

Ein Widerspruch?

► Die Balanced Scorecard im Mittelstand – eine Managementmethode auf Erfolgskurs

Sie wird als die „erfolgreichste Managementmethode der letzten Jahre“ und als „das künftige Managementsystem“ gepriesen. An Lob für die Balanced Scorecard (BSC) wird in aktuellen Büchern und Zeitschriften nicht gespart.

Dabei verbindet das Konzept der US-Amerikaner Robert Kaplan und David Norton alt bekannte Elemente auf eine neue und konsequente Art und Weise. Bei Untersuchungen zur Steuerung von Unternehmen fanden die Autoren vor gut zehn Jahren heraus, dass erfolgreiche Manager langfristigen und nicht monetären Informationen eine wesentlich höhere Bedeutung beimessen als weniger erfolgreiche Manager. So verbanden Kaplan und Norton in ihrer neuen Methodik die Steuerung von langfristig orientierten Zielen mit einem stringenten Einführungskon-

► Erfolgreiche Einführung bei sycor

Im Gegensatz zu Großunternehmen verhält sich der deutsche Mittelstand vergleichsweise skeptisch gegenüber der BSC. Diese Vorbehalte kann Marko Weinrich, Sprecher der Geschäftsführung der *SYCOR GmbH*, nicht teilen. Der Göttinger IT-Dienstleister suchte 2002 nach einer Möglichkeit, die entwickelte Unternehmensstrategie wirksam und schnell im Unternehmen zu operationalisieren.

„Mit BSC konnten wir die strategischen Maßnahmen in ein bewertetes Kennzahlensystem überführen, aus dem die Mitarbeiter der einzelnen Abteilungen jährliche Zielpläne mit Kennzahlen und Messgrößen entwickeln“, erklärt Weinrich. Diese Zielpläne ermöglichen ein sinnvolles Controlling und Qualitätsmanagement. „Für uns erwies sich die BSC“, so Weinrich, „als wirkungsvolle Methode, die Firmenstrategie erfolgreich im Unternehmen und im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern.“

zept und einem „schlanken“ Ansatz, bei dem der Blick auf das Wesentliche nicht verloren geht. In nur zehn Jahren setzte sich diese Managementmethode weltweit durch.

Die erfolgreiche Kombination von zwei Faktoren hat wohl den großen Erfolg der Balanced Scorecard begünstigt:

Strategieumsetzung: Die Methodik der BSC schließt eine Lücke in der Managementpraxis, die heute in vielen Unternehmen von zentraler Bedeutung ist: Sie schafft es, das viel zitierte und nebulöse Thema Strategie aus dem Elfenbeinturm zu lösen, dabei messbare Ziele zu definieren und einen andauernden Lernprozess zu etablieren.

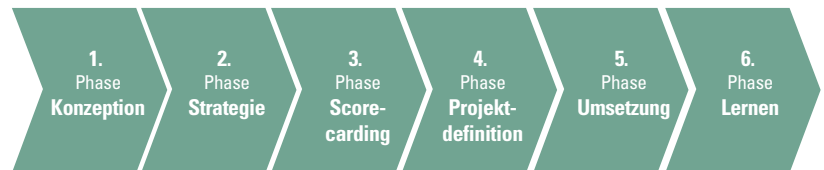
Veränderungsmanagement: Begleitend zum Prozess der Strategieumsetzung liefert die Methodik der BSC ein strukturiertes und in sich geschlossenes Modell, das einen nachhaltigen Veränderungsprozess im Betrieb bewirkt. Die Einbindung der Mitarbeiter bei der Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard spielt dabei eine besonders wichtige Rolle.

Ganz gleich, ob der Veränderungsdruck durch interne oder durch externe Anforderungen entsteht: BSC liefert das Werkzeug, aus einer Strategie Ziele abzuleiten, und die Bedienungsanleitung, die Veränderung auch tatsächlich Schritt für Schritt in der alltäglichen Unternehmenspraxis umzusetzen.

Diese beiden Aspekte der Balanced Scorecard sind für mittelständische Unternehmen besonders relevant, wenngleich sie dort andere Ausprägungen haben können als in Konzernen. Neben einer

gründlichen Prüfung, ob eine BSC in das Unternehmen passt, müssen Entscheider in mittelständischen Betrieben alle Führungsebenen im Veränderungsprozess aktiv beteiligen und deren Wissen, Können und Wollen messbar einfordern. Die Beteiligung am Unternehmensgeschehen ist vor allem im Mittelstand der Schlüssel für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Der Erfolg der BSC ist keine Frage der unterstützenden Technik. Bei allem Nutzen, den sie entfalten kann: Technik



ersetzt nicht den fundamentalen Managementprozess. Die Gefahr, die technische Seite der BSC zu stark zu betonen und darüber den Managementprozess zu vergessen, ist erfahrungsgemäß sehr groß – gerade in problematischen Veränderungsprozessen. Technik kann dann zum Ersatz für eine Auseinandersetzung mit unbequemen oder unbekanntem Themen werden. Um die Scorecard vollständig abzubilden, reichen im Mittelstand einfache Übersichten in Tabellenkalkulationsprogrammen. Denn schon mit einer so einfachen Lösung erfasst der Firmenchef den Grundgedanken, der in der Bezeichnung Scorecard steckt: Die relevanten Informationen finden sich auf einer übersichtlichen Karte wieder. ◀



Hans-Jörg Vohl ist Unternehmensberater und Partner bei *Project Management Partners* in München. Sein Buch „Balanced Scorecard im Mittelstand“ ist im Hamburger Murmann-Verlag erschienen.