

Exklusiv

Interview mit David P. Norton

"Intangible Assets und die Balanced Scorecard"**David P. Norton**

ist – zusammen mit Harvard Professor Robert S. Kaplan – der Entwickler des Balanced Scorecard Konzepts.

Er ist Mitgründer und Präsident der Balanced Scorecard Collaborative Inc. in Boston, USA (www.bscol.com), deren Ziel es ist, die Balanced Scorecard weltweit bekannt zu machen, das Konzept laufend zu erweitern und dessen

Konsistenz sicherzustellen. Daneben bietet das Unternehmen Service-Leistungen für Balanced Scorecard Nutzer an.

Daum: Weshalb ist Strategie Management gerade heute so wichtig?

Norton: Strategie war immer schon wichtig. Was sich aber geändert hat ist, wie Wert in der neuen Ökonomie geschaffen wird. Die neuen Werttreiber sind Intangible Assets, beispielsweise das Wissen Ihrer Mitarbeiter, Computer Systeme und Software, Ihre Geschäftsprozesse, und eine Unternehmenskultur die Ihnen Innovation ermöglicht. Unternehmen verstehen heute zwar, was sie tun müssen, um erfolgreich zu sein. Sie besitzen aber nicht die Managementinstrumente, die sie in die Lage versetzen, das auch umzusetzen. Das Ergebnis ist, dass 7 von 10 Unternehmen bei der Strategieumsetzung scheitern.

Daum: Warum scheitern sie?

Norton: Es liegt an dem wesentlichen Unterschied zwischen neuer und alter Ökonomie: es gibt keine 1:1 Beziehung zwischen einem Intangible Asset, wie z.B. dem Wissen der Mitarbeiter und dem finanziellen Ergebnis. Wenn ich meine Mitarbeiter für einen Monat auf eine Schulung schicke, kann ich nicht direkt aufzeigen, dass Verkaufszahlen steigen oder Kosten sinken. Stattdessen muss ich sicherstellen, dass sich durch das Training so etwas wie Qualitätsverbesserung einstellt, und wenn sich die Qualität verbessert, könnte sich das Vertrauen der Kunden in das Unternehmen und dessen Produkte verbessern, und wenn dies geschieht, dann verbessern

sich vielleicht die Verkaufszahlen. Das wesentliche Merkmal eines Intangible Asset ist, dass Sie die Schritte beschreiben müssen, die zur endgültigen Wertgenerierung führen. Und genau das ist es, was Strategie ausmacht.

Daum: Wo sind dabei die Grenzen des finanzorientierten Managementsystems?

Norton: Man kann den Wert eines Intangible Asset nicht isoliert feststellen. Wertmanagement auf Basis von Intangible Assets funktioniert eher wie ein Kochrezept: es bedarf mehrerer Zutaten. Schulung ist nur eine. Sie müssen zum Beispiel auch in Informationstechnologie investieren, Sie müssen ein Incentive-Programm aufsetzen und schließlich auch Leadership zeigen. Ein Finanzsystem kann diesen Prozess der Wertschöpfung unmöglich beschreiben. Das Finanzsystem produziert immer nur Snapshots: es ist nicht in der Lage, die zeitliche Logik von Ursache und Wirkung darzustellen. Es ist nicht in der Lage, verschiedene Assets zu einem – sagen wir – "strategischen Rezept" zu integrieren. Und das ist der Grund, weshalb die Balanced Scorecard so populär wurde.

Daum: Warum ist eine "Strategy-focused Organization" wichtig?

Norton: Jedes Managementsystem setzt einen Fokus. Typischerweise ist dieser Fokus die finanzielle Performance. Was wir bei unserer Arbeit mit zahlreichen Unternehmen gelernt haben ist, dass sie ihre Strategie, wenn sie diese erfolgreich umsetzen wollen, zum Fokuspunkt ihres Managementsystems machen müssen. Sie müssen ihre Mitarbeiter entsprechend der Strategie schulen. Das Entlohnungs- und Prämiensystem sollte sich an der Strategie ausrichten. Wenn sie Ressourcen im Unternehmen durch Budgets zuteilen, dann sollte dies entsprechend der Strategie geschehen. Dies scheint offensichtlich zu sein, aber es geschieht einfach nicht in den meisten Unternehmen. Ich denke, dass der Durchbruch, den die Balanced Scorecard hier bringt, damit zu tun hat, dass ein Unternehmen nun zum ersten Mal die Möglichkeit hat, seine Strategie zu beschreiben, weil sie es erlaubt, auch nicht-finanzielle Faktoren,

■ Interview mit David P. Norton: "Intangible Assets und die Balanced Scorecard"

also Intangible Assets, zu berücksichtigen und zu zeigen, wie diese zum Finanzergebnis in Beziehung stehen. Und wenn sie diese beschreiben können, dann können sie sie auch managen.

Daum: Weshalb sollte dies als kontinuierlicher Prozess organisiert sein?

Norton: Die Balanced Scorecard beschreibt die Theorie Ihrer Strategie. Sie glauben, wenn Sie A tun, geschieht B. Sie müssen nun beginnen, dies mit Hilfe Ihres Feedback-Systems zu verifizieren. Sie sollten die Frage stellen: wenn ich A tue, geschieht B wirklich? Wenn ich beispielsweise meine Leute schule, verbessert sich die Qualität? Und wenn sich die Qualität verbessert, wirkt sich das positiv auf die Kundenbindung aus? Wenn Sie Erfolg haben wollen, müssen Sie dies kontinuierlich tun.

Daum: Wie hilft die BSC dem Management-Team?

Norton: Diese Leute sind an die Spitze gelangt, weil sie die besten in ihrer jeweiligen Nische waren. Der Finanzchef, der Personalchef, der Fertigungsleiter oder der Marketingleiter, jeder beherrscht eine sehr komplexe Disziplin. Und wenn sie an die Spitze gelangen, verstehen sie zwar sehr viel von ihrem jeweiligen Fach, in dem sie groß geworden sind, aber sehr wenig von dem der anderen. Eines der wunderbaren Dinge, die passieren, wenn sie nun ihre Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard entwickeln, ist, dass diese Manager nun etwas über die übrigen Bereiche lernen. Dies schafft ein gemeinsames Bewusstsein, das durch das Verständnis der verschiedenen Teile der Strategie und wie sie selbst da hineinpassen, entsteht. Die Manager beginnen nun im Team daran zu arbeiten.

Daum: Welches sind die Vorteile eines Balanced Scorecard basierten Management Systems?

Norton: Untersuchungen, die wir durchgeführt haben, zeigen, dass sieben von zehn oder sogar neun von zehn Unternehmen, die eine Strategie verfolgen, nicht in der Lage sind, diese erfolgreich umzusetzen. Im Gegensatz dazu überwinden Balanced Scorecard Unternehmen diese Schwierigkeiten – mit teilweise dramatischen Ergebnissen. Wir haben eine Reihe von Fallbeispielen von Unternehmen, die in den neunziger Jahren die Balanced Scorecard einsetzten. Sie waren damit sehr, sehr erfolgreich, z.B. Firmen wie Mobil Oil, die sich von der letzten Position hinsichtlich Profitabilität in ihrer Branche auf den ersten Platz vorgearbeitet haben. Die BSC gab ihnen

die Möglichkeit, die gesamte Organisation zu fokussieren. Und Fokussieren macht den Unterschied: Anwender der Balanced Scorecard setzen ihre Strategie erfolgreich um.

Daum: Was werden die großen Herausforderungen für Unternehmen im neuen Jahrzehnt sein?

Norton: Eine Herausforderung bezieht sich auf das Umfeld von Unternehmen. Investoren, Aufsichtsbehörden, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit verlangen alle zunehmend mehr Einblick. Und die einzige Art, wie heute Unternehmen Rechenschaft ablegen, ist finanziell. Ich glaube deshalb, dass ein Balanced Scorecard Ansatz zum Standard für das externe Berichtswesen an Investoren und Anteilseigner werden wird. Genauso wie sich die Wirtschaft insgesamt immer mehr von einer Sachanlagen-intensiven zu einer Intangibles-intensiven Wirtschaft gewandelt hat, genauso wird sich auch die Rechnungslegung von einem finanzorientierten Reporting zu einem Balanced Scorecard Reporting verändern.

Daum: Welche weiteren Herausforderungen gibt es?

Norton: Die zweite, die ich sehe, hat mit der Management Disziplin selbst zu tun. Die zunehmend auf Intangibles basierende Wirtschaft verlangt, dass Sie mehr auf die Beziehung zwischen heutigem Handeln und dessen langfristigen Auswirkungen achten. Mit anderen Worten, es erfordert "Systems Thinking" und die analytischen Werkzeuge, die dazu benötigt werden. Die dritte Herausforderung ist das Konzept einer ausgewogenen Strategie. Eine Strategie erfordert immer, dass Sie eine Balance zwischen kurzfristiger Produktivität, mittelfristigem Schaffen von Kundennutzen und langfristig ausgerichteteter Innovation halten. Und darüber werden Unternehmen auch Rechenschaft ablegen müssen. Sie werden sowohl über ihre Produktentwicklungs-Pipeline berichten müssen und über Dinge wie Kundenbindung und Qualität als auch darüber, wie sich die Kosten je Geschäftsvorfall entwickeln.

Daum: Vielen Dank, Herr Norton für das interessante Gespräch.

(Jürgen H. Daum, SAP AG)

www.sap.de
www.juergendaum.de

Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Strategy-focused Organization, Harvard Business School Press, ISBN: 1578512506
Jürgen H. Daum, Management in einer neuen Wirtschaft: Intangible Assets – oder die Kunst Mehrwert zu schaffen, Galileo Business, ISBN: 3-89842-112-0, ab Sept. 2001