

# Fit mit der Balanced Scorecard

In Zusammenarbeit mit der Ispa Consult GmbH veröffentlicht die »Personalwirtschaft« halbjährlich ein Meinungsbild unter Personalexperten. Dies ist die zweite Befragung zum Thema Balanced Scorecard.

Die Balanced Scorecard (BSC) von Kaplan und Norton hat in wenigen Jahren eine beachtliche Verbreitung als kennzahlengestütztes Managementsystem zur Unternehmenssteuerung gefunden. Auch nehmen maßgeschneiderte Anwendungen im Personalbereich in Form der HR-BSC zu (Ispa Professor Dr. Ackermann GmbH, 2000; Becker et al, 2001). Im Folgenden werden die Ergebnisse der zweiten HR-Panelbefragung zusammenfassend dargestellt, an der 33 Unternehmen teilgenommen haben. Die Befragung wurde erstmals als Online-Befragung durchgeführt und führte voraussichtlich deshalb zu einer wesentlich geringeren Rücklaufquote als im vergangenen Jahr. Die Ergebnisse vermitteln ein Meinungsbild der verantwortlichen Personalleiter über einige noch immer offene Fragen der BSC-Anwendung in der Unternehmenspraxis.

## BSC bei unterschiedlichen Geschäftslagen

Die BSC wird zurzeit lediglich von 24 Prozent der befragten Unternehmen angewendet, ist aber bei 39 Prozent geplant oder bereits in der Konzeptphase. Die restlichen 37 Prozent der Unternehmen verhalten sich abwartend und haben die Einführung der BSC noch nicht angedacht. Das Ergebnis entspricht im Wesent-

lichen den Erwartungen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob aktuelle oder künftig vorgesehene Anwendungen der BSC konjunkturabhängig sind.

Die vorliegende Stichprobe ist zu klein, als dass ein abschließendes Urteil über die Konjunktur- und Geschäftslagenabhängigkeit der BSC getroffen werden könnte. Laut den Ergebnissen der Panelbefragung stellt sich die BSC eher als ein Allwetter-Instrument dar, das vor allem für schwankende Konjunktur- und Geschäftslagen eingesetzt wird. Dies mag all jene überraschen, die in der BSC lediglich ein Schönwetter-Instrument sehen wollen, dessen Verbreitung in der Unternehmenspraxis eine ansteigende Konjunktur- und Geschäftslage voraussetzt.

Für Anwender der BSC stellt sich die Frage, wie nach der Erstellung der BSC zu verfahren ist, wenn sich die Konjunktur- und Geschäftslage und damit die Rahmenbedingungen der Unternehmenssteuerung während der geplanten Laufzeit der BSC erheblich ändern. Die vorliegende HR-Panelbefragung lässt bei den BSC-Anwendern die Tendenz erkennen, auf Änderungen der Geschäftslage – insbesondere bei Verschlechterungen – zu reagieren und zwar:

- durch ersatzloses Streichen unrealistisch gewordener Ziele samt Sollwerten und Aktionen aus der BSC,

- durch Anpassung der Aktionspläne oder durch Verlangsamung/Beschleunigung der Zielverfolgung bei weiter geltenden Zielen und Sollwerten,
- weniger häufig durch Anpassung der Ziele und/oder Anpassung der angestrebten Sollwerte in der BSC.

Korrekturen der BSC beim Wechsel der Geschäftslage werden offenbar als notwendig angesehen, um die Steuerungsfunktion der BSC zu sichern.

## Scorecard für Human Resources

Kaplan und Norton haben explizit die Möglichkeit offen gelassen, BSC für das Unternehmen als Ganzes (Unternehmens-BSC), für einzelne strategische Geschäftseinheiten (SGE-BSC), für einzelne Funktionsbereiche wie zum Beispiel für den Personalbereich (HR- oder Personal-BSC) und für andere Organisationseinheiten eines Unternehmens zu erstellen. Von all diesen Möglichkeiten wird in der Stichprobe, allerdings mit unterschiedlicher Vorkommenshäufigkeit, Gebrauch gemacht:

- unternehmensweite BSC (16 Prozent)
- SGE-BSC (32 Prozent),
- HR-BSC (21 Prozent),
- andere funktionspezifische BSCs (16 Prozent),
- standortspezifische BSC (16 Prozent).

Am häufigsten erstellt werden BSCs für strategische Geschäftseinheiten (SGE-BSCs), ganz im Sinne von Kaplan und Norton, die sich mit diesem BSC-Typ besonders eingehend beschäftigt haben. Auffallend oft werden aber auch HR-BSCs erstellt. HR-BSCs sind idealer Weise von einer bereits bestehenden unternehmensweiten BSC oder SGE-BSC abgeleitet.

## Mehr zum Thema

**Becker, B.E. / Huselid, M.A. / Ulrich, D.:** The HR-Scorecard, Boston, Massachusetts, 2001

**Horváth & Partner (Hrsg.):** Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000

ispa Prof. Dr. Ackermann GmbH (Hrsg): Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung, Wiesbaden 2000

**Kaplan, R.S./ Norton, D.P.:** Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997

## Nutzen der Balanced Scorecard

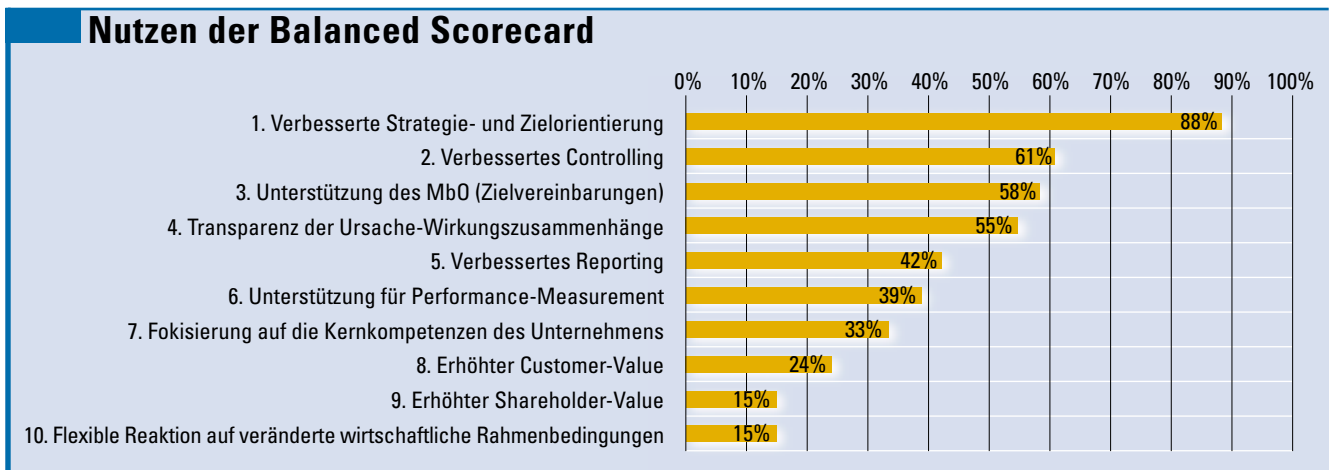


Abbildung: Personalmanager haben die Vorteile der Balanced Scorecard wie zum Beispiel Strategie- und Zielorientierung klar erkannt.

Darunter finden sich einige Fälle, bei denen HR-BSCs unabhängig und ohne Bezugnahme auf eine bereits vorhandene Unternehmens- oder SGE-BSC erstellt worden sind. In diesen Fällen wird die HR-BSC als Modellprojekt, als Vorreiter für BSCs auf Unternehmens- und SGE-Ebenen betrachtet.

### Einführungsbarrieren

Über ein Drittel der befragten Unternehmen haben die Einführung einer BSC noch nicht angedacht. Stellvertretend für viele andere Unternehmen in der gleichen Situation wurde diese Teilstichprobe nach den Gründen dafür und den Einführungsbarrieren befragt. Genannt werden:

1. kein Bedarf, da andere Controllingtools bereits ausreichend im Unternehmen vorhanden sind;
2. mangelnde Unterstützung im Unternehmen für die Umsetzung des BSC-Konzepts;
3. zu geringe Nutzenerwartungen der maßgeblichen Entscheidungsträger, was die Einführung der BSC dem Unternehmen bringen könnte.

Interessant ist, dass die Befragten der Teilstichprobe auf den Einführungsaufwand als wichtige Einführungsbarriere hinwiesen, was auch auf eine Überschätzung dieses Aufwands mangels Erfahrung schließen lässt. So wird zum Beispiel von den Anwendern, Planern und Konzeptentwicklern der BSC über Konzeptentwicklungszeiten bis zu einem halben Jahr und über Implementierungszeiten bis zu einem Jahr und mehr berichtet.

### Informationsbeschaffung

Immer wieder wird die Frage gestellt, ob und inwieweit der Informationsbedarf zur Erstellung der BSC durch bereits vorhandene Informationen gedeckt werden kann und ob neue Informationen erarbeitet werden müssen.

Die meisten BSC-Anwender im HR-Panel geben an, dass sie bei der Einführung der BSC vorwiegend auf bereits vorhandene Informationen im Unternehmen zurückgreifen konnten, die entsprechend den speziellen Anforderungen der BSC aufzuarbeiten waren; zum Teil konnten auch bereits vorhandene Informationen für die Erstellung der BSC genutzt werden. Keiner der befragten BSC-Anwender musste vorwiegend oder ausschließlich auf völlig neu zu beschaffende Informationen zurückgreifen. Diese Einschätzung der Informationslage könnte dazu verführen, die Einführung der BSC, gleichgültig für welche Organisationsebene, als einen mehr oder weniger problemlosen Vorgang zu betrachten, der mit links erledigt werden könne. Die Schwierigkeiten der BSC, die in längeren Konzeptions- und Implementierungszeiten ihren Niederschlag finden, liegen weniger in der Informationsbeschaffung, sondern vielmehr bei der Visions- und Strategiebestimmung, bei der Auswahl der Ziele und Spezifizierung der Sollwerte sowie bei der Bestimmung geeigneter Aktionen zur Erreichung der angestrebten Ziele und Sollwerte in der BSC.

### Nutzen der BSC

Die Thematisierung des Nutzens ist weniger für engagierte Befürworter der BSC, sondern vor allem im Hinblick auf die noch zu leistende Überzeugungsarbeit in vielen Unternehmen wichtig. (vergleiche Abbildung). Der unter Punkt eins bis vier besonders häufig genannte Nutzen wäre alleine schon Grund genug, die BSC einzuführen. Dies gilt noch mehr unter Berücksichtigung der weiteren Aspekte.

Nutzen der HR-BSC: Es sind vor allem drei Vorteile der HR-BSC, die von den HR-Panelteilnehmern gesehen werden:

1. gezieltere Steuerung des Personalbereichs durch Festlegung von Personalstrategie und Personalzielen (73 Prozent);
2. flexiblere, eigenständigere Anpassung von Strategie- und Zieländerungen (58 Prozent);
3. Stärkung der Bedeutung des Personalbereichs im Unternehmen durch eigenständige BSC (33 Prozent).

Aus Sicht der Personalexperten lohnt sich auf jeden Fall die Erstellung und Anwendung einer gesonderten HR-BSC.

### Autor

**Professor Dr. Ackermann,**  
Managing Director und Senior  
Consultant, Ispa Consult GmbH, Stuttgart,  
info@ispa-consult.de