

BALANCED SCORECARD

QUANTITÄT UND QUALITÄT MESSEN

Vor 20 Jahren entwickelten zwei Harvard-Professoren die Balanced Scorecard (BSC) als Führungsinstrument, mit dem Unternehmen auf strategische Ziele ausgerichtet werden können. In der Rechtsabteilung der Deutschen Bank unterstützt eine Variante der BSC das Legal Management.

Die Balanced Scorecard bildet ein Kennzahlensystem, mit dem sich strategische Zielvorgaben auf so unterschiedliche Unternehmensbereiche wie Produktion, Vertrieb und Marketing herunterbrechen lassen. Hierbei wird das Unternehmen aus Finanz-, Kunden-, Prozess- und Entwicklungsperspektive betrachtet; dies macht die Scorecard ausgewogen, sprich: balanced.

Besonders für die Rechtsabteilung als unternehmensinterner Dienstleister ist es wichtig, neben den quantitativen Messgrößen auch qualitative Aspekte zur Bewertung der geleisteten Arbeit zu erfassen. Hinzu kommt, dass die Rechtsabteilung überwiegend interne Mandanten hat. Wie also kann eine BSC in der Rechtsabteilung als erfolgreiches Steuerungsinstrument wirken?

Fundierte Risikobewertung

„Auch wenn es schwierig erscheint, die Leistung von Recht im Unternehmen lässt sich durchaus in Zahlen fassen“, sagt Melanie Poepping. Die Direktorin und Senior Counsel (Germany, Central and Eastern Europe) der Deutschen Bank wendet eine Strategiemethode an, die sich aus dem Konzept der Balanced Scorecard ableitet. Für ihren Geschäftsbereich hat die Juristin zusammen mit dem Business Management, das von Harry Szameitat geleitet wird, „Key-Metrics“ definiert, die monatlich, quartalsweise und jährlich Anhaltspunkte für die Performance liefern. Messgrößen sind das Budget, Personalkosten, Rechtsrisiken, Kosten externer Beratung, das Verhältnis zwischen Berufsträgern ihrer Abteilung und der Gesamtmitarbeiteranzahl in der Bank, Projekte und Transaktionen je Berufsträger, Anzahl der Rechtsverfahren und ihrer Streitwerte. Diese Parameter können wiederum auf die Geschäftsbereiche, Regionen sowie Produkte heruntergebrochen werden. So erhält die Rechtsabteilung jeweils einen Überblick über aktuelle Entwicklungen und Trends.

Jedes Produkt der Bank hat ein spezifisches Risiko, das in einer komplexen Formel erfasst in die Gesamtrisikobewertung einfließt, um die Einhaltung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (Banken), kurz MaRisk (BA), zu dokumentieren. Die MA Risk (BA) setzen § 25a Kreditwesengesetz um

und regeln die aufsichtsrechtlichen Überprüfungsprozesse für die in Basel II definierten Eigenkapitalvorschriften. Je besser eine Bank die operativen Risiken kalkulieren und somit beziffern kann, desto mehr Freiräume hat sie im Finanzgeschäft und mit ihrer Kapitalquote.

Argumente für externe Litigation

Für die Auswertung aller Key-Metrics vom Business Management stehen Melanie Poepping verschiedene Datenbanken im hauseigenen SAP-System zur Verfügung. Alle Transaktionen, an denen die Rechtsabteilung beteiligt ist, alle Rechtsverfahren, die sie führt, werden dort auch in ihrer Komplexität und mit ihrem Aufwand erfasst. Steigen beispielsweise in einem Geschäftsbereich oder mit einem Produkt die Probleme, kann sie die Ursachen erforschen und gegensteuern sowie im Zweifelsfall durch Rechtsberatung die Produktpolitik beeinflussen. Darüber hinaus liefern die Key-Metrics wichtige Grundlagen für die strategische Organisationsentwicklung. So führte vor drei Jahren die Analyse der Daten zu der Erkenntnis, dass die 120 Berufsträger und 70 Paralegals, die die Deutsche Bank in Deutschland intern beschäftigt, viel Zeit mit immer ähnlich gelagerten Standardfällen verbrachten. Gleichzeitig sind mit den Turbulenzen auf den internationalen Finanzmärkten die Anforderungen der Rechtsabteilung gewachsen. Gerade Fälle in Retail-Litigation binden Zeit und Ressourcen: Sie erfordern in der Regel keine juristischen Grundlagenarbeit, dafür aber viel Zeit für die Sachverhaltsaufklärung. „Unser Ziel war es, wieder mehr Kapazitäten der Rechtsabteilung für die strategische Rechtsberatung freizusetzen“, erläutert Melanie Poepping die Entscheidung der Bank, seit Anfang 2011 die Begleitung bestimmter Rechtsstreitigkeiten extern zu vergeben. Seither werden neue Standardverfahren mit einem Streitwert mit bis zu einer Million Euro an die Wirtschaftskanzlei Noerr mandatiert.

Mag die BSC auch geeignete Hilfsmittel für Strategiefindung und Controlling in der Rechtsabteilung liefern, sei sie dennoch nicht als reine Lehre anzuwenden, meint Dr. Michael Brück, Professor an der German Graduate School of Management and Law in Heilbronn. Er empfiehlt, die vier Perspektiven Kunden,

Potenziale, Finanzen und Prozesse in passende Äquivalente für die Rechtsabteilung zu übertragen, wie dies die Deutsche Bank beispielhaft gemacht hat. Aussagekraft können auch passend für die Rechtsabteilung definierte Key Performance Indicators (KPI) liefern, die auf die internen Kunden, Potenziale der Mitarbeiter und Prozesse der Abteilung abheben. So können Mitarbeiterbefragungen der Rechtsabteilung Aufschluss über die Zufriedenheit mit der Rechtsberatung bei einem Projekt liefern. „Die direkten und zeitnahen Feedbackschleifen der internen Kunden führen zudem dazu, dass sich andere operative Einheiten Gedanken über die Funktion der Rechtsabteilung machen und den Wert guter Rechtsberatung besser schätzen lernen“, betont Professor Brück.

Effizienz gesteigert ohne Qualitätsverlust

Im Bereich Prozessqualität können die Produktivität je Berufsträger, Reaktions- und Arbeitsgeschwindigkeit, die Einhaltung von internen Verfahrensregeln oder auch die Qualität der Rechtsberatung mit KPIs erfasst werden. Gute Ansatzpunkte für die Personalentwicklung liefern KPIs für die BSC-Perspektive „Potenziale“, die die Lern- und Innovationsfähigkeit der Berufsträger erfassen. Hierzu gehören die Anzahl der Weiterbildungen, Optimierungsvorschläge und methodische Innovationen. Wichtig ist bei der Formulierung von KPIs für einzelne Mitarbeiter, dass sie individuell angepasst werden, realistisch und überprüfbar sind.

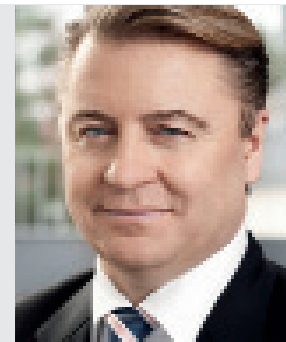
Alle Key-Metrics oder auch KPIs, die sich auf Mitarbeiter beziehen, machen aber nur Sinn, wenn sie im direkten Gespräch evaluiert werden. Schon aus Gründen der kontinuierlichen Qualitätssicherung sollte ein regelmäßiger Abgleich

zwischen Soll- und Ist-Zustand vorgenommen werden. In der Deutschen Bank geschieht dies dreimal im Jahr unter Einbeziehung der aktuellen Zahlen in Mitarbeitergesprächen. Darüber hinaus behandeln Arbeitskreise auf verschiedenen Ebenen die Entwicklungen und bereiten auf diesem Fundament strategische Entscheidungen vor, wie die zur externen Mandatierung von Noerr. Diese Vergabepaxis, die nur direkt über die Rechtsabteilung erfolgt, hat die gewünschte Entlastung gebracht und interne Ressourcen für strategische Rechtsberatung freigesetzt. Das Resümee von Melanie Poepping nach fast zwei Jahren ist positiv: „Wir konnten ohne Qualitätsverlust die Effizienz steigern und sind auf einem guten Weg.“

Christian Gasche



Melanie Poepping,
Director & Senior Counsel,
Deutsche Bank AG



Prof. Dr. Michael J. J. Brück,
German Graduate School of
Management and Law Heilbronn

BSC ALS PROZESS

Die Balanced Scorecard (BSC) entstand 1992 aus einem Forschungsprojekt der amerikanischen Harvard-Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton, das sie mit zwölf amerikanischen Unternehmen durchführten. Die BSC definiert als Führungsinstrument zur Ausrichtung von Organisationen an strategischen Zielen die Perspektiven Kunden, Potenziale, Finanzen und Prozesse mit ihren Wechselbeziehungen. Anhand ihrer Entwicklungen und Bewertungen lassen sich frühzeitig Veränderungen auf dynamischen Märkten erkennen und entsprechend reagieren. Neben vergangenheitsorientierten Kennzahlen (Umsatz, Gewinn, Preisentwicklungen etc.) treten in der BSC qualitative Parameter, die sich für jede Abteilung eines Unternehmens und jeden Mitarbeiter konkretisieren lassen. Die Entwick-

lung einer BSC ist ein fortlaufender und wiederkehrender Prozess, an dessen Beginn die Formulierung von Zielen, Strategien und Visionen steht. Daraus lassen sich wesentliche Kennzahlen ableiten und in ihren Ursache-Wirkungsbeziehungen darstellen. Eine typische Formulierung dieser Interdependenzen lautet etwa: „Um unsere Umsatzziele zu erreichen, müssen wir die Kundenzufriedenheit erhöhen. Um uns gegen den Wettbewerb zu behaupten, müssen wir unsere Prozesse an den Kundenbedürfnissen ausrichten. Um diese Ziele zu erreichen, müssen wir unsere Potenziale besser ausschöpfen.“ So entsteht eine Strategielandkarte, die die Unternehmensziele, die einzelnen Perspektiven in ihrem Ist- und Soll-Zustand abbildet und dabei hilft, Handlungsoptionen abzuleiten.