

Ausgeglichene Rechnung

Management-Instrument der Zukunft oder „alter Wein in neuen Schläuchen“? Unternehmensberater Hans-Jörg Vohl über die Balanced Scorecard und ihre Relevanz im Mittelstand.



Sie wird als „Werkzeug der Stunde“, die „erfolgreichste Managementmethode der letzten Jahre“ und „das künftige Managementsystem“ gepriesen. An Lob für die Balanced Scorecard (BSC) wird in Expertenkreisen nicht gespart. Dabei verbindet das Konzept der US-Amerikaner Robert Kaplan und David Norton bereits bekannte Elemente auf neue, 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 ihre Kollegen aus weniger erfolgreichen Unternehmen. In ihrer Methodik verbanden sie deshalb die Steuerung von langfristig orientierten Zielen mit einem stringenten Einführungskonzept und einem „schlanken“ Ansatz, bei dem der Blick auf das Wesentliche nicht verloren geht. Diesem Ansatz gaben sie mit der „Balanced Scorecard“ einen terminologischen Rahmen.

BSC im Mittelstand: ein unbeschriebenes Blatt

In nur zehn Jahren hat sich die neue Managementmethode weltweit durchgesetzt. Es wird geschätzt, dass in Deutschland bei mehr als der Hälfte der börsennotierten Unternehmen die BSC zum Einsatz kommt. Im Mittelstand jedoch sprechen die Zahlen eine andere Sprache. Zwar gaben in einer Befragung 92 Prozent der Mittelständler an, dass sie das BSC-Konzept kennen. Aber nur etwa 16 Prozent haben die Balanced Scorecard bereits eingeführt – davon jedoch 85 Prozent mit Erfolg. Die Elemente der BSC-Methodik (siehe Kasten) helfen dem Unternehmer dabei, die

Richtung, in die er seine Firma entwickeln will, schrittweise zu präzisieren. Richtschnur ist dabei eine übergreifende Strategie, die im Idealfall bereits vorhanden ist. Die BSC strukturiert und operationalisiert nun die einzelnen Ziele in einem ausgeglichenen (balanced) Verhältnis. Das Ergebnis ist ein niedergeschriebenes, bewertetes Kennzahlensystem mit Zielwerten (scorecard), das Orientierung für die wichtigsten betrieblichen Aktivitäten liefert und regelmäßig überarbeitet und angepasst wird. Der Erfolg der Balanced Scorecard und ihr Wert für Unternehmen jeglicher Größe wird durch die erfolgreiche Kombination zweier Faktoren wesentlich begünstigt:

- **Strategieumsetzung:** Die BSC schließt eine eklatante 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 holen, dabei messbare Ziele zu definieren und einen andauernden Lernprozess zu etablieren.
- **Veränderungsmanagement:** Begleitend zum Prozess der Strategieumsetzung liefert die BSC ein strukturiertes und in sich geschlossenes Modell, das einen nachhaltigen Veränderungsprozess bewirkt. Die Einbindung der Mitarbeiter bei der Entwicklung und Einführung der Balanced Scorecard spielt dabei eine besonders wichtige Rolle.

Egal ob der Veränderungsdruck durch interne oder durch externe Anforderungen entsteht: BSC liefert das Werkzeug, aus einer Strategie Ziele abzuleiten sowie die Bedienungsanleitung, um Veränderungen Schritt für Schritt in der täglichen Unternehmenspraxis umzusetzen.

Alle Führungsebenen müssen sich aktiv beteiligen

Diese beiden Aspekte der Balanced Scorecard sind für mittelständische Unternehmen besonders relevant, wenngleich sie dort andere Ausprägungen haben können als in großen Konzernen. Neben einer gründlichen Prüfung, ob eine BSC in das Unternehmen passt, müssen Entscheider aus dem Mittelstand alle Führungsebenen aktiv am Veränderungsprozess beteiligen und ihr Wissen, Können und Wollen messbar einfordern. Die Beteiligung am Unternehmensgeschehen ist vor allem im Mittelstand der Schlüssel für den nachhaltigen

Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) ist eine Managementmethode, bei der ein Gleichgewicht der strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens mit den Leistungsdaten angestrebt wird. Sie geht zurück auf eine 1990 im Auftrag der Unternehmensberatung KPMG durchgeführte Studie des Nolan Norton Institutes. Wichtigstes Ergebnis war, dass finanzielle Kennzahlen allein keine ausreichende Basis für eine Unternehmensbeurteilung bilden. Eine „ausgewogene“ Sicht schließt laut Studie vier Perspektiven ein:

- Finanzen
- Kunden und Markt
- Interne Prozesse
- Lernen und Wachstum

Für jeden dieser vier Bereiche werden geeignete Kennzahlen definiert, die den Unternehmenserfolg quantifizieren.

www.bscol.com

Quelle: Projektmagazin

Unternehmenserfolg. Deshalb ist es wichtig, Ziele und Zusammenhänge transparent und die gemeinsame Arbeit an den Herausforderungen der Zukunft intuitiv erfassbar zu machen. www.bsc-im-mittelstand.de

Hans-Jörg Vohl



Hans-Jörg Vohl ist Unternehmensberater und Partner bei Project Management Partners in München. Der Diplom-Volkswirt hat sich auf Change- und Projektmanagement spezialisiert und berät Führungskräfte im Mittelstand und in Großunternehmen. Sein Buch „Balanced Scorecard im Mittelstand“ ist im Hamburger Murmann-Verlag erschienen.