

St.Galler Management Scorecard™

Strategieumsetzung und Unternehmenssteuerung



Prof. Dr. Wilfried Lux
Prof. Dr. Roland Waibel

Das Projektteam an der FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften - zum Thema St.Galler Management Scorecard™ setzt sich zusammen aus folgenden Personen (in alphabetischer Reihenfolge):

Dr. Marcus Hauser
Dr. Peter Jaeschke
Prof. Dr. Wilfried Lux
Prof. Dr. Ulrich Reimer
Prof. Dr. Lukas Scherer
Prof. Dr. Roland Waibel

Die Umsetzung mittels der Software Cognos wurde im Wesentlichen unterstützt durch:

Alexander Schmidt, Cognos GmbH (Deutschland)
Maria Sjöberg, Cognos (Schweiz) AG

www.cognos.com

Kontakt:

FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Institut für Unternehmensführung (IFU-FHS)
Davidstrasse 38
CH - 9001 St. Gallen

www.fhsq.ch

Tel.: + 41 (0) 71 – 226 13 80
Fax: + 41 (0) 71 – 226 13 81
Email: ifu@fhsq.ch

Ausgangslage

Eine noch so gute Unternehmensstrategie ist zum Scheitern verurteilt, wenn sie nicht sauber umgesetzt und von allen Mitarbeitern gelebt wird. Eine Studie der FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften besagt, dass zwar 88% der Unternehmen eine Strategie haben, aber nur 44% diese auch wirklich umsetzen.¹ Bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind dies sogar nur ein Drittel. Damit ergibt sich eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis bzw. zwischen Konzept und Umsetzung.

Dieselbe Studie zeigt, dass die Themen „Kennzahlen“, „Kennzahlensysteme“ und „Management Cockpits“ von hoher Aktualität und Relevanz sind. Diese Instrumente dienen insbesondere der Steuerung von Unternehmen. In vielen Fällen sind die Informationen, die zur Unternehmenssteuerung benötigt werden, nicht in der erforderlichen Qualität, nicht zeitnah oder gar nicht verfügbar. Die Praxis zeigt, dass die wichtigsten Ursachen für diese Schwachstellen u.a. die folgenden sind:

- Mangelnde Transparenz
- Unklare Werteflüsse
- Unterschiedliche Verwendung von Begriffen
- Mangelnde Integration und Verknüpfung von Informationen
- Mehrfach gehaltene, vielfach inkonsistente Daten

Daraus ergeben sich zwei Probleme: Zum einen wird eine Geschäftsstrategie oftmals nicht umgesetzt und gelebt, zum anderen werden Unternehmen häufig ohne ausreichende Informationen geführt. Die FHS St.Gallen hat im Jahre 2006 eine Vorstudie² durchgeführt, im Rahmen derer bestehende Ansätze aus Theorie und Praxis kritisch geprüft und hinterfragt wurden. Ziel war es, herauszufinden, welches Konzept vor allem für KMU geeignet ist, die Strategie umzusetzen und das Unternehmen zu führen. Im Rahmen einer Nutzwertanalyse stellte sich heraus, dass dies die Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton war³.

¹ Lux / Hauser (2006)

² Lux / Reimer (2006)

³ Kaplan / Norton (1997), Kaplan / Norton (2004)

Die klassische Balanced Scorecard

Fokus einer Balanced Scorecard ist die Strategieumsetzung (nicht die Strategieentwicklung). Im Gegensatz zu den klassischen Instrumenten der Unternehmensführung fordert die BSC die Berücksichtigung finanzieller und nicht-finanzieller Faktoren sowie vor- und nachlaufender Indikatoren. Sie unterteilt die unternehmerische Welt daher in vier Perspektiven – Finanzen, Kunden, Prozesse und Innovation; letztere wird oftmals auch als Lern- und Entwicklungsperspektive bezeichnet und beschreibt vor allem die weichen Faktoren wie Mitarbeiter, Wissen und Innovation. Ziel ist es, die Strategie der Organisation konkret umzusetzen. Dabei wird folgendes Vorgehensschema empfohlen:⁴

- 1. Strategische Ziele ableiten: max. 4-5 Ziele pro Perspektive**
- 2. Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufbauen**
- 3. Messgrößen auswählen**
- 4. Zielwerte festlegen**
- 5. Strategische Aktionen bestimmen**

Abb. 1: Schritte zur Entwicklung einer BSC

1. Im ersten Schritt werden die Ziele für jede Perspektive festgelegt. Wichtig ist dabei, sich auf die wesentlichen zu konzentrieren. Als Erfahrungswert kann hier 4-5 Ziele pro Perspektive gelten.
2. Da die Ziele nicht isoliert nebeneinander stehen, sondern sich gegenseitig beeinflussen, müssen Ursache-Wirkungs-Beziehungen identifiziert werden. Beispielsweise ist anzunehmen, dass ein hoch motivierter Mitarbeiter seinen Kunden tendenziell eher zufriedenstellt als ein demotivierter; bei einer zufriedenen Kundin ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie erneut kauft, deutlich höher als bei einer unzufriedenen. Dies wirkt sich dann wiederum auf das finanzielle Ergebnis aus.

⁴ Horvath & Partner (2001)

3. „Was gemessen wird, wird auch gemacht“; dieses Zitat von Robert Kaplan⁵ besagt, dass die Ziele in Form von Messgrössen konkretisiert werden müssen, damit sie gemessen werden können und damit auch kontrollierbar werden. Wichtig bei der Auswahl der Kennzahlen ist, dass sie die wesentlichen Ziele innerhalb jeder Perspektive abdecken. Dazu müssen zunächst relevante Erfolgsfaktoren definiert werden.⁶ Beispielsweise in der Finanzperspektive werden oftmals die Erfolgsfaktoren Rentabilität, Sicherheit und Liquidität betrachtet, die ein Spannungsdreieck bilden. Hohe Rentabilität kann einhergehen mit Einbussen an Sicherheit oder Liquidität. Um die finanzielle Führung ausgewogen zu gestalten, sollten sich die Kennzahlen möglichst auf alle drei Dimensionen beziehen, d.h. beispielsweise neben dem ROI (Rentabilität) auch den Quick Ratio (Liquidität) und die Eigenkapitalquote (Sicherheit) einbeziehen.
4. Um nachher beurteilen zu können, ob die Ziele erreicht wurden, müssen nun Zielwerte festgelegt werden. In der Praxis gestaltet sich dies oftmals als schwierig; Branchenstatistiken, Vergleiche mit ähnlichen Unternehmen (Benchmarking) oder einfach Erfahrungswerte sind mögliche Informationsquellen.
5. Im letzten Schritt müssen Massnahmen festgelegt werden, die darauf ausgerichtet sind, die Zielerreichung sicherzustellen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass jeweils Verantwortliche definiert werden, die diese Massnahmen durchführen bzw. koordinieren.

⁵ Kaplan / Norton (2004)

⁶ Als kritische Erfolgsfaktoren wird eine begrenzte Anzahl von Eigenschaften einer Organisation bezeichnet, die bei ausreichend guten Werten der entsprechenden Messgrössen (Kennzahlen) zum Erreichen der Ziele führen. Die Messgrössen messen den Erfüllungsgrad eines Erfolgsfaktors.

Die St.Galler Management Scorecard™

Trotz all ihrer Vorteile weist die BSC einige Schwachstellen auf. Die auf der o.g. Studie basierende Weiterentwicklung der BSC ist die St.Galler Management Scorecard™ (SGMS). Die folgende Abbildung stellt die SGMS mit ihren Perspektiven und Kennzahlen dar.

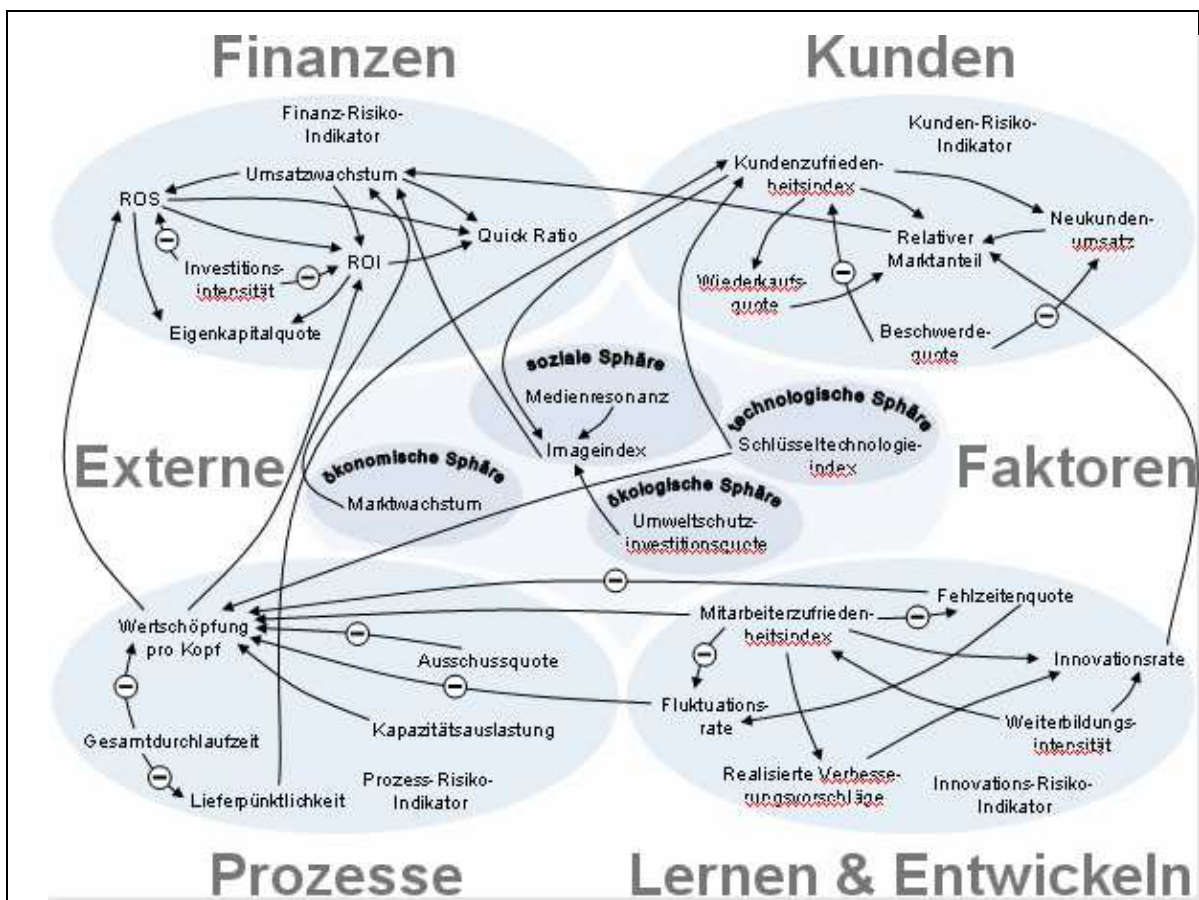


Abb. 2: Die Strategy Map der St.Galler Management Scorecard™

Die SGMS adressiert vor allem die folgenden Aspekte:

- **Referenzmodell:** Was in der klassischen BSC fehlt, sind verlässliche Standard-Vorgaben bzw. Referenzmodelle (im Sinne von Best Practices), die flexibel an die individuellen Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen angepasst werden können. Die SGMS beinhaltet vordefinierte Erfolgs- und Risikofaktoren sowie Messgrößen (Kennzahlen). Diese basieren auf fachwissenschaftlichen

Grundlagen⁷, empirischen Erhebungen⁸ und Projekterfahrungen der FHS St.Gallen.⁹

- Integration einer Methodik zum **Prozess-Design**: Um sinnvolle Prozess-Messgrößen zu identifizieren, müssen Sollprozesse definiert werden. Die mit der SGMS abgestimmte Business Process Engineering (BPE) Methodik der FHS St.Gallen stellt dabei sicher, dass auf der Basis der Geschäftsstrategie die Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse systematisch entwickelt werden. Sie geht dabei schrittweise von der strategischen über die taktische bis hin zur operativen Ebene, um die Konsistenz sicherzustellen. Darüber hinaus werden Schnittstellen zur und Anforderungen an die IT definiert.
- Integration des **Risikomanagements**: Oftmals sind Erfolgs- und Risikofaktoren zwei Seiten einer Medaille.¹⁰ Beispielsweise ist die Mitarbeiterzufriedenheit ein Erfolgsfaktor, Mitarbeiterunzufriedenheit ein Risikofaktor. Deshalb macht es Sinn, beide Ansätze in einer Scorecard zu integrieren.
- Integration der **externen Faktoren** als fünfte Perspektive: Obgleich die klassische BSC neben den vier Standardperspektiven weitere zulässt, werden äussere Rahmenbedingungen und externe Faktoren oft nicht berücksichtigt. Bei diesen externen Rahmenbedingungen kann es sich sowohl um Erfolgsfaktoren (Chancen) als auch um Risikofaktoren (Gefahren) handeln. Die SGMS integriert daher explizit die externen Faktoren, welche systematisch auf der Basis des klassischen St. Galler Management Modells entwickelt wurden. Dieses unterscheidet vier Umwelt-Sphären:¹¹
 - o **Technologische Sphäre**: Sie umfasst die Wirkungsbereiche der Naturwissenschaften und der Technik im weitesten Sinne und bildet die materielle Basis des Wirtschaftens.

⁷ Vgl. dazu u.a. Lux / Reimer (2006), Waibel / Käppeli (2006), Kaplan / Norton (1992), Kaplan / Norton (1996), Kaplan /Norton (1997), Kaplan / Norton (2004), Gleich (2001), Gleich (2002), Hoffmann (2000), Horvath (2001), Klingebiel (1999), Schäffer / Weber (1999), Sveiby (1997), Tewald (2005).

⁸ Z.B. PIMS-Studie, vgl. dazu Neubauer (1999)

⁹ Die FHS St.Gallen hat zahlreiche Praxis- und Dienstleistungsprojekte in diesem Umfeld durchgeführt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind – in anonymisierter Form – in die SGMS eingeflossen.

¹⁰ Analog zur Definition von Erfolgsfaktoren wird unter Risikofaktoren eine begrenzte Anzahl von Eigenschaften einer Organisation verstanden, die bei ausreichend negativen Werten der entsprechenden Messgrößen das Erreichen der Ziele vereiteln.

¹¹ Vgl. Ulrich / Krieg (1974) sowie Rüegg-Stürm (2002)

- **Ökonomische Sphäre:** Sie erfasst die volkswirtschaftlichen Zusammenhänge insgesamt. Struktur und Funktionsweise der Wirtschaft, Wachstum und Konjunktur, aussenwirtschaftliche Verflechtungen und langfristige Entwicklungsperspektiven werden hier in ihren Auswirkungen auf das Unternehmensgeschehen untersucht.
- **Soziale Sphäre:** Sie bezieht sich auf die Gesellschaft schlechthin, einschliesslich ihrer kulturellen, rechtlichen und politischen Aspekte. Der Mensch als Individuum und soziales Wesen mit seinen Werten, Normen, Einstellungen und Verhaltensweisen steht hier im Mittelpunkt der Betrachtung.
- **Ökologische Sphäre:** Sie betrachtet den Gesamthaushalt der Natur und bezieht damit die drei anderen Umweltsphären mit ein. Im Kontext der ökologischen Sphäre werden Probleme der Bevölkerungsentwicklung, der Nahrungsmittel- und Industriegüterproduktion, des Abbaus natürlicher Ressourcen sowie der Umweltverschmutzung betrachtet.

Die St.Galler Management Scorecard™ ist umfassend und integriert verschiedene existierende Referenzmodelle. Sie konzentriert sich dabei auf das Wesentliche und stellt somit sicher, dass die individuelle Einführung in Unternehmen effizient und kostengünstig durchgeführt werden kann.

Die graphische Darstellung der St.Galler Management Scorecard™ geschieht in Form eines Cockpits, so dass der Betrachter auf einen Blick die wichtigen Kennzahlen und Erfolgsfaktoren sowie deren Ursache-Wirkungs-Beziehungen erkennen und ggfs. steuernd eingreifen kann.

Ausgehend von dem bestehenden Referenzmodell kann die St.Galler Management Scorecard™ auf Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branche angepasst werden.

Nutzen für das Unternehmen

Der Einsatz der SGMS schafft für die einzelne Unternehmung erheblichen Mehrwert, dies vor allem aus den folgenden Gründen:

- Der Prozess der Strategieumsetzung in Unternehmen ist in der Regel langwierig und damit auch finanziell aufwändig. Ein Grund dafür ist, dass die BSC zwar einen guten Rahmen liefert, aber noch nicht mit Inhalten gefüllt ist. An diesem Punkt setzt die SGMS an und bietet ein Referenzmodell, das lediglich auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten werden muss. So wird die Strategieumsetzung erheblich beschleunigt.
- Unternehmen im Allgemeinen, aber KMU im Besonderen, wünschen sich oftmals Empfehlungen, die auf Erfahrungswerten oder Benchmarks beruhen. Die SGMS gibt hierfür Vorschläge, welche Erfolgs- und Risikofaktoren bzw. Messgrößen in den einzelnen Perspektiven relevant sein können.
- Strategieumsetzung und Unternehmensführung mit Scorecards bilden einen fachlichen Schwerpunkt der FHS St.Gallen. Die Forschungsergebnisse fliessen in das Referenzmodell ein und stellen somit sicher, dass es auf dem aktuellen Stand von Wissenschaft und Forschung ist.

Abbildung in der Scorecard-Lösung von Cognos

Die SGMS ist als Konzept unabhängig, in der unternehmerischen Praxis muss es jedoch in einer IT-Lösung abgebildet werden, damit sie gelebt wird. Im Rahmen einer Vorstudie der FHS St.Gallen¹² wurde dazu eine Vielzahl an IT-Tools evaluiert. Die Software „Cognos Metric Studio“ der Firma Cognos wurde als eine der besten Lösungen in diesem Umfeld identifiziert. Sie beinhaltet bereits die grundlegenden Elemente einer Scorecard in der Standardvariante und lehnt sich auch in der Terminologie eng an die der BSC an. Sie ist ausserdem flexibel genug, um die zusätzlichen Anforderungen der SGMS abzubilden. Aus diesem Grunde wurde das Referenzmodell als Blueprint in Cognos realisiert.

¹² Reimer / Lux (2006)

Literatur

Gleich (2001): Das System des Performance Measurement – Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand

Gleich (2002): Performance Measurement als Controllingaufgabe, in: Controlling Fortschritte

Hoffmann (2000): Performance Management – Systeme und Implementierungsansätze

Horvath (2001): Controlling, 8. Auflage

Lux / Hauser (2006): KMU-Barometer Controller Services – Eine empirische Studie zum strategischen und operativen Controlling in der Praxis

Lux / Reimer (2006): St.Galler Management Scorecard™ – Eine Studie zu Referenzmodellen in Theorie und Praxis

Kaplan / Norton (1992): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, in: Harvard Business Review, Jan-Feb

Kaplan / Norton (1996): The Balanced Scorecard: Measures that drive Performance, Harvard Business School Press

Kaplan / Norton (1997): Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen

Kaplan / Norton (2004): Strategy Maps – Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg

Klingebiel (1999): Performance Measurement – Grundlagen, Ansätze, Fallstudien

Neubauer (1999): Das PIMS-Programm und Portfolio Management, in: Hahn / Taylor (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen

Reimer / Lux (2006): Controlling Cockpits für die St.Galler Management Scorecard™ – Eine Marktstudie zu IT-Werkzeugen für Controlling Cockpits

Rüegg-Stürm (2002): Das Neue St. Galler Management Modell

Schäffer / Weber (1999): Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller

Sveiby (1997): Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen: Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern

Tewald (2005): Balanced Scorecard und Risikomanagement – Beurteilung verschiedener Integrationsmöglichkeiten des Risikomanagements in der Balanced Scorecard, in: CM Controller Magazin 01/05

Ulrich / Krieg (1974): Das St. Galler Management Modell

Waibel / Käppeli (2006): Betriebswirtschaft für Führungskräfte – Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns