaplan, Robert S., Norton, David P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, S. 16 f.

ein wesentlicher Vorteil sein, um z. B. interne Abläufe zu verbessern. Das BSC-Konzept zwingt darüber hinaus dazu, durch die Definition von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die vorhandenen Ressourcen auf die Strategieumsetzung zu fokussieren. Gleichzeitig verhindern sie das beziehungslose Nebeneinander von Projekten und Maßnahmen (z. B. verschiedener Abteilungen), das schlimmstenfalls dazu führt, dass in verschiedenen Teilen des Unternehmens in unterschiedliche Richtungen gearbeitet wird und sich die Wirkung so neutralisiert. Ein weiterer Effekt ist die Reduktion auf solche Kennzahlen, die einen eindeutigen Strategiebezug haben.⁸ Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen bilden durch die Zuordnung der Kennzahlen zu den Strategieelementen die Wechselwirkungen dieser Kennzahlen untereinander ab.

- **Langes Leben statt kurzes Glück: Weitsicht ist gefragt**

Die starke Ausrichtung vieler Unternehmen an ein oberflächliches, kurzfristig orientiertes Shareholder-Value-Konzept, unterjährige Berichtspflichten und Kostensenkungsbestrebungen führen zu einer immer kurzfristigeren Sicht- und Handlungsweise des oberen Managements. Fehlentwicklungen und langfristig negative Auswirkungen von kurzfristig erfolgreichen Maßnahmen treten damit immer mehr in den Hintergrund, werden gar nicht oder zu spät erkannt. Das BSC-Konzept zwingt dazu, kurzfristige Maßnahmen unter dem Aspekt der langfristigen Auswirkung auf die Unternehmensstrategie zu betrachten und erstere daran auszurichten.

Das BSC-Konzept verknüpft die strategische mit der operativen Ebene. So werden operative Planungsprozesse zumeist verbessert und verkürzt, da ein klarer Handlungsrahmen existiert und durch die operationalisierten Ziele in der BSC klare Vorgaben gemacht werden. Dies kann auch zu einer erhöhten Akzeptanz der Planung führen.

- **Weiche Faktoren berücksichtigen**

Im Gegensatz zu klassischen, rein finanzwirtschaftlich ausgerichteten Managementsystemen berücksichtigt das BSC-Konzept auch nicht-monetäre Größen wie Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Service, Firmenimage, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterqualifikation etc. Dadurch wird es z. B. möglich, das K.O.-Argument Kostensenkung in seiner Bedeutung wieder auf ein angemessenes Normalmaß zurück zu drängen. Durch eine BSC wird deutlich, dass es für den Unternehmenserfolg entscheidend auf die nicht-monetären »Leistungstreiber« ankommt. Klassische Kostensenkungsprogramme können darauf sogar kontraproduktiv wirken.

- **Zielvereinbarungen verbessern**

Das Führungsinstrument der Zielvereinbarung hat in den letzten Jahren weite Verbreitung gefunden. Kaplan/Norton selbst gehen davon aus, dass die Einführung einer BSC zwangsläufig mit Anreiz-/Vergütungssystemen verknüpft wird: »Es geht gar nicht darum, ob, sondern nur wann und wie diese Kopplung vorgenommen wird.«⁹ Die BSC bietet zumindest die Chance, die Qualität von Zielvereinbarun-

8 »Das Konzept bedeutet für die Unternehmen, dass sie auf den ganzen Wust unwichtiger Kennzahlen zugunsten weniger Werte verzichten. Sie sollen sich auf Größen beschränken, die den Charakter strategischer Erfolgsfaktoren haben. Wir müssen den strategischen Zusammenhang dieser Größen hinterfragen. Das ist eine sehr lehrreiche, wenngleich nicht einfache Erfahrung.« **Weber, Jürgen: Essay: Macht der Zahlen – Die Balanced Scorecard erleichtert Managern den strategischen Durchblick – sofern sie hohe Kosten und Zeitaufwand nicht scheuen.** In: Manager Magazin, Heft 12/1998. Diese Reduktion macht es auch für ArbeitnehmervertreterInnen einfacher, sich laufend mit Fragen der (strategischen) Unternehmensentwicklung zu beschäftigen.

9 **Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen.** Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997, S. 209.

gen hinsichtlich der Zieldefinition im Sinne von Erreichbarkeit, Beeinflussbarkeit und Bewertbarkeit zu verbessern. Ob diese Chance genutzt wird hängt davon ab, wie »ehrlich« im Unternehmen mit der BSC umgegangen wird.

Das BSC-Konzept ist als Umsetzungsinstrument für die Strategie des Unternehmens besonders geeignet, weil es einen *ganzheitlichen Ansatz* darstellt, der sich an der Gesamtheit des Unternehmens und der dazugehörigen Prozesse orientiert. Es berücksichtigt Abhängigkeiten und versucht, die Gesamtheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die gewählte Strategie zu orientieren.

1.6 Was bleibt – Was ändert sich?

Vierorts ist momentan bereits die Schmerzgrenze von Beschäftigten und Interessenvertretungen erreicht, was die Beteiligung an den vielfältigen Projekten in Unternehmen und Verwaltungen angeht. Und dann noch BSC?! Welche Bedeutung hat dieses Vorhaben im Verhältnis zu anderen Projekten und in Bezug auf den aktuellen Managementstil?

Eine BSC ist im Kern ein Kennzahlensystem, im weiteren Sinne jedoch ein Steuerungs- bzw. Managementsystem, wie die folgende Abbildung 10 verdeutlicht.

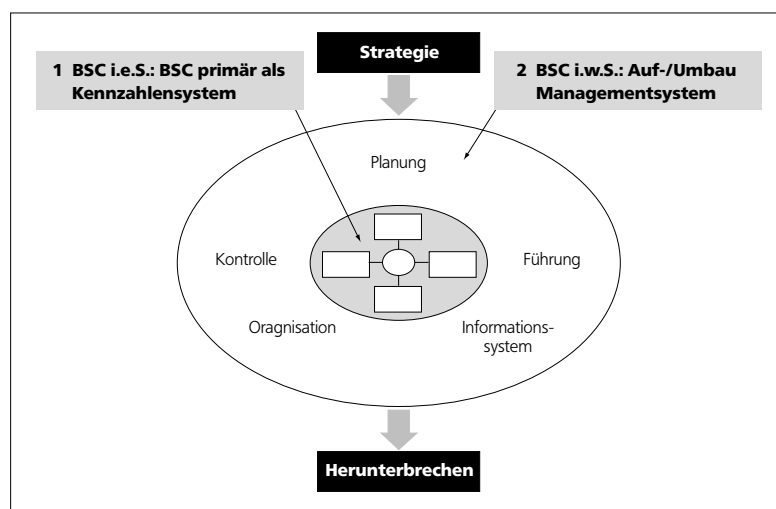


Abbildung 10:
BSC als Managementsystem

Die **Einführung einer BSC** berührt die Managementfunktionen in allen Dimensionen, also *Planung, Kontrolle, Informationssysteme, Organisation und Führung*. Diese Funktionen müssen angepasst werden, so dass sich letztlich insbesondere Veränderungen in der Planung, im Berichtswesen und im Führungsstil ergeben werden. Die Planung ist gemäß BSC strategisch auszurichten, das Berichtswesen ist zu »entrümpeln« und steuerungsorientiert zu gestalten. Die in der BSC wichtige Rückkoppelung zwischen Planung und Berichtswesen verbessert insbesondere die Früherkennung. Des Weiteren sollte sich der Führungsstil auf die Erreichung der abgeleiteten Ziele richten (Management by Objectives). Zusätzlich müssen die BSC's der verschiedenen Ebenen miteinander verzahnt werden und Kommunikationswege für die Informationen eingerichtet werden (ggf. EDV-unterstützt), so dass i.d.R. auch organisatorische Veränderungen notwendig sein werden. Die Einführung einer BSC heißt also, dass ein neues Managementsystem aufgebaut bzw. dass das bestehende angepasst werden muss.

Die **Umsetzung einer BSC** bedeutet am Ende zusätzlich die *Veränderung* bisher bestehender Praktiken und auch Verhaltensweisen. Die folgende Abbildung 11 verdeutlicht, welche Felder betroffen sind bzw. sein können.

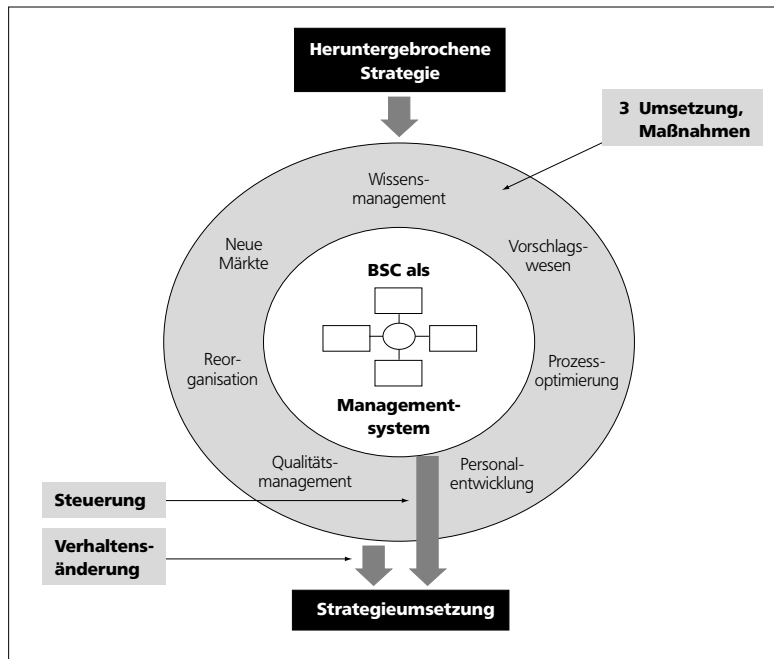


Abbildung 11:
BSC als Veränderung

Wie in der Abbildung dargestellt, ergeben sich Handlungsfelder z. B. in den Bereichen Prozessoptimierung und Qualitätsmanagement, zu denen in den meisten Unternehmen und Verwaltungen i.d.R. laufend verschiedenste Projekte durchgeführt werden. Durch eine BSC müssen nun die existierenden Aktivitäten, Projekte und Instrumente in den Gesamtzusammenhang der Strategieumsetzung gestellt werden, sie tauchen dann in der Kategorie

Maßnahmen wieder auf. Das heißt, sie müssen auf ihren Beitrag zur Umsetzung der Strategie geprüft werden. Teilweise wird es sicherlich notwendig sein, die laufenden Projekte zu verändern, teilweise aber auch, sie einzustellen. Die BSC wirkt also wie eine *Klammer*, die alle anderen Projekte und Aktivitäten zusammenhält.

Letztlich werden sich durch die Anpassung des Managementsystems und die Strategieumsetzung mit BSC Veränderungen im Unternehmen ergeben. Dies betrifft zum einen – wie beschrieben – die verschiedenen Methoden, mit denen die Aufgaben im Unternehmen geplant, durchgeführt und kontrolliert werden, zum anderen aber auch die Handlungsweisen und das Verhalten jedes Beschäftigten. Die »Art zu arbeiten« soll sich – wenn nötig – verändern, sowohl in Bezug auf die Inhalte und Methoden als auch die soziale Komponente. Dieser Wandel kann u.a. durch die Prozessperspektive in die Wege geleitet werden, beispielsweise durch das Ziel »Teamarbeit verstärken«. Insbesondere wird das Verhalten aber über die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterperspektive gesteuert, die ja die Aspekte »Motivation«, »Zufriedenheit« und »Qualifizierung« beinhaltet. In Verbindung mit dem o.g. Ziel der Prozessperspektive könnte eine Maßnahme beispielsweise heißen »Workshop Konflikttraining für alle, die zukünftig in Teamstrukturen arbeiten werden«.

Die zukünftige Bedeutung einer BSC sollte von vornherein bedacht werden. Üblicherweise wird eine BSC pilotartig im Rahmen eines Projektes eingeführt und hat damit erst einmal einen Status wie jedes andere Projekt auch. Im Hinblick darauf aber, dass die BSC am Ende ein übergeordnetes Steuerungsinstrument darstellen wird, sollte dem Einführungsprojekt ein *besonderer Status* eingeräumt werden – sowohl die zeitlichen und personellen Ressourcen betreffend, als auch in Bezug auf die Kommunikation des Projekts an die Beteiligten und die übrigen Beschäftigten. Nur wenn die Bedeutung und Tragweite bekannt sind, kann sichergestellt werden, dass die Projektgruppe effektiv und ungehindert arbeiten kann. Ein besonderer Status des BSC-Projektes ist auch sinnvoll, um die Zuarbeiten anderer Beschäftigter und Abteilungen problemlos zu organisieren.

Das BSC-Konzept setzt also an den bestehenden Funktionen, Aufgaben und Aktivitäten an, stellt zwischen diesen nun aber einen Gesamtzusammenhang her und verändert die existierenden Methoden und Arbeitsweisen im Hinblick darauf.

2 Ansatzpunkte für die Interessenvertretung

2.1 Chancen und Risiken des Konzepts für die Beschäftigten

Die Einführung der BSC kann für die Beschäftigten durchaus Chancen beinhalten. Dies hängt vor allem davon ab, ob erstens die von der Unternehmensleitung gewählte Strategie auf die Situation des Unternehmens passt und sinnvoll erscheint, und zweitens, ob die Umsetzung des BSC-Konzeptes im Unternehmen ernst genommen wird, insbesondere was die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterperspektive betrifft. *Insgesamt kann die BSC zu einer rationaleren Unternehmensführung beitragen, einer »Selbstverständlichkeit«, die oft eben nicht selbstverständlich ist.*

Risiken ergeben sich im Umkehrschluss aus einer falschen Strategie und mangelhafter Umsetzung des Instrumentes BSC. Darüber hinaus können sich weitere Risiken für die Beschäftigten durch stärkere Kontrolle, erhöhten Leistungsdruck und schwankende Einkommen ergeben. Im schlechtesten Fall gerät das Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage, mit den bekannten Folgen für die Belegschaft: Arbeitsplatzverlust, Aufruf zu »Spendenbeiträgen« der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etc.

Die in diesem Abschnitt beschriebenen Chancen und Risiken können nur allgemein formuliert werden und sollen als Hilfe dienen, wenn der Betriebsrat im Rahmen der BSC-Einführung notwendigerweise eine auf die konkrete Situation im jeweiligen Unternehmen bezogene, *individuelle Risiko-Chancen-Analyse* durchführt.

2.1.1 Chancen

Kann durch eine erfolgreiche Strategie und deren Umsetzung im Unternehmen die Marktstellung des Unternehmens verbessert werden, so erhöht sich damit auch die **Sicherheit der vorhandenen Arbeitsplätze**. Können Marktanteile hinzugewonnen und der Absatz gesteigert werden, können auch zusätzliche Arbeitsplätze im Unternehmen entstehen. Dieser Effekt hängt aber auch davon ab, ob im Rahmen der gewählten Strategie nicht andere Unternehmensteile »überflüssig« (stillgelegt, verkauft etc.) werden.

Die BSC kann zu einer **Verbesserung der Unternehmenskultur** beitragen. Da dieses Konzept auf eine breite Information und Beteiligung der Beschäftigten setzt, wird es nur in solchen Unternehmen erfolgreich angewandt werden können, die gleichzeitig auch die Rahmenbedingungen für eine offene und beteiligungsorientierte Atmosphäre schaffen. Hierarchische Strukturen widersprechen dem Grundgedanken der BSC, so dass der BSC-Prozess gleichzeitig die Chance bietet, eine offenerere Unternehmenskultur zu schaffen.

Die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterperspektive setzt stark auf die **Qualifikation der Beschäftigten**. Hier bietet sich die Chance, ein Personalentwicklungskonzept erstmalig zu erarbeiten bzw. ein vorhandenes Personalentwicklungskonzept zu überarbeiten. Daraus ergeben sich in der Regel umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen, die das Qualifikationsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf breiter Basis erhöhen und damit berufliche Aufstiegschancen eröffnen können. Gleichzeitig verringert die höhere Qualifikation das Beschäftigungsrisiko der einzelnen Beschäftigten. Die bisherige Umsetzungspraxis hat gezeigt, dass die Einführung der BSC Unternehmen oft dazu zwingt, sich *erstmalig* fundiert mit Fragen der Personalplanung und Personalentwicklung auseinander zu setzen. Das eröffnet dem Betriebsrat die Chance, seine Mitbestimmungsrechte in diesem Bereich auch wahrnehmen zu können.

Zentrales Element der Mitarbeiterperspektive ist es, neben der Qualifikation, eine hohe **Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten** zu erreichen. Hier ergeben sich vielfältige Chancen, über die Gestaltung des Arbeitsprozesses und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen dieses Ziel zu erreichen. Gleichzeitig ist dieser Bereich auch eine Art »Teststrecke« für die Arbeitnehmervertretung, ob die Unternehmensleitung das BSC-Konzept ernsthaft verfolgt oder ob unter neuem Namen und mit neuen Lippenbekenntnissen alte Führungsmethoden erhalten werden sollen.

In vielen Unternehmen wird die Zielvereinbarung (Management by Objectives) bereits als Führungsinstrument eingesetzt. Die BSC kann dazu beitragen, die **Qualität von Zielvereinbarungen** durch klarere und messbare Zielbeschreibungen zu erhöhen. Die Transparenz der vereinbarten Ziele und der Messung der Zielerreichung kann durch die BSC erhöht, und die Kompatibilität der Gesamtheit aller Zielvereinbarungen im Unternehmen gesteigert werden. Dies löst zwar nicht das Grundproblem des Zielvereinbarungsinstrumentes, d.h., inwieweit es sich wirklich um eine Zielvereinbarung handelt und nicht um eine einseitige Zielvorgabe durch Vorgesetzte. Allerdings würde ein solches »Miss-«Verständnis von Zielvereinbarungen durch Vorgesetzte zeigen, dass die Rahmenbedingungen (Unternehmenskultur etc.) im Unternehmen einem erfolgreichen Einsatz des BSC-Konzepts noch im Wege stehen.

Die BSC kann als **»Roter Faden«** für Besprechungen auf allen Ebenen dienen. Dies fördert die Effizienz und Zielorientierung solcher »Meetings«, die von den Beschäftigten in der Realität oft als »Geschwätz«- und »Profilierungsveranstaltungen« wahrgenommen werden. Den Führungskräften kann das BSC-Konzept gleichzeitig auch zur Kontrolle der eigenen Führungsfähigkeiten, dem oberen Management als Instrument zur Führungskräftebeurteilung dienen.

Nicht zuletzt bietet die BSC die **Chance auf ein höheres Einkommen** durch höhere Qualifikation und zusätzliche leistungsbezogene Vergütungsbestandteile. Die Betonung liegt hier auf *zusätzliche*, als »Sahnehäubchen« gedachte Einkommensbestandteile. Diese können *ein* Mittel sein, im Rahmen eines Gesamtkonzepts die Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zu stärken.

2.1.2 Risiken

Die gerade erwähnte Einkommens*chance* ist gleichzeitig auch Quelle von Risiken für die Belegschaft. So sind in der Fachliteratur Tendenzen erkennbar, Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit allein durch **monetäre Anreizsysteme**, d.h. durch leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungssysteme zu steigern. Abgesehen davon, dass die dauerhafte Anreizwirkung solcher Systeme durchaus zweifelhaft ist, werden die Beschäftigten dadurch nicht als ganzheitliche Wesen gesehen, die sie auch im Arbeitsprozess sind, sondern auf den Aspekt »Einkommen« reduziert. Andere Faktoren, welche die Motivation und Zufriedenheit bestimmen, wie z. B. Anerkennung, soziale Kontakte, Umgangsformen, Arbeitsbedingungen etc., würden ausgeblendet werden.

Der BSC kann eine **falsche oder schlechte Strategie** zu Grunde liegen. In diesem Fall wird der Fehler bereits zu Beginn des Prozesses gemacht, mit der BSC lässt sich auch eine falsche Strategie hervorragend umsetzen; nur die Ergebnisse entsprechen nicht den Erwartungen. Hier liegt auch das Risiko: Passt die gewählte Strategie nicht auf die Ausgangslage des Unternehmens, so wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach die wirtschaftliche Situation des Unternehmens nicht verbessern, sondern im Gegenteil verschlechtern. Die Auswirkungen von sinkenden Marktanteilen und zurückgehendem Absatz sind vielen Betriebsräten nur zu gut bekannt. Zwar sollte durch das Steuerungsmoment BSC (Double-Loop-Learning) verhindert werden,

dass eine unpassende Strategie langfristig weiterverfolgt wird. Ob dieser Anspruch aber in der Realität eingelöst wird, dies muss erst noch bewiesen werden.

Das größere Risiko liegt allerdings in einer schlechten Einführung des BSC-Konzeptes. So muss die **Unternehmenskultur** der Philosophie der BSC entsprechen bzw. in diese Richtung verändert werden. Sollte dies wegen vorhandener hierarchischer Strukturen notwendig sein, so wird allein dieser, notwendigerweise der BSC vorgeschaltete Prozess erheblichen Zeit- und Ressourcenaufwand auslösen. Wird auf diesen Wandlungsprozess verzichtet, bleibt es z. B. bei Weisungsstrukturen statt Handlungsrahmen, ist eine erfolgreiche Strategieumsetzung gefährdet – mit allen negativen Folgen für den Unternehmenserfolg und damit auch für die Mitarbeiter. Gleiches gilt für das Transparenzprinzip. Wird die Strategie von der Führungsebene als »geheim« eingestuft, und das ist z.Z. wohl eher die Regel denn die Ausnahme, widerspricht dies dem Transparenzprinzip der BSC.

Bei der Entwicklung einer BSC kann es zu einer **Verwechslung von Maßnahmen und Zielen bei der Entwicklung von Messgrößen** kommen. Hat die Unternehmensleitung in der Mitarbeiterperspektive z. B. die Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter als strategisches Ziel definiert, so sind daraus operative Ziele und Initiativen/Maßnahmen abzuleiten, wie das strategische Ziel erreicht werden soll. Werden nunmehr Messgrößen festgelegt, die den Fortschritt der Zielerreichung messen sollen, so müssen sich diese auf das Ziel und nicht auf die Initiative/Maßnahme beziehen: Versucht man mit der Messgröße »Anzahl Fortbildungstage« den Zielerreichungsgrad für das Ziel »Qualifikation der Mitarbeiter verbessern« zu messen, so wird dies scheitern müssen, da sich diese Messgröße auf die Initiative »Fortbildung der Mitarbeiter verstärken« bezieht. Eine hohe Zahl an Fortbildungstagen kann aber keine zuverlässige Aussage über das dadurch erreichte Qualifikationsniveau liefern. Dieses Problem tritt häufig dann auf, wenn der *Zielerreichungsgrad qualitativer Ziele durch quantitative Messgrößen* abgebildet werden soll: Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation soll über Krankenstandszahlen oder Zahl der Verbesserungsvorschläge gemessen werden, Kundenzufriedenheit über Reklamationsquoten etc. Im Endeffekt verliert das BSC-Konzept dadurch seine Steuerungsfunktion, was in eine mangelhaften Strategieumsetzung und geringerem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens münden kann. Und dann sind wir auch wieder bei den entsprechenden Folgen für die Belegschaft.

Insgesamt besteht gerade in der Mitarbeiterperspektive ein Mangel an fundierten, wissenschaftlich erforschten und praktikabel einsetzbaren Messgrößen (Kennzahlen). »Standardkennzahlen«, wie sie für die insbesondere für die finanzwirtschaftliche Perspektive zur Verfügung stehen, gibt es nicht. Vielmehr ist jedes Unternehmen gezwungen, spezielle, auf die konkrete Situation im Unternehmen abgestimmte Messgrößen zu entwickeln. Dies darf keinesfalls im Hau-Ruck-Verfahren geschehen! Wird der für diese anspruchsvolle Aufgabe notwendige Zeitaufwand im Rahmen des BSC-Einführungsprojektes nicht berücksichtigt, so geht dies auf die Kosten der Qualität mit den entsprechenden negativen Folgen.

Gerade in der Mitarbeiterperspektive ist es für den Betriebsrat wichtig, sich mit der **Ursachenforschung bei Zielverfehlung** zu beschäftigen. Wird diese nicht ernsthaft durchgeführt mit dem Ziel, BSC-konforme Maßnahmen zu finden, die zu einer besseren Zielerreichung führen, so besteht die Gefahr, bei der Mitarbeiterführung in alte, hierarchische Verhaltensmuster zurück zu fallen.

Die **Wahl falscher Messgrößen** wirkt sich auch auf die Formulierung von Zielvereinbarungen aus. So werden die in der BSC formulierten Ziele und Messgrößen zur Zielerreichung Eingang in die Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern finden. Setzen wir das Beispiel von oben fort, so wird in der Zielvereinbarung des für Fortbildung zuständigen Mitarbeiters die Verbesserung der Mitarbeiterqualifika-

on als Ziel auftauchen. Ist die Messgröße nun die Anzahl der Fortbildungstage, so wird der betreffende Mitarbeiter alles daran setzen, aus dem zur Verfügung stehenden Budget so viele Tage wie möglich herauszuholen. Die Qualität der Fortbildungsmaßnahmen, die Frage der Anpassung der Fortbildungsmaßnahmen an den zu ermittelnden Qualifikationsbedarf etc. tritt in den Hintergrund, obwohl diese Aspekte mitentscheidend für die Erreichung des strategischen Ziels sind. Im Endeffekt wird sich vielleicht die Vergütung dieses einzelnen Mitarbeiters verbessern, nicht aber unbedingt das Qualifikationsniveau der Beschäftigten.

Ein weiteres Problem im Rahmen von Zielvereinbarungen sind **unrealistische Zielsetzungen**, ein Problem, das bei Zielvereinbarungen zwar immer besteht, durch den Einsatz des BSC-Konzeptes aber verstärkt werden kann. Hinzu kommt, dass bei der Setzung von qualitativen Zielen die **Gefahr mangelnder Objektivität bei der Beurteilung der Zielerreichung** groß ist. Vorausgesetzt, in den Kompetenzbereich eines Mitarbeiters fällt das Ziel, »den Prozentsatz der Mitarbeiter mit ausgeprägtem Qualitätsbewusstsein erhöhen«, so ist dies so lange problematisch, wie nicht allen Beteiligten klar ist, was erstens ein »ausgeprägtes Qualitätsbewusstsein« genau ist und wie man dies zweitens feststellt.

Stärkere Kontrollmöglichkeiten und erhöhter Leistungsdruck können sich aus der angestrebten Transparenz ergeben. Die Festlegung von Zielen und die Informationen über Zielerreichungsgrade bis hinunter auf einzelne Teams oder Mitarbeiter setzen die Beschäftigten »öffentlichem« Druck aus und macht die entsprechenden Leistungen nicht nur durch Vorgesetzte, sondern auch durch Kollegen kontrollierbar.

Eine **falsche Schwerpunktsetzung bei der Organisation des Einführungsprozesses** der BSC kann den Erfolg des Konzeptes von Anfang an in Frage stellen: wenn das BSC-Projekt als eins von vielen bzw. lediglich als ein weiteres Projekt von den Beschäftigten wahrgenommen wird, wenn Ziele der Einführung nicht kommuniziert werden usw., ist die Gefahr groß, dass die BSC ausschließlich als zusätzliche Arbeitslast empfunden wird. Dies hat unentgeltliche Projektteilnehmer, fehlende Identifizierung mit dem Konzept und eine falsche Einschätzung der Bedeutung für das Unternehmen zur Folge. Oft endet dies in einer »Schubladen-Beerdigung 2. Klasse« mit dem Bewusstsein, dass dies alles wohl wieder nur Aktionismus der Geschäftsführung und Geldquelle für Beraterfirmen gewesen ist.

Falls das BSC-Konzept im Rahmen eines **Pilotverfahrens** zuerst für einen Teilbereich des Unternehmens eingeführt wird, so muss der Pilotbereich eindeutig abgrenzbar und mit eigener strategischer Zielsetzung ausgestattet sein. Für das Pilotverfahren muss genügend Zeit zu Verfügung stehen, um Erfahrungen nicht nur mit der Einführung, sondern auch mit der Nutzung des BSC-Konzeptes sammeln zu können.

Ein zusätzliches Fehlschlagsrisiko bei der BSC-Einführung (mit den genannten Folgen für die wirtschaftliche Lage des Unternehmens) liegt in der »Versuchung«, **vorschnell Software einzukaufen und einzusetzen**, die das BSC-Instrument unterstützen. So landet man schnell z. B. bei SAP«s Business Information Warehouse mit SAP-SEM (Strategic Enterprise Management), ein Modul, das u.a. auch Software-Unterstützung für BSC enthält. Das Fehlschlagsrisiko besteht darin, bei der Definition von Zielen und Messgrößen nicht mehr so sehr auf Ursache-Wirkungs-Beziehungen von Zielen und die Aussagekraft von Messgrößen zu achten, sondern die Möglichkeiten der gekauften Software als entscheidendes Kriterium zu nehmen. Folge ist zumeist eine Überbetonung vergangenheitsorientierter Kennzahlen, die leicht messbare Vorgänge beschreiben. Zukunftsorientierte Indikatoren bleiben auf der Strecke, obwohl das BSC-Konzept sich gerade auch durch den Zukunftsbezug von anderen Instrumenten unterscheiden will. Eine Strategie muss eben erarbeitet und kann nicht gekauft werden. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet dies, dass sich die potenziellen Chancen des Konzeptes kaum realisieren lassen, während die Risiken (Fehlsteuerungen im Unternehmen, Probleme mit Zielvereinbarungen etc.) sehr wohl zum Tragen kommen.

2.2 Aufsichtsrat

Das BSC-Konzept zielt auf eine verbesserte Steuerung des Unternehmens ab – dies soll u.a. durch *Kommunikation* und *Information* der Strategie nach *innen* erreicht werden. Aber auch für die nach § 90 AktG vorgeschriebene Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat kann die BSC genutzt werden. Dieser muss gemäß Absatz 1 vom Vorstand über »die beabsichtigte Geschäftspolitik und andere grundsätzliche Fragen der Unternehmensplanung (insbesondere Finanz-, Investitions- und Personalplanung)« unterrichtet werden. Zudem ist nach Absatz 3 die Berichterstattung über »den Gang der Geschäfte, insbesondere den Umsatz, und die Lage der Gesellschaft« gefordert. Wie eine solche Information des Aufsichtsrates genau auszusehen hat, regelt der Gesetzgeber hingegen nicht, dieses ist vom Aufsichtsrat in der Geschäftsordnung für den Vorstand festzulegen. Je weniger präzise dies dort geregelt ist – heißt es bspw. nur, »die Berichte sind schriftlich zu erstatten« -, desto unbefriedigender ist i.d.R. auch der Inhalt der Information. Überwiegend beschränken sich die Berichte auf monetäre Größen, die über die Ursachen des Unternehmenserfolgs nur wenig aussagen. Ohne zusätzliche weiche und zukunftsgerichtete Informationen kann der Aufsichtsrat keine ganzheitliche Bewertung der Lage und Entwicklung des Unternehmens vornehmen.

Wird im Unternehmen eine BSC eingeführt, erscheint es daher sinnvoll, dass der Aufsichtsrat die Vorlage der BSC vom Vorstand einfordert. Diese kann im Sinne »verdichteter Informationen« eine gute Grundlage für die Überwachung des Vorstands darstellen, die dann um weitere Detailangaben zu ergänzen ist. Der Aufsichtsrat kann sich konsequent an den vier Perspektiven »arbeiten« und erhält ein umfassendes Bild über die Situation des Unternehmens und deren Ursachen, die Potenziale und die gewählte Strategie. Die Berichterstattung mit BSC verleiht so auch dem Appell des IGM-Abteilungsleiters »Unternehmensmitbestimmung« Hawreliuk, »Aufsichtsratsmitglieder können die Strategie des Vorstands beeinflussen«¹⁰, eine größere Realisierungschance.

Beabsichtigt das Unternehmen nicht, eine BSC einzuführen, könnte der Aufsichtsrat überlegen, ob er nicht selbst initiativ die Berichterstattung via BSC einfordern sollte. So kann der Vorstand indirekt veranlasst werden, das Instrument auch zur Steuerung des Unternehmens zu nutzen.

Ein weiterer Aspekt betrifft das Risikomanagement, dass seit der Erweiterung des AktG durch das KonTraG vom Vorstand einzurichten und vom Aufsichtsrat zu überwachen ist.¹¹ Es gibt einige Fachautoren, die das BSC-Konzept auch als Grundlage eines Risikomanagement-Systems für geeignet halten¹². Eine solche »Risiko-BSC« wird i.d.R. jedoch nicht aus der Unternehmens-BSC entwickelt, sondern eigenständig um verschiedene Risiko-Perspektiven herum konzipiert. Dabei stellt sich die Frage, ob es nicht sinnvoller wäre, eine Risiko-BSC dann auch konsistent aus der Unternehmens-BSC zu entwickeln, anstatt nur die konzeptionelle Idee zu übernehmen. Die Entwicklungen in diesem Bereich befinden sich erst in den Anfängen, so dass es für Bewertungen und Empfehlungen noch zu früh ist.

10 **O.V.**: *Wie viel Kontrolle ist machbar?* In: Metall, Heft 9/2000, S. 7.

11 § 91 Abs. 2 AktG: »Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.«

12 Z. B. **Pollanz**, Manfred: *Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (Risk Adjusted Balanced Scorecarding)*. In: Der Betrieb, Heft 25/1999, S. 1277-1281; **Klingebiel**, Norbert: *Externe Berichterstattung via Balanced Scorecard*. In: Controller Magazin, Heft 2/2000, S. 175-179.

2.3 Handlungsoptionen und -empfehlungen

Grundsätzlich sollten Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss möglichst frühzeitig in den Prozess der BSC-Einführung und BSC-Nutzung eingebunden sein. Schon in den ersten Phasen des Prozesses werden Festlegungen getroffen, die sich später im Betrieb und auf die Mitarbeiter auswirken. Eine »End-Of-Pipe«-Strategie des Betriebsrates, also die Beschäftigung mit dem Thema BSC erst dann, wenn die ersten mitbestimmungspflichtigen Auswirkungen zu spüren sind, verschenkt Gestaltungsspielräume und erschwert die Realisierung von Chancen bzw. die Begrenzung von Risiken für die Belegschaft.

In diesem Abschnitt wird deshalb die frühe Beteiligung der Interessenvertretung über den Abschluss einer Beteiligungsvereinbarung vorgeschlagen und vorgestellt. Voraussetzung für eine solche Vereinbarung ist i.d.R. eine kooperative Unternehmenskultur. Oft ist die Heranziehung externer Sachverständiger für den Betriebsrat nach § 80 Abs. 3 BetrVG zur Erstellung und Verhandlung der Beteiligungsvereinbarung hilfreich.

Falls eine solche Vereinbarung durch den Arbeitgeber abgelehnt wird, hat auch das BSC-Konzept selbst weniger Aussicht auf Erfolg: Schließlich sind die Mitarbeiter im Focus. Die Verweigerung einer Beteiligungsvereinbarung durch die Geschäftsleitung passt nicht zur Beteiligungsorientierung des BSC-Konzepts. Aber auch ohne eine solche Vereinbarung sollte sich der Betriebsrat mit dem Thema BSC frühzeitig beschäftigen.

Bevor wir jedoch auf Einzelheiten einer solchen Vereinbarung eingehen, wollen wir mögliche Beteiligungsfelder der Interessenvertretung im Rahmen des BSC-Prozesses skizzieren.¹³

2.3.1 Beteiligungsfelder

Der Grundgedanke der hier vertretenen Vorgehensweise ist, dass sich der Betriebsrat am gesamten BSC-Prozess beteiligt. Vielleicht erfährt der Betriebsrat erst zu einem späteren Zeitpunkt von der BSC-Einführung, also zu einer Zeit, wo einige Arbeiten durch die Geschäftsleitung schon erledigt sind. Dann ergibt sich für ihn die Notwendigkeit, die hier vorgeschlagenen Schritte »nachzuarbeiten«, mit dem Ziel, eine Hase-und-Igel-Spiel zu verhindern.

Bereits bei der **Lageanalyse** sollte der Betriebs- und Aufsichtsrat gründlich kontrollieren, ob dieses Fundament der Strategieentwicklung tragfähig ist. Geht die Strategieentwicklung von falschen Voraussetzungen aus, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass eine falsche Strategie gewählt wird. Bei der **Zielauswahl** macht es wenig Sinn, das gesamte Unternehmen (die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) durch unrealisierbare Vorgaben zu demotivieren und Frustrationserlebnisse vorzuprogrammieren. Auch die Anteilseigner werden großartige Ankündigungen, die dann nicht realisiert werden, nicht schätzen. Das Gegenteil wirkt ebenfalls nicht motivierend: zu kurz gegriffene Zielsetzungen erwecken bei vielen Mitarbeitern den Eindruck, dass ihnen wenig zugetraut und ihre Qualifikation und Motivation gering eingeschätzt wird. Bei der **Instrumentenauswahl** kommt es darauf an zu prüfen, ob die gewählten Instrumente / Maßnahmen überhaupt geeignet sind, um unter Berücksichtigung der festgestellten Ausgangslage die gesetzten Ziele zu erreichen. Ungeeignete Instrumente können, selbst bei stimmiger Lagebestimmung und plausibler Zielauswahl, zu einer fehlerhaften Strategie führen.

13 Im Rahmen der HBS-Arbeitspapiere erscheint ca. im Dezember 2000 eine von Prof. Dr. W. Däubler erstellte Studie über die Beteiligungsrechte des Betriebsrates bzw. Wirtschaftsausschusses bei der Einführung und Anwendung der BSC. Dieser Aspekt wird deshalb hier nur kurz behandelt.

Aus dieser allgemeinen Überlegung heraus ergeben sich die Beteiligungsfelder für den Betriebsrat. So wäre es für den Betriebsrat sinnvoll, bereits in der Phase der **Strategieformulierung** einbezogen zu sein. Es ist aber nicht zu erwarten, dass die Unternehmensführung bereits zu diesem frühen Zeitpunkt die Arbeitnehmervertretung unaufgefordert in den Prozess einbezieht. Das BSC-Konzept versteht sich ja grundsätzlich als Top-Down-Ansatz und weist der Unternehmensleitung die Aufgabe der *Strategieformulierung* zu; dies wird die Unternehmensleitung rein intern auch als »Chefsache« umsetzen wollen. Nichtsdestotrotz besteht für die Unternehmensleitung bereits in dieser frühen Phase eine Unterrichts- und Beratungspflicht sowohl gegenüber dem Wirtschaftsausschuss nach § 106 Abs. 3 BetrVG als auch gegenüber dem Betriebsrat nach § 90 Abs. 1, wenn die Unternehmensleitung die Einführung der BSC plant und in diesem Zusammenhang ihre Strategie ausformuliert. Das Problem für die Interessenvertretung wird darin bestehen, von der Absicht zur Einführung der BSC bereits zu diesem Zeitpunkt Kenntnis zu erlangen, um ihre Informations- und Beratungsrechte einzufordern.

Bei der **Festlegung der strategischen Ziele für die einzelnen Perspektiven** (Strategieelemente) werden bereits Entscheidungen getroffen, welche die Auswirkungen des BSC-Konzeptes auf die Belegschaft präjudizieren. Spätestens hier ist der Betriebsrat gefordert, sich in den BSC-Prozess einzuklinken, will er seine Gestaltungsaufgabe wahrnehmen anstatt sich darauf zurück zu ziehen, am Ende des Einführungsprozesses seine Mitbestimmungsrechte bei jeder Einzelmaßnahme zu prüfen und auszuüben. Im zweiten Fall wird es schwierig sein, die bereits festgelegten Ziele, Messgrößen und Maßnahmen noch zu korrigieren. Auf jeden Fall greifen hier die o.a. Informations- und Beratungsrechte des Wirtschaftsausschusses und des Betriebsrates.

Die Festlegung von **Messgrößen zur Zielerreichung** in den einzelnen Perspektiven ist für die Interessenvertretung besonders unter dem Blickwinkel »Zielvereinbarungen« von entscheidender Bedeutung. Die in der BSC festgelegten Ziele und Größen werden in der Regel in den Zielvereinbarungen wieder auftauchen, da sie die Steuerungselemente der Strategieumsetzung darstellen. Die Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern ist damit ebenso Thema wie variable Vergütungsbestandteile. Auf jeden Fall ist zu prüfen, inwieweit Mitbestimmungstatbestände nach § 87 Abs. 1 Ziffern 1, 10 und/oder 11 gegeben sind.

Die Festlegung der operativen Ziele und Maßnahmen stellt die Formulierung der konkreten Auswirkungen im Betriebsgeschehen dar. Spätestens in dieser Phase wird der Betriebsrat in vielfältiger Weise in den Prozess einbezogen sein, insbesondere bezüglich der internen Prozessperspektive (z. B. Änderungen von Betriebsabläufen, Leistungskontrolle usw.) und der Mitarbeiterperspektive (z. B. Personalentwicklungsplanung, Mitarbeiterbefragung, Qualifizierung, Vorschlagswesen usw.). Es ist zu prüfen, inwieweit Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG) vorliegen.

Gerade in den letzten beiden Bereichen, Messgrößen und operative Ziele und Maßnahmen, ist es wichtig, eine detaillierte Erhebung der Ausgangslage durchzuführen. Eine solche Ist-Analyse bietet erst die Möglichkeit für den Betriebsrat, eigene Vorstellungen für die Beurteilung und Lösung dieser Fragen zu finden.

Bei der **Durchführung der Maßnahmen** ist eine Beteiligung des Betriebsrates in den Strategieumsetzungsteams notwendig, um erstens die Einhaltung bereits getroffener Vereinbarungen zu überprüfen. Zweitens werden bei der Einführung einer neuen Managementmethode viele Fragen und Probleme erst im Laufe des Prozesses erkennbar. Ohne eine Beteiligung würde der Betriebsrat von Informationen darüber entweder abgeschnitten, oder er würde sie erst zu einem viel späteren (vielleicht zu späten) Zeitpunkt erfahren.

Das im BSC-Konzept enthaltene Transparenzprinzip sieht eine offensive **Informationspolitik** der Unternehmensleitung **gegenüber den Beschäftigten** im Rahmen einer innerbetrieblichen Kampagne vor. Die Ziele des Unternehmens und die gewählte Strategie sollen in die Köpfe der Mitarbeiter transportiert und das Verhalten der Mitarbeiter daran ausgerichtet werden. Der Betriebsrat sollte darauf achten, dass das grundsätzlich positiv zu bewertende Transparenzprinzip nicht dadurch pervertiert wird, dass die Informationskampagne zur Indoktrinationskampagne wird. Es könnte sonst die Gefahr eines Auseinanderdividierens von Belegschaft und Interessenvertretung bestehen. Der Betriebsrat ist aufgefordert, sich an der Konzipierung und Umsetzung der Beschäftigteninformation zu beteiligen.

Im Rahmen der BSC-Einführung wird es auch zur **Anschaffung neuer Software** kommen, da die Unternehmensleitung in der Regel auf eine entsprechende EDV-Unterstützung beim Einsatz der BSC nicht verzichten will. Hier muss der Betriebsrat bei der Auswahl und Implementierung beteiligt werden, da ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 zumindest zu vermuten ist.

2.3.2 Projektorganisation im BR

Bei der Einführung der BSC handelt es sich um einen länger andauernden *Prozess*, genauso wie es sich bei der BSC selbst um einen Prozess und nicht um ein statisches Gebilde handelt. Eine erfolgreiche Begleitung durch den Betriebsrat setzt voraus, dass dieser sich dessen bewusst ist und seine eigene Handlungsweise danach ausrichtet. Konkret bedeutet dies, dass der BR sich *nicht* an einzelnen mitbestimmungspflichtigen Tatbeständen Stück für Stück abarbeiten sollte. Vielmehr empfiehlt es sich, diese Prozesse auch auf Betriebsratsseite in Form eines Projektes zu bearbeiten. Als erstes Teilprojekt des Betriebsrates schlagen wir »Erarbeitung und Abschluss einer Beteiligungsvereinbarung« vor, in der insbesondere folgende Punkte geregelt werden:

Ziele der BSC-Einführung

- Die Verfahren der Beteiligung des Betriebsrates
- Absicherung bereits zu erkennender Chancen und Begrenzung bereits zu erkennender Risiken für die Beschäftigten
- Die dem Betriebsrat zur Verfügung zu stellenden Ressourcen
- Information und Beteiligung der Beschäftigten
- Konfliktlösungsmechanismen

Eine solche Vereinbarung sollte möglichst früh getroffen werden, da erstens zu einem solchen Zeitpunkt in der Regel noch keine Auseinandersetzungen um konkrete Maßnahmen stattfinden und eine konfliktärmere Atmosphäre herrscht. Zweitens macht eine solche Vereinbarung um so weniger Sinn, je weiter der Einführungsprozess bereits fortgeschritten ist.

Das BR-Projekt »Begleitung der BSC-Einführung« sollte auf jeden Fall gestartet werden, auch wenn die hier vorgeschlagene Beteiligungsvereinbarung nicht zustande kommt. Die Erarbeitung eines Vereinbarungsentwurfes hat auf jeden Fall den positiven Effekt, dass sich der Betriebsrat über die Chancen bzw. Risiken der BSC-Einführung und seine eigenen Ziele in diesem Zusammenhang klar wird.

2.3.3 Erarbeitung einer Beteiligungsvereinbarung

Grundsätzlich ist die Frage zu klären, ob eine solche Beteiligungsvereinbarung nur Regelungen für die *Einführungsphase* oder bereits auch für die *Nutzungsphase* der BSC enthalten soll. So könnten sich Regelungsbedarfe für die Nutzungsphase erst im Verlauf des Prozesses ergeben. Eine sinnvolle Variante zur

Lösung dieses Problems kann die grundsätzliche Einbeziehung der Nutzungsphase in die Beteiligungsvereinbarung mit der Maßgabe sein, im weiteren Verlauf entstehende Regelungsnotwendigkeiten durch den Abschluss von Ergänzungsvereinbarungen zu berücksichtigen. Falls eine Beteiligungsvereinbarung zu einem frühen Zeitpunkt nicht zustande kommt, so können solche »Ergänzungsvereinbarungen« die Rückzugslinie des Betriebsrates sein und zu einem Zeitpunkt abgeschlossen werden, zu dem die ersten »harten« Mitbestimmungsrechte greifen.

Die konkreten Inhalte einer solchen Vereinbarung sind natürlich stark abhängig von den Bedingungen des Einzelfalls. Die Vorgehensweise zur Erarbeitung der Vereinbarung ist jedoch in vielen Fällen ähnlich, da es sich um eine methodische Frage handelt. Aufgrund des Arbeitsumfanges erscheint es uns sinnvoll, dass der Betriebsrat die Erarbeitung einer solchen Vereinbarung möglichst im Rahmen einer 1-2-tägigen Betriebsratsklausur vornimmt. Aus unserer Sicht bieten sich folgende Arbeitsschritte an:

Schritt 1: Ausgangslage des Betriebsrates erarbeiten

In diesem Schritt geht es vor allem um die Beschaffung von Informationen. Ein erster Einstieg könnte ein intensives Gespräch mit dem Arbeitgeber sein, in dem es um das grundsätzliche Verständnis des BSC-Konzeptes geht. In diesem Gespräch können auch schon einige der folgenden Punkte geklärt werden.

- Welche Ziele verfolgt die Arbeitgeberseite? Ist die BSC Teil eines übergreifenden Konzeptes?
- Wie ist die Arbeitsplanung auf Arbeitgeberseite (Planungskalender)? Wie ist der Stand der Arbeiten auf Arbeitgeberseite?
- Ist die von der Unternehmensleitung beschriebene Situation des Unternehmens richtig eingeschätzt? Ist die gewählte Strategie plausibel? Passt die BSC als Konzept in die vorhandene Unternehmenskultur?
- Bei Mehr-Betriebs-Unternehmen und Konzernen: Gibt es andere Betriebe im Unternehmen / Unternehmen im Konzern, in denen ebenfalls an der Einführung der BSC gearbeitet wird? Gibt es zusätzliche Informationen im Gesamtbetriebsrat / Konzernbetriebsrat / Euro-Betriebsrat? Ist es sinnvoll, einen BSC-Arbeitskreis im Gesamt- / Konzernbetriebsrat zu bilden?
- Welche Abteilungen, Teams, Mitarbeiter sind von der BSC-Einführung möglicherweise betroffen (sowohl positiv als auch negativ!)? Wo wird sich im Unternehmen / Betrieb absehbar etwas verändern?
- Welche vorhandenen Betriebsvereinbarungen können durch die BSC in irgendeiner Weise betroffen sein? Gibt es tarifvertragliche Regelungen, die durch die BSC in irgendeiner Weise betroffen sein könnten?
- Ist eine Unternehmensberatung beteiligt? Welchen genauen Auftrag hat diese Beratungsfirma? Hat die Beratungsfirma Erfahrungen mit BSC? In welchen Unternehmen waren die Berater zuletzt tätig? Welche Erfahrungen haben die Betriebsräte dieser Unternehmen mit der Beraterfirma gemacht?
- Gibt es bereits Unternehmen in der Branche, die mit BSC arbeiten? Können Kontakte zu den dortigen Betriebsräten zwecks Erfahrungsbericht geknüpft werden?
- Welche Mitbestimmungsrechte sind bereits in der aktuellen Phase des Einführungsprozesses wirksam?
- Welche Arbeitskapazität benötigen wir im Betriebsrat für dieses Thema? Welche Kapazität können wir bereitstellen?

Schritt 2: Risiko-Chancen-Analyse aus Arbeitnehmersicht

Nachdem die Ausgangslage des Betriebsrats geklärt und die notwendigen Informationen beschafft worden sind ist es ratsam, im zweiten Schritt eine Risiko-Chancen-Analyse aus Arbeitnehmersicht auf der Basis der verfügbaren Informationen zu erstellen. Es geht darum zu klären, wer durch die BSC-Einführung wie betrof-

fen sein *kann* und wann dies möglicherweise geschieht. Da es sich um Risiko und Chancen handelt, sind nicht nur solche Mitarbeiter, Teams, Abteilungen oder Funktionen aufzunehmen, wo eine Betroffenheit *feststeht*, sondern alle, bei denen eine positive oder negative Betroffenheit *möglich* ist! Für alle potenziell Betroffenen sind die möglichen Risiken und Chancen zu benennen.

Hilfreich kann bei der Durchführung dieses Schrittes folgende Matrix sein:

Mögliche Betroffene	Mögliche Risiken	Mögliche Chancen	Gesamtbewertung (+ , o , -)
Kollegin A			
Team Vorfertigung 2			
Abteilung Vertrieb			
Funktionsbereich Instandhaltung			
...			
...			

Abbildung 12: Matrix Risiko-Chancen-Analyse

Gleichartige Risiken und Chancen können bei unterschiedlichen Betroffenen / Betroffenenengruppen auftauchen, sollten aber trotzdem immer bei allen eingetragen werden.

Eine mögliche Methode, um alle potenziell betroffenen Bereiche im Unternehmen herauszufinden, könnte in Anlehnung an die Mind-Mapping-Methode eine grafische Darstellung aller Verknüpfungen zwischen den einzelnen Bereichen des Unternehmens sein. Zusätzlich sollten die Verbindungen zwischen der BSC und anderen Maßnahmen und Projekten im Betrieb aufgelistet werden.

Schritt 3: Strategische Ziele des Betriebsrats festlegen

In diesem Schritt geht es darum, dass sich der Betriebsrat auf der Basis des bisher erarbeiteten Wissensstandes eigene strategische Ziele setzt. Auch für den Betriebsrat als Gremium gilt, dass eine nur vermutete Klarheit über die gemeinsame Zielsetzung meist zur Folge hat, dass alle glauben, die Ziele zu kennen, nur jeder kennt andere Ziele. Es ist für die weitere Arbeit immens wichtig, dass das Gremium offen über die strategische Zielsetzung diskutiert und entscheidet. Nur so lässt sich arbeitsteiliges Handeln vernünftig koordinieren und mögliche Konflikte im Gremium frühzeitig lösen.

Strategische Ziele heißt *nicht*, sich bereits hier auf einzelne, konkrete Regelungsziele festzulegen! Die Erfahrung zeigt, dass hier eine der großen Schwierigkeiten in der Projektarbeit von Betriebsratsgremien besteht. Es fällt oft schwer, sich von der konkreten Arbeits- und Erfahrungsebene zu lösen.

Strategische Ziele des Betriebsrates bei der Einführung der BSC können beispielsweise sein:

- Qualitätsverbesserung der Produkte und Dienstleistungen in Verbindung mit einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur
- Beschäftigungssicherung
- Frühzeitige Information und Beteiligung des Betriebsrats im gesamten Prozess sicherstellen
- Qualifizierungsoffensive für alle Beschäftigten

Strategische Ziele ergeben sich oft fallspezifisch auf der Basis der Vorhaben der Unternehmensleitung und dem Ergebnis der Risiko-Chancen-Analyse. Die oben genannten Ziele können sich aber in einer Vielzahl von Fällen ergeben.

Schritt 4: Regelungsgegenstände und Regelungsziele festlegen, Realisierungschancen und Instrumente prüfen

Nachdem die strategischen Ziele klar geworden sind, müssen diese aufgelöst werden in Regelungsgegenstände und Regelungsziele. Während sich aus den strategischen Ziele im weiteren Verlauf zumeist die Gliederung des Vereinbarungsentwurfes ergibt, stehen die Regelungsgegenstände für die Zwischenüberschriften. Aus den Regelungszielen leiten sich die Textentwürfe für die einzelnen Gliederungspunkte des Entwurfes ab. Ebenfalls in diesem Schritt sollte die Prüfung der Realisierungschancen erfolgen sowie die Instrumente benannt werden, mit deren Hilfe eine Umsetzung erfolgen kann.

Auch hier kann eine Matrix hilfreich sein, beispielhaft könnte diese für das strategische Ziel »Qualifizierungsoffensive für alle Beschäftigten« so aussehen:

Strategisches Ziel des BR	Regelungsgegenstand	Regelungsziel	Realisierungschancen	Instrumente
Qualifizierungsoffensive für alle Beschäftigten	Erhebung Qualifikationsstand	Gesamtüberblick über Qualifikation aller Mitarbeiter	+	§ 94 §§ 96-98
	Erstellung Personalentwicklungskonzept	Aufstiegsmöglichkeiten für Beschäftigte sichern	o	§§ 92-98
	Erarbeitung Qualifizierungsprogramm	Möglichst breite Qualifizierung (fachlich, methodisch, sozial) sicherstellen	+	§ 98
	Auswahl Maßnahmeträger	Hohe Qualität der Bildungsmaßnahme sicherstellen	+	§ 98
	Auswahl Maßnahmeteilnehmer	Teilnahme für alle Mitarbeiter ermöglichen	+	§ 98

Abbildung 13: Matrix Regelungsgegenstände und -ziele

In einem frühen Stadium der BSC-Einführung sind abschließende Regelungen oft nicht möglich oder wünschenswert. Hier sollten lediglich die Regelungsziele festgeschrieben und Verfahrensvereinbarungen getroffen werden.

Schritt 5: Entwurf einer Beteiligungsvereinbarung erstellen

Nach dieser umfangreichen Vorbereitung kann nun ein erster Entwurf für eine Beteiligungsvereinbarung im Rahmen der BSC-Einführung erstellt werden. Auch hier beispielhaft eine mögliche Gliederung für einen solchen Entwurf:

I. Gegenstand und Methode

Gegenstand dieser Betriebsvereinbarung ist die geplante Einführung und Nutzung der Balanced Scorecard als neues Managementsystem sowie die sich aus diesem Prozess ergebenden bzw. möglicherweise ergebenden mitbestimmungspflichtigen Tatbestände. Diese können insbesondere sein:

- Personelle Angelegenheiten im Sinne der §§ 91 – 98 BetrVG
- Personelle Einzelmaßnahmen im Sinne der §§ 99 – 102 BetrVG
- Betriebsänderungen im Sinne von § 111, Satz 2, Ziffern 4 und 5 BetrVG
- Soziale Angelegenheiten im Sinne von § 87 BetrVG

Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass eine sinnvolle Beteiligung des Betriebsrats hinsichtlich der BSC-Einführung sich nicht bloß auf die Beteiligung im Rahmen des Mitbestimmungsverfahrens bei einzelnen Maßnahmen beziehen darf, sondern den gesamten Zeitraum der Einführung und Nutzung der BSC erfassen muss.

Dem Prozesscharakter der Einführung und Nutzung des BSC-Konzeptes soll durch ein Beteiligungsverfahren des Betriebsrates Rechnung getragen werden.

...

II. Ziele der Einführung und Nutzung des BSC-Konzeptes

Zugrunde liegende Strategie

Hoher Beschäftigungsstand

...

...

III. Beteiligung des Betriebsrates bei der BSC-Erstellung

Festlegung von Zielen für einzelne Perspektiven

Festlegung von Messgrößen und deren Ausgangswerten

Festlegungen von Maßnahmen und Instrumenten

Verbesserung der Unternehmenskultur

...

...

IV. Beteiligung des Betriebsrates bei der BSC-Nutzung

Personalentwicklungsplanung

Zielvereinbarungen

Erstellen eines Qualifizierungsplans

Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen

Mitarbeiterbefragungen

Kundenbefragungen

...

...

V. Arbeitsressourcen des Betriebsrates

Erweiterter Freistellungsumfang bis zur endgültigen Implementierung der BSC

Einsatz von Sachverständigen nach § 80 Abs. 3 BetrVG

Schulungsmaßnahmen für den Betriebsrat als Gesamtgremium

Schulungsmaßnahmen für einzelne Betriebsratsmitglieder

...

...

VI. Information und Beteiligung der Beschäftigten

Informationsumfang

Informationszeitpunkte

Wer wird über was informiert?

Wie werden die Beschäftigten im Rahmen des Steuerungsprozesses beteiligt?

...

...

VII. ...

VIII. ...

IX. ...

X. *Konkretisierung und Streitigkeiten*

Unternehmer und Betriebsrat werden einmal im Monat über die Konkretisierung der Betriebsratsbeteiligung im Rahmen dieser Vereinbarung beraten.

Bei Streitigkeiten über Regelungen dieser Betriebsvereinbarung kann jede Seite die Einigungsstelle anrufen, die innerhalb von drei Wochen zusammentreten muss. Beide Betriebsparteien unterwerfen sich hiermit vorab freiwillig dem Spruch der Einigungsstelle.

XI. *Salvatorische Klausel*

XII. *Laufzeit, Kündigung, Nachwirkung*

3 Fazit und Ausblick

Die Einführung der BSC bietet für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus Chancen – im besten Falle höhere Arbeitsplatzsicherheit, materielle Verbesserungen, Höherqualifizierung und mehr Beteiligung, mindestens aber sollte eine bessere Information und Kommunikation der Beschäftigten resultieren. Gleichwohl ergeben sich auch Risiken, die zumeist nicht dem BSC-Konzept selbst innewohnen, sondern in der Strategieauswahl durch die Unternehmensleitung, der Qualität des Einführungsprozesses sowie in der Art und Weise der BSC-Umsetzung im Unternehmen begründet liegen.

Für den Betriebsrat ergibt sich daher die Notwendigkeit, eine frühzeitige Beteiligung im BSC-Prozess sicherzustellen, um die Chancen für die Belegschaft möglichst umfassend zu realisieren und die Risiken weitestgehend zu minimieren.

Ein eventuell vorhandener Aufsichtsrat kann von der BSC profitieren, da sie sich auch als Berichtssystem in unternehmensstrategischen Fragen für das Kontrollgremium anbietet. Der Vorteil liegt auch für den Aufsichtsrat in erhöhter Transparenz und Nachvollziehbarkeit – die strategische Planung kann integriert und systematisch überprüft werden.

Wie geht es weiter? Wir gehen davon aus, dass der BSC-Ansatz auch in den nächsten Jahren das aktuelle Managementsystem bleiben wird – ähnlich wie seinerzeit Lean Management oder Business Reengineering. Die Erfahrungen von Betriebs- und Personalräten sowie von den Beschäftigten müssen abgewartet werden, bevor ein Urteil über den »Erfolg« des Konzepts abgegeben werden kann. Vorerst bleibt zu hoffen, dass die positiven Elemente des Konzepts in der Praxis auch umgesetzt werden und die Mitarbeiterorientierung kein Lippenbekenntnis bleibt.

Anhalten wird u.E. auf jeden Fall der Vormarsch *strategischer Managementkonzepte*. Es wird daher in Zukunft auch für Betriebs- und Personalräte zunehmend darauf ankommen, langfristige und vorausschauende Initiativen zu entwickeln, da die Möglichkeit, Entscheidungen kurzfristig zu korrigieren, abnehmen wird. Eigene Strategien der Interessenvertretung werden immer wichtiger. Insofern könnte überlegt werden, ob das BSC-Konzept nicht auch für die Arbeit im Betriebs- oder Personalrat benutzt werden soll!

Aber auch in der Theorie gibt es Anzeichen für Weiterentwicklungen: Die Notwendigkeit neuer Bewertungsmaßstäbe, die in der Lage sind, weiche Faktoren wie Kundenbeziehungen und Mitarbeiterpotenziale abzubilden, wird zunehmend betont. Unternehmen der sogenannten New Economy, aber auch aus dem Dienstleistungsbereich lassen sich mit den üblichen Verfahren der externen Rechnungslegung nur unzureichend abbilden. Ein Indiz dafür sind Börsenwerte, die den Buchwert des Unternehmens um ein Vielfaches übersteigen. Es gilt also zu klären, ob und wie immaterielle Vermögensgegenstände bewertet bzw. bilanziert werden können. Mit der Entwicklung von Kennziffern für die qualitativen Werttreiber im Unternehmen macht die BSC einen ersten Schritt auf diesem Weg.

Literaturverzeichnis mit Kommentaren

Monographien

Gehring, Joachim, **Walter**, Michel J.: *Frühwarnsystem Balanced Scorecard – Unternehmen zukunftsorientiert steuern – Mehr Leistung, mehr Motivation, mehr Gewinn*. Metropolitan Verlag, Düsseldorf, Berlin 2000.

Managementberater, die sowohl die Grundlagen als auch die Umsetzung einer BSC beschreiben. Praxisnah mit Beispielen verfasst, zusätzlich wird ein Instrument zur Kommunikation der BSC vorgeschlagen. Empfehlenswert, wenn die Grundlagen der BSC bekannt sind.

Friedag, Herwig R., **Schmidt**, Walter: *Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem*. Haufe Verlag, Freiburg i. Br. 1999.

Friedag ist Berater mit dem Schwerpunkt Moderation. Das Original von Kaplan/Norton wird an hiesige Verhältnisse angepasst, z.T. erweitert und mit Beispielen gespickt. Empfehlenswerte Lektüre für den Einstieg.

Kaplan, Robert S., **Norton**, David P.: *Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.

Das Original! Übersetzt von Péter Horvath, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart. Horvath ist gleichzeitig Geschäftsführer der Unternehmensberatung Horvath & Partner, die sich dem Themengebiet BSC angenommen haben. Das Buch ist sowohl sprachlich als auch inhaltlich stark auf die US-amerikanische Unternehmenspraxis bezogen, die Übertragbarkeit auf die bundesdeutschen Verhältnisse ist dadurch erschwert. Dennoch empfehlenswert, da die »Mission« des Konzepts sehr gut »rüber kommt«.

Weber, Jürgen, **Schäffer**, Utz: *Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen*. 2. Aufl., Gabler 2000.

Weber ist Professor für Betriebswirtschaftslehre in Koblenz, Schäffer sein Assistent. Beide sind ebenfalls als Berater tätig. Ihr Buch verlässt die Grundlagen und fokussiert die Umsetzung. Es ist stark managementorientiert und z.T. sehr theoretisch, aber auf jeden Fall empfehlenswert, da die Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung gut und detailliert abgeleitet werden. Zudem gibt es kurze Erfahrungsberichte.

Wippermann, Frank: *BSC. Balanced Scorecard. BahnStrategieCard : Einführung – Vergleich – Erläuterung*. Herausgegeben vom Hauptvorstand der TRANSNET/Gewerkschaft GdED. Frankfurt/Main 2000.

Der Autor hat den Konzernbetriebsrat der Deutsche Bahn AG bei der Einführung von BSC beraten. Er stellt das BSC-Konzept sowie die Umsetzungserfahrungen dar und gibt Hinweise, was bei der Einführung zu beachten ist, so z. B.: »Haltet eure Kolleginnen und Kollegen regelmäßig über die Entwicklung der BSC in eurem Betrieb auf dem Laufenden. Am besten, ihr bringt einen eigenen BSC-Schaukasten an oder informiert sie über Handzettel.«

Aufsätze

Vorab: Es gibt inzwischen unzählige Beiträge zum Thema BSC. Die meisten fassen den Kaplan/Norton-Ansatz zusammen, einige andere schlagen Weiterentwicklungen des Ansatzes vor (z. B. Risikomanagement, siehe auch Kapitel 2.2) und wieder andere versuchen den Ansatz auf bestimmte Aspekte zu fokussieren – sowohl inhaltlich (z. B. EDV-Unterstützung oder Schwerpunkt Kundenorientierung oder Integration von Wertmanagement) als auch anwendungsorientiert (z. B. BSC in Non-Profit-Organisationen oder BSC im Krankenhaus oder BSC in KMU). Es ist daher schwierig, Empfehlungen abzugeben, wenn die Informationsbedarfe nicht bekannt sind. Vorgestellt werden daher eine Handvoll von Artikeln, die entweder sehr gut und anschaulich geschrieben sind oder den für Betriebs- und Personalräte relevanten Aspekt der Mitarbeiterperspektive behandeln. Ebenfalls aufgelistet sind die in den Fußnoten zitierten Aufsätze.

Ederer, Franz: Thema: *Balanced Scorecard*. In: *Wirtschaft und Unterricht*, Nr. 8, 1999, Jahrgang 25.

Knappe und leidenschaftslose, aber informative Zusammenfassung des Konzepts.

Fink, Carmen, **Grundler**, Christian: *Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld*. In: *Controlling*, Nr. 4, 1998, S. 227-235.

Der Artikel beschreibt, wie die BSC beim Unternehmen *fischerwerke* eingeführt wurde. Die beschriebene Projektorganisation fordert die Initiative von Interessenvertretungen heraus: Diese sind bei den *fischerwerken* nämlich anscheinend nicht beteiligt worden! Wegen des Praxisbezugs lesenswert.

Fischer, Oliver: *Alles auf eine Karte*. In: *Manager Magazin*, Heft 10/1999, S. 257-265.

Informativer Bericht mit Praxisbeispielen. Siehe auch Fußnote 6, Kapitel 1.5.3: Warum gerade BSC?.

Fratschner, Friedrich A.: *Balanced Scorecard, Ein Wegweiser zur Strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen – über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus*. In: *Controller Magazin*, Nr. 1, 1999, S. 13-17.

Darstellung des BSC-Konzepts mit besonderem Augenmerk auf die Problematik von »guten« Zielvereinbarungen. Stärker als in anderen Artikeln wird auf die Mitarbeiterperspektive eingegangen, daher empfehlenswert.

Hobi, Andreas, **Hochuli**, Thomas, **Zellweger**, Samuel: *Balanced Scorecard – ein Führungssystem auch für KMU*. In: *Management*, Nr. 12, 1999, S. 58-65.

Gute Darstellung des Nutzens einer BSC. KMU-Aspekt entgegen des Titels nicht dominant. Autoren betonen die Bedeutung der Mitarbeiterperspektive.

Höhner, Marc-Armand, **Schindera**, Frank: *Die Umsetzung der BSC in Excel mit Datenbankanbindung bei den fischerwerken*. In: *Controlling*, Heft 1/2000, S. 37-44.

Nochmal die fischerwerke: Stärken und Schwächen des Ansatzes werden erläutert und Implementierungserfahrungen beschrieben. Am Ende wird am Beispiel gut dargestellt, wie eine BSC EDV-unterstützt visualisiert werden kann.

Hornung, Karlheinz, **Mayer**, Jörg: *Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecard zur Unterstützung einer wertorientierten Unternehmensführung*. In: *Controlling*, Heft 8-9/1999, S. 389-398.

Darstellung eines leicht modifizierten Ansatzes. Interessant wegen der Überlegungen zur Messung von Personalqualität, angesprochene Punkte dabei: Qualifikationsstand, Mitarbeitermotivation, Persönlichkeitsprofil und Geschäftspartnerzufriedenheit.

Horváth, Péter, Gaiser, Bernd: *Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum – Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung.* In: BfuP, Heft 1/2000, S. 17-35.

Aus Beratersicht werden Hinweise für die Einführung einer BSC gegeben. Dabei gehen die Autoren auf Praxiserfahrungen und »typische« Fehler ein. Siehe auch Fußnote 4, Kapitel 1.5.2: Elemente einer Scorecard.

Klingebiel, Norbert: *Externe Berichterstattung via Balanced Scorecard.* In: Controller Magazin, Heft 2/2000, S. 175-179.

Gedanken, wie das BSC-Konzept für die externe Berichterstattung benutzt werden kann. Siehe auch Fußnote 11, Kapitel 2.2: Aufsichtsrat.

Klingenberg, Christoph: *Die Bedeutung der Balanced Scorecard für die Strategieentwicklung der Deutschen Lufthansa AG.* In: BfuP, Heft 1/2000, S. 67-71.

Ein Beispiel dafür, welche Kennzahlen aus Arbeitgebersicht für die Mitarbeitersperspektive herangezogen werden – »erhellend«.

Kobi, Jean-Marcel: *Die Mitarbeiterdimension in der Balanced Scorecard.* In: Controller Magazin, Heft 3/2000, S. 255-257.

Betont die Bedeutung der Human Resources und stellt beispielhafte Messgrößen dar.

Kunz, Gunnar: *Führung nach Punkten.* In: Manager Seminare, Heft 39/1999, S. 96-102.

Beschreibt die Bedeutung der BSC für die Personalentwicklung. Sehr gute Darstellung der Mitarbeiterperspektive und möglicher Kennzahlen.

Kunz, Gunnar: *Partnerschaftliche Zielvereinbarungen unter Berücksichtigung der Balanced Scorecard.* In: BC Bilanzbuchhalter und Controller, Heft 6/2000, S. 137 – 142.

Beschreibt am Beispiel, wie eine Unternehmens-BSC auf eine Bereichs-BSC und schließlich auf eine Zielvereinbarungs-BSC für einen einzelnen Beschäftigten heruntergebrochen werden kann. Empfehlenswert.

Müller, Susanne Gesa: *Trendbegriff Balanced Scorecard.* In: Mitbestimmung Heft 7/2000, S. 62-63.

Kurzer Überblick über das Konzept sowie Chancen und Risiken für die Beschäftigten.

O.V.: *Wie viel Kontrolle ist machbar?* In: Metall, Heft 9/2000, S.7.

Streitgespräch zwischen Jörg Barczynski und Heinz Hawreliuk über die Möglichkeit von Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten, ihre Kontrollfunktion wahrzunehmen. Siehe auch Fußnote 10, Kapitel 2.2: Aufsichtsrat.

Pollanz, Manfred: *Ganzheitliches Risikomanagement im Kontext einer wertorientierten Unternehmensführung (Risk Adjusted Balanced Scorecarding).* In: Der Betrieb, Heft 25/1999, S. 1277-1281.

Fachartikel, der das BSC-Konzept auf den Bereich Risikomanagement anwendet. Siehe auch Fußnote 11, Kapitel 2.2: *Aufsichtsrat*.

Tönnies, Michael: *Strategien langfristig umsetzen*. In: Bilanz und Buchhaltung, Heft 2/1999, S. 65-69.

Gute Darstellung anhand eines Beispiels, wie sich strategische Zielsetzungen für eine BSC konkretisieren lassen. Leider wenig zur Mitarbeiterperspektive, trotzdem empfehlenswert.

Weber, Jürgen: *Essay: Macht der Zahlen – Die Balanced Scorecard erleichtert Managern den strategischen Durchblick – sofern sie hohe Kosten und Zeitaufwand nicht scheuen*. In: Manager Magazin, Heft 12/1998.

Aufsatz, der die Kerngedanken des Konzepts vorstellt. Siehe auch Fußnote 8, Kapitel 1.5.3: Warum gerade BSC?.

Weber, Jürgen, **Schäffer**, Utz: *Entwicklung von Kennzahlensystemen*. In: BfuP, Heft 1/2000, S. 1-16.

Theoretischer Artikel über Kennzahlensysteme. Siehe auch Fußnote 2, Kapitel 1.5.1: Die klassischen vier Perspektiven.

Internet

Inzwischen ist das Netz eine gute Informationsquelle für aktuelle Themen. Die Recherche über Suchmaschinen (z. B. www.fireball.de oder www.yahoo.de) ist zwar oft mühselig, mit etwas Routine kann aber meist schnell »die Spreu vom Weizen« getrennt werden. Nachfolgend einige »vorrecherchierte« Links zum Thema:

www.balanced-scorecard.de

Entspricht dem Link »Informationsportal« unter www.flexible-unternehmen.com. Beraterfirmen präsentieren sich und ihre Produkte. Bei aller Eigenwerbung sind aber auch viele gute Online-Artikel zum Thema zu finden.

www.balancedscorecard.com

Eine Seite in englischer Sprache, auf der man sich für weitere Informationen allerdings erst registrieren lassen muss.

www.bscol.com

Unter dieser Adresse haben die BSC-Erfinder Kaplan und Norton eine Informations- und Kommunikationsplattform für Wissenschaftler, Praktiker und andere Interessierte geschaffen. Allerdings nur auf englisch!

www.flexible-unternehmen.com

Unter dem Link »Webangebote« (oder direkt unter www.flexible-unternehmen.com/linkliste.htm) taucht das Stichwort »Balanced Scorecard« auf. Draufklicken führt weiter zum »Balanced Scorecard Forum«, zu »Software«, »Stolpersteinen« und einem »Informationsportal«. Die Stichworte sind einzeln anzuklicken und stellen Verbindungen zu anderen Homepages her.

www.gentia.com

Der Anbieter von BSC-Software. Wer sich registrieren lässt, kann eine Demo-Version angucken. Informativ, um zu sehen, wie eine BSC visualisiert werden kann, ansonsten gilt aber wie in Kapitel 2.1.2: Risiken dargestellt: nicht übereilt Software einkaufen!

home.t-online.de/home/friedag/bsc.htm oder genauso www.scorecard.de

Beide Adressen führen zu derselben Homepage, die wiederum dem Link »Balanced Scorecard Forum« unter www.flexible-unternehmen.com entsprechen. Man landet bei den Beratungsfirmen ICG und Friedag Consult. Trotzdem gibt es viele gute Inhalte: Artikel, Literatur, Links.

www.tse-hamburg.de

Seite der arbeitnehmerorientierten Beratungsfirma tse. Von der Homepage aus erst auf »Arbeitspapiere« und dann auf »Balanced Scorecard« klicken: Es finden sich sehr gute und auch kritische Informationen zum BSC-Konzept sowie der Vorschlag für eine Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen.

www.sap.de

Homepage des gleichnamigen Anbieters von E-Business-Softwarelösungen. Über die Suchfunktion »Balanced Scorecard« eingeben. Es gibt Informationen und Produktbeschreibungen zu SEM – der SAP-Software zu BSC. Beispiel dafür, wie mechanistisch Standard-Softwarelösungen zwangsläufig sind.

www.werkstatt-spielart.de

Unter dem Link »Texte« gibt es »Berichte und Broschüren über Projekte der WERKSTATT zum Thema 3. System und Beschäftigung/Europäisches Pilotprojekt«. Dort kann der Text »Sozialwirtschaftliche Kennzahlen und Benchmarking« heruntergeladen werden, der sich mit der Entwicklung von sozialwirtschaftlichen Kennzahlen im Sinne einer »Balanced Scorecard« für soziale Unternehmen beschäftigt. Ebenfalls zum Download: »Vorschläge für sozialwirtschaftliche Kennzahlen«. Betrachtet werden ausschließlich soziale Unternehmen – empfehlenswert aber für alle, da gerade die weichen Faktoren im Vordergrund stehen.

Wichtige Begriffe

Balanced Scorecard (BSC)

Ein in den 90er Jahren von Kaplan / Norton entwickeltes Managementinstrument zur Umsetzung und Steuerung der Unternehmensstrategie.

ceteris paribus (c.p.)

Alle Bedingungen bleiben gleich. In dieser Arbeitshilfe benutzt, um in der Abbildung 3 diejenige Entwicklungsvariante des Unternehmens zu bezeichnen, die sich dadurch auszeichnet, dass innerhalb des Unternehmens keine Veränderungen stattfinden.

Double-Loop-Learning

In der BSC soll nicht nur eine ständige Überprüfung der Zielerreichung (Abweichungsanalyse) vorgenommen werden (= Single-Loop-Learning). Vielmehr sollen darüber hinaus auch die Ziele selber immer wieder auf ihre Relevanz und Stimmigkeit überprüft werden.

Initiativen

Maßnahmen oder Aktionsprogramme zur Erreichung operativer Ziele.

Perspektiven

Blickwinkel, unter denen die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens betrachtet werden können, z. B. Finanzen, Kunden, innerbetriebliche Prozesse, Mitarbeiter.

Strategie

Ein längerfristiger Plan zur Erreichung eines Zieles, der versucht, äußere Faktoren und Reaktionen zu berücksichtigen und das weitere Vorgehen darauf einzurichten. In der BSC: Oberste Ebene strategischer Planungen (=Summe der Strategieelemente).

Strategieelemente

Strategische Ziele für die verschiedenen Perspektiven einer BSC.

Vision / Leitbild / Mission

Die Begriffe Vision, Leitbild, Mission werden oft im selben Sinne verwendet und können verstanden werden als die oberste strategische Zielsetzung des Unternehmens.

Werttreiber

Faktoren, von denen der Erfolg des Unternehmens in den ausgewählten Marktsegmenten und Kundengruppen in der Zukunft abhängt.

Über die Autoren

Dr. Frank Havighorst, Rheinische Str. 39, 44137 Dortmund, 0231 / 16 31 40, frank.havighorst@prima.de

Kollege Havighorst arbeitet freiberuflich in der Beratung und Schulung von Betriebs- und Personalräten. Er hat als ehemaliger Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung Wirtschaftswissenschaften in Hamburg, Bremen und Cambridge (GB) studiert. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Beratung von Betriebsräten bei betriebswirtschaftlichen Fragen, Betriebsänderungen und methodischen Ansätzen der Betriebsratsarbeit. Im Schulungsbereich ist Kollege Havighorst als externer Referent im gewerkschaftlichen Bereich tätig. Darüber hinaus führt er In-House-Seminare für komplette Betriebsräte / Wirtschaftsausschüsse durch.

Susanne Gesa Müller, Hans-Böckler-Stiftung, Abt. Mitbestimmungsförderung, Referat Wirtschaft I, Bertha-von-Suttner-Platz 1, 40227 Düsseldorf, 0211 / 7778-163, susanne-gesa-mueller@boeckler.de

Kollegin Müller hat Wirtschaftswissenschaften in Hannover und Hamburg studiert und ist seit 1999 Referatsleiterin Wirtschaft in der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Das externe Rechnungswesen und Controlling-/Managementsysteme sind ihre Arbeitsschwerpunkte. Zu diesen Themen führt sie Beratungen und Seminare für Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten durch.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

Beratung und Schulung

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

Forschungsförderung

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

Studienförderung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-
und Studienförderungswerk
des DGB

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

