

Firmenlandschaft auf einen Blick

Mittelständler stehen der Balanced Scorecard noch skeptisch gegenüber. Dabei hilft das System, Strategien und Veränderungen leicht und übersichtlich zu realisieren.

VON HANS-JÖRG VOHL

Es ist das „Werkzeug der Stunde“, die „erfolgreichste Managementmethode der letzten Jahre“, „das künftige Managementsystem“ und bereits heute „auf dem Weg zum Klassiker“: An Lob für die Balanced Scorecard (BSC) wird in aktuellen Büchern und Zeitschriften nicht gespart. Das Konzept der Balanced Scorecard entwickelten die beiden US-Amerikaner Robert Kaplan und David Norton. Der Professor an der renommierten Harvard Business School und der Unternehmensberater beschäftigten sich mit Steuerungskonzepten für Unternehmen. 1992 veröffentlichten sie erstmals in der Zeitschrift „Harvard Business Review“ einen Artikel über den Aufbau eines alternativen Steuerungskonzepts, der Balanced Scorecard.

Siegeszug einer Methode

Bei Untersuchungen zur Steuerung verschiedener amerikanischer Firmen fanden die Autoren folgendes heraus: Erfolgreiche Unternehmer messen in ihren Steuerungssystemen langfristigen und nicht monetären Informationen eine wesentlich höhere Bedeutung bei als die Chefs weniger erfolgreicher Firmen. Der Beitrag der Autoren stieß auf ein breites Echo. Das Konzept erreichte eine hohe Bekanntheit und führte zu zahlreichen Diskussionen in den USA und Europa. Nicht ohne Folgen: Bereits in den 90er Jahren führte die Mehrzahl der amerikanischen Top-500-Unternehmen die Balanced Scorecard ein. Diese nutzen sie, um einen Überblick über die wichtigsten Zusammenhänge im Betrieb und in dessen Umfeld zu gewinnen. Für Deutschland gibt es Schätzungen, die heute von mehr als der Hälfte der börsennotierten Unternehmen ausgehen.

Der Siegeszug der mittlerweile gut zehn Jahre alten Managementmethode scheint unaufhaltsam. Doch ist sie auch in mittelständischen Unternehmen erfolg-

reich anzuwenden? Welche Chancen und Risiken bietet eine Methode, die in der Welt großer US-amerikanischer Konzerne entstanden ist? Wie kann sie den spezifischen Bedürfnissen mittelständischer Unternehmen in Deutschland überhaupt gerecht werden? Und wie kann der, mit der Einführung verbundene Veränderungsprozess erfolgreich umgesetzt werden?

Bislang überwiegt im Mittelstand noch die Skepsis. Die Verbreitung der Balanced Scorecard in kleinen und mittelständischen Unternehmen bleibt in Deutschland bislang weit hinter den Zahlen der Großunternehmen zurück. Zwar gaben 92 Prozent der befragten Mittelständler aus der verarbeitenden Industrie an, daß sie das BSC-Konzept kennen. Aber lediglich knapp 16 Prozent haben die Balanced Scorecard tatsächlich eingeführt. So das Ergebnis einer Studie der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner aus München. Immerhin, diejenigen, die den Schritt gewagt haben, bereuen ihre Entscheidung nicht. Über 85 Prozent der mittelständischen Scorecard-Nutzer fanden die Einführung der BSC in einer Firma sinnvoll.

Dabei scheinen einzelne Elemente der Balanced Scorecard – wenn man sie näher betrachtet – weder neu noch wirklich innovativ. Dennoch sind sie sehr wirksam. Die BSC-Methodik hilft einem Unternehmer die Richtung, in die er seinen Betrieb entwickeln will, schrittweise zu präzisieren. Das erfolgt über die Strategie, die im Idealfall als Zielsystem oder Unternehmensvision schriftlich vorhanden ist. Die BSC strukturiert und operationalisiert 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.

Die erfolgreiche Kombination von zwei Faktoren hat wohl den überaus großen Er-

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 coacht Führungskräfte aus dem Mittelstand. Zuvor war er bei verschiedenen Unternehmensberatungen beschäftigt, führte einen Familienbetrieb und reorganisierte diesen. Mitte Oktober erscheint im Hamburger Murmann-Verlag sein Erstlingswerk „Balanced Scorecard im Mittelstand“ (48 Euro).

folg der Balanced Scorecard besonders begünstigt: Strategieumsetzung und Veränderungsmanagement.

- Strategieumsetzung: Die Methodik der 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 erlösen, 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.

Werkzeug und Anleitung

Ob der Veränderungsdruck durch interne Anforderungen, wie steigende Ansprüche der Mitarbeiter, entsteht oder durch externe Anforderungen, wie globalisierte Rohstoff- und Absatzmärkte oder neue gesetzliche Regelungen, ist dabei uninteressant. Die Balanced Scorecard liefert immer das Werkzeug, aus einer Strategie Ziele abzuleiten, und die Bedienungsanleitung, um die Veränderung auch tatsächlich Schritt

für Schritt in der alltäglichen Unternehmenspraxis umzusetzen.

Technik allein nutzt nichts

Diese beiden Aspekte der Balanced Scorecard sind für mittelständische Unternehmen besonders relevant, wenngleich sie dort andere Ausprägungen haben können, als in Konzernen. In kleinen und mittleren Betrieben müssen Entscheider im Veränderungsprozeß alle Führungsebenen aktiv beteiligen und deren Wissen, Können und Wollen meßbar einfordern. Diese Beteiligung am Unternehmensgeschehen sind vor allem im Mittelstand der Schlüssel für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Deshalb ist es wichtig, Ziele und Zusammenhänge transparent und die gemeinsame Arbeit an den Herausforderungen der Zukunft intuitiv erfaßbar zu machen. Das muß ein Unternehmer erkennen.

Oftmals sehen Chefs allerdings den Aufbau einer BSC als vordringliche Aufgabe für die Technik, die Informationstechnologie (IT). Angelehnt an komplexe Systeme

wie Data-Warehouses, Data Marts oder Data Mining suchen technische Spezialisten das Heil der Firma in der gezielten Auswertung bereits vorhandener oder noch zu schaffender Datenberge. Sie glauben, daß eine sinnvolle BSC vor allem erst einmal die Installation komplexer und teurer Software erfordert – mit all den Problemen, die in Softwareprojekten keine Seltenheit sind. Kleine und große Softwarehersteller haben den Markt seit langem erkannt und bieten eine Vielzahl von Programmen an, teils als Stand-alone-Lösungen, teils als integrierte Softwarelösungen für bereits vorhandene Systeme, wie beispielsweise in SAP.

Doch bei allem Nutzen, den die Technik entfalten kann: Sie ersetzt keine fundamentalen Managementprozesse – und die Einführung einer Balanced Scorecard ist ein fundamentaler Managementprozeß. Ein Vorstand oder Geschäftsführer sollte der technischen Umsetzung zunächst keine erhöhte Priorität beimessen, zumal sie in mittelständischen Strukturen nicht die

Komplexität wie in Konzernen annehmen wird. Die Gefahr, die technische Seite der BSC zu stark zu betonen und darüber den Managementprozeß zu vergessen, ist erfahrungsgemäß sehr groß – gerade in problematischen Phasen des Veränderungsprozesses.

Einfache Übersicht reicht aus

Der technische Prozeß kann dann zum Ersatz für eine Auseinandersetzung mit unbequemen oder unbekanntem Themen werden. Um die Scorecard vollständig abzubilden, reichen im Grunde einfache Übersichten in Tabellenkalkulationsprogrammen, wie beispielsweise Microsoft Excel. Denn schon mit einer so einfachen Lösung erfaßt der Firmenchef den wesentlichen Grundgedanken, der in der Bezeichnung Scorecard steckt: Die relevanten Informationen finden sich auf einer übersichtlichen Karte wieder.

Ihr Ansprechpartner in der Redaktion:
michael.reidel@marktmittelstand.de

Anzeige

