

Balanced Scorecard - ein Führungsinstrument auch für KMU

von Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC Hedingen / CH

Die Fragestellung, mit welchen Instrumenten eine Unternehmung in der Zukunft erfolgreich geführt werden kann, müssen sich die Führungskräfte laufend stellen. Grosse Unternehmen und Konzerne setzen erhebliche Mittel ein, um über ausgeklügelte Führungssysteme aussagekräftige Kennzahlen zu erhalten. Welche Möglichkeiten haben nun kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), um ein Führungssystem zu etablieren, das sie für die Zukunft rüstet?

Keywords: Balanced Scorecard, Monitoring, Controlling, Strategieumsetzung, Führungsinstrument

Aus der Vielzahl bekannter Führungsinstrumente bietet das Konzept der Balanced Scorecard (BSC), das Mitte der 90er Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt wurde, eine praxisnahe Lösung. Sie haben damit ein in zahlreichen Grossunternehmen erprobtes Managementinstrument geschaffen, welches mehrdimensionale Messgrössen zur Führung von Unternehmen und zur Umsetzung von Strategien bereitstellt.

Der Blick aus vier Dimensionen, aus vier Perspektiven

Während traditionelle Führungssysteme oft aus isolierten Bestandteilen aufgebaut sind, basiert die Balanced Scorecard auf einer integrierten und ausgewogenen Darstellung qualitativer, quantitativer sowie strategischer und operativer Kennzahlen. Dabei werden vier Dimensionen unterschieden:

- Die **finanziellen Resultate** (Finanz-/ Controlling-Dimension)
- Die **Leistung auf dem Markt** (Markt-/ Kunden-Dimension)
- Die **internen Prozesse** (Prozesse-/ Ressourcen-Dimension)
- Die **eigenen Potentiale** (Mitarbeiter-Dimension / Unternehmens-Kultur)

Mit der mehrdimensionalen, systemischen Betrachtung wird im dynamischen Umfeld erreicht, dass die Lagebeurteilung der Unternehmungsführung ganzheitlich erfolgt und nicht aufgrund von isolierten Teilsystemen suboptimale Entscheidungen getroffen werden.

Ein Hit in der Management-Szene

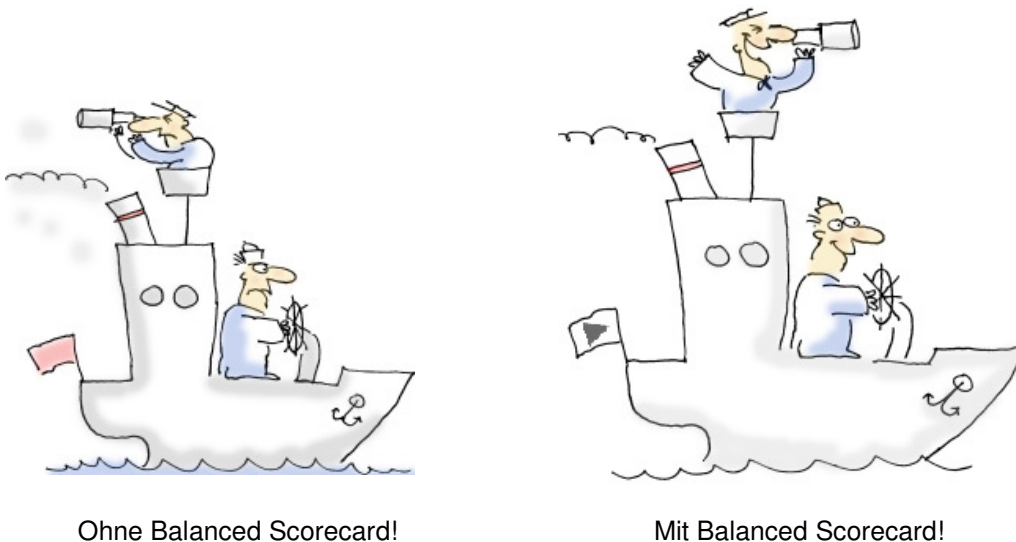
Abseits der inhaltlichen Diskussion der Balanced Scorecard ist schon allein die Tatsache interessant, dass zwei Wissenschaftler ein Management-Instrument konzipierten, über welches nur wenige Jahre später die ganze Wirtschaftswelt spricht. Tagtäglich werden von Beratern, von Business Schools oder in Unternehmen neue Management-Werkzeuge entwickelt. Die meisten davon überleben die PowerPoint-Folie der Erstpräsentation nicht!

Ein Grund des Erfolges der BSC liegt in ihrer einfachen Darstellungsform komplexer Inhalte. Jeder CEO, jeder Bereichsverantwortliche ist mit schwierigen und sich verändernden Gegebenheiten seines Geschäftes konfrontiert, — ganz zu schweigen von den Belastungen des norma-

len Business-Alltags. Die meisten Führungskräfte beklagen auch – natürlich nur bei ausgeschaltetem Mikrofon! –, dass sie zunehmend den gelieferten Kennzahlen nicht mehr trauen und vermehrt das Gefühl von Unübersichtlichkeit haben. In einer solchen Situation trifft die BSC auf ein grundlegendes und klar artikulierbares Bedürfnis einer sehr gut abgrenzbaren Zielgruppe: Führungskräfte alle Branchen und Unternehmensgrößen.

Die BSC als Antwort auf das Shareholder-Value-Denken

Kaplan und Norton kamen nicht aus der Strategieecke der Wissenschaft, sondern aus dem Financing und dem Performance Management. In den 80er Jahren setzten sie sich vermehrt mit strategischen Themen auseinander und erstellten Studien, aus denen klar hervorging, dass Strategien nur in seltenen Fällen erfolgreich umgesetzt werden. Für Kaplan und Norton gab es im Wesentlichen zwei Gründe für diese Umsetzungsschwäche.



Abkehr von der einseitigen Finanz-Optik

Sie erkannten die Problematik, dass meist finanzielle Ziele in den Vordergrund von Strategien gerückt wurden: Durch die kurzfristige Optimierung von Gewinn- oder Liquiditätsgrößen wurden jedoch systematisch künftige Erfolgspotenziale vernachlässigt, wie z. B. eine gute Marktstellung, die Kundenzufriedenheit oder die Innovationskraft einer Organisation. Die BSC stellt darum eine klare Antwort auf das Shareholder-Value-Denken dar, welches Ende der 80er Jahre als Gestaltungskonzept für die Unternehmensführung aufkam und vor allem die finanzielle Seite der Strategie als zentral betonte.

Kaplan und Norton war nur zu gut bekannt, dass viele ambitionierte Firmenstrategien mangels Konkretisierung scheiterten. Diese "handwerkliche" Seite wird auch heute noch häufig unterschätzt. Viele Firmenchefs glauben, der Beschluss einer Strategie beinhalte automatisch auch deren Umsetzung!

Eine neu formierte Strategie heisst noch nicht deren Umsetzung

Beide Gründe zusammen ergaben für Kaplan und Norton die Grundlage für die Entwicklung eines neuen Umsetzungsinstrumentes. Sie wollten einen Katalysator schaffen, der es den Führungskräften erlaubt, Strategien ausgewogen darzustellen und deren Ziele auch umzusetzen. Nicht zufällig trägt ihr beinahe schon legendär gewordenes Buch den Titel: "The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action". Welche weiteren Eigenschaften der BSC stehen im Vordergrund?

Kein Instrument zur Erarbeitung von Strategien

Das Wichtigste - nämlich eine schlüssige Strategie und der Konsens darüber - wurde von Kaplan und Norton vorausgesetzt. Sie entwickelten kein Instrument zur Erarbeitung einer Strategie, sondern ausschliesslich zur Umsetzung bestehender, fixierter strategischer Ziele. Das ist nach wie vor eines der häufigsten Missverständnisse. Die BSC stellt nicht den Input für eine Strategie dar, sondern deren umsetzungstauglichen Output. Weder sagt sie aus, welches die richtigen strategischen Ziele sind, noch beschreibt sie den Strategieprozess.

Die BSC geht davon aus - wie bereits dargestellt -, dass die entsprechenden strategierelevanten Ziele in vier Perspektiven mit entsprechenden Kennzahlen zur Messung dargestellt werden. Die Grundlogik beginnt nicht beim EBIT, sondern beim Kunden. Sie lenkt den entscheidenden Fokus nicht auf den Börsenkurs, sondern auf den Markt.

Ein Vorzug der BSC liegt in der Einfachheit

Ein weiterer Vorzug der BSC liegt in deren Einfachheit und in der kompakten Darstellung komplexer Sachverhalte. Wie fast alle Menschen sind auch Manager empfänglich für Werkzeuge, die Überblick in den Alltag bringen. Aber nicht nur für die obersten Führungskräfte ist eine ordnende Systematik interessant: Die BSC liefert für praktisch alle Stakeholder eine kompakte Zusammenfassung des unternehmerischen Geschehens, sie alle haben Interesse an einer komprimierten Information über die Leistungsfähigkeit der entsprechenden Organisation.

Die Grenzen der BSC

Die BSC hat auch Grenzen. Eine Schwachstelle ist, dass eine BSC nicht bei Null beginnt. Sie setzt - wie schon erwähnt - viel voraus: Einen methodisch korrekten Strategieprozess mit den richtigen Zielen. Falsche oder unrealistische Ziele können zu systematischer Fehlentwicklung der Organisation führen. Das System der BSC schützt also nicht vor dieser Fehlentwicklung.

Durch Diskussionen entsteht die BSC

Um eine Strategie zu implementieren, reicht es aber nicht aus, Führungskräften (und Mitarbeitern) mitzuteilen, wohin die Reise geht und was sie auf dem Weg zu tun haben. Die eigentliche Aufgabe besteht darin, sie aktiv in die Umsetzung der Strategie einzubeziehen und mit ihnen gemeinsam das Zielbild für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich zu übersetzen und zu konkretisieren. Denn die beste Strategie wird zur Makulatur, wenn es nicht gelingt, all die retardierenden Haltungen bei der Einführung zu überwinden. Bei diesem iterativen Prozess zwischen den verantwortlichen „Funktionären“ kann sich ein externer Moderator als sehr nützlich erweisen. Dieser regt die Diskurse an, moderiert und steuert den BSC-Prozess.

Die BSC wird zum Erfolgsfaktor

Zu erfolgreichen Change-Prozessen gehört auch, dass die Mitarbeitenden diese mittragen. Unumstritten ist die Tatsache, dass die Innovationskraft von Unternehmen durch die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden bestimmt wird. Spitzenleistungen sind nur mit kreativen, kooperativen und selbstbewussten Menschen zu erreichen. Der Prozess des BSC-Aufbaus basiert auf intensiven Diskussionen, auf dem Einbezug aller relevanten Funktionsträger bzw. Mitarbeitenden. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, dass die gemeinsam formulierten Ziele auch zusammen mitgetragen werden. Das Engagement für die Unternehmensziele steigt ebenso wie die Toleranz gegenüber Veränderungen.

Studien bei Unternehmen, welche mit dem Führungsinstrument BSC arbeiten, zeigen, dass diese wesentlich erfolgreicher an ihren Märkten operieren, als diejenigen ohne BSC.

Januar 2011

© Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen/CH

Adresse Autor: Arnold Kappler, Dr.oec.HSG CMC
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
