

# Balanced Scorecard (BSC) im Mittelstand - der Weg zu professioneller Unternehmensführung



Autor: Carl-Rudolf Pfletscher, Juni 2015

Als strategieumsetzendes Konzept ist die Balanced Scorecard seit Jahren in vielen Großunternehmen als Mittel zur Ausrichtung auf erfolgsrelevante, strategische Ziele etabliert. Mittelständler setzen nur sehr zögerlich auf die systematische Zukunftsplanung, obwohl der Einsatz der Balanced Scorecard entscheidende Vorteile bringt - auch bei der Unternehmensfinanzierung.

Die Suche nach Strategien in mittelständischen Unternehmen ist meist vergeblich. Geführt wird oft aus dem Bauch heraus und auf Basis der Erfahrungen des Unternehmers, anstatt sich systematisch an Zahlen, Daten und Fakten auszurichten. Die Einführung einer Balanced Scorecard erscheint gerade vielen Mittelständlern als zu aufwendig für wenig Nutzen.

Die Barrieren der Strategieentwicklung und -umsetzung sind von Kaplan gut beschrieben:



Abbildung 1: Die Barrieren der Strategieentwicklung und -umsetzung (1)

Dabei ist gerade eine Balanced Scorecard (BSC) für mittelständische Unternehmen äußerst hilfreich, um die Zukunftsanforderungen erfolgreich zu bewältigen und sie kann als Nebeneffekt das eigene Rating auf dem Kapitalmarkt verbessern.

Eine Balanced Scorecard ist ein **Steuerungssystem**, das der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und seiner Managementsysteme dient. Während andere Konzepte allein oder fast ausschließlich finanzielle Kennzahlen einbeziehen, werden bei der Balanced Scorecard mehrere erfolgsentscheidende Dimensionen berücksichtigt. So bezieht das System die Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse und Potenziale ein und kommt dadurch zu einem realistischeren Abbild erfolgsrelevanter strategischer Dimensionen.

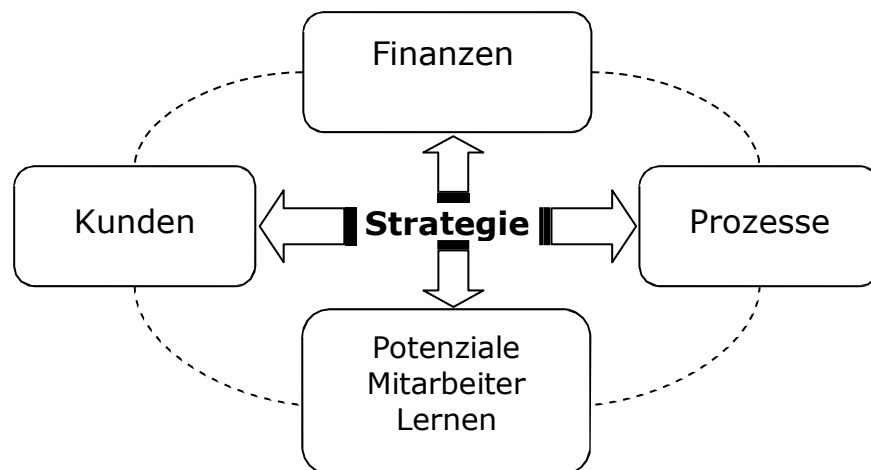


Abbildung 2: Die Dimensionen der Balanced-Scorecard (BSC)

Aus den Strategien für diese vier Dimensionen werden mit Hilfe der Balanced Scorecard Ziele abgeleitet und in ein System von Ursache und Wirkung eingebunden. Zur Operationalisierung der Ziele werden Messgrößen und Zielerreichungsgrade festgelegt und Pläne für konkrete Maßnahmen erstellt. Diese werden in kontinuierlicher Kommunikation mit den beteiligten Führungskräften und Mitarbeitern umgesetzt (2).

Viele **kleine und mittlere Unternehmen** bieten hoch spezialisierte Produkte und Dienstleistungen an. Um am Markt erfolgreich bestehen zu können, sind sie noch stärker als Großunternehmen darauf angewiesen, Prozesse zu optimieren, durch Innovationen immer neue Nischen zu finden und durch besonders kundenorientierte Mitarbeiter Kunden zu gewinnen und zu binden. Um dies zu erreichen, bedarf es einer klaren strategischen Orientierung in genau diesen Dimensionen. Zu den vergangenheitsorientierten Ergebniskennzahlen sollen ergänzend zukunftsorientierte Indikatoren und Leistungstreiber hinzukommen, mit denen die Entwicklung des Unternehmens besser gesteuert werden kann.

Die Balanced Scorecard ist ein Steuerungssystem mit vielfachem Nutzen. Es leitet sich aus den Strategien ab, die zur Ausrichtung der erfolgsrelevanten Dimensionen eines Unterneh-

mens dienen: Finanzen, Kunden und Märkte, Prozesse sowie Potenzial und Mitarbeiter. Mit Hilfe ausgewählter Messgrößen für das **Performance Measurement** und gesetzter Zielwerte für diese Dimensionen dient die Balanced Scorecard als Mittel der **Strategieumsetzung**. Die BSC bildet die Strategie durch Kennzahlen ab und macht den Strategiefortschritt somit messbar. Ihre Erarbeitung kostet zwar Zeit und Engagement neben dem Tagesgeschäft, verbessert aber am Ende die Performance des Unternehmens deutlich.

Doch nur wenige Mittelständler ziehen dieses Instrument überhaupt in Erwägung - und noch weniger realisieren sie dann auch. Das sind zum einen Firmen, denen die Bank sonst die Kredite streichen würde und die BSC zur Auflage gemacht hat, zum anderen Betriebe, die genau wissen, dass sie mit der BSC ein Ass im Ärmel haben. Laut Expertenschätzungen machen gerade einmal 16 Prozent der mittelständischen Unternehmen von der BSC Gebrauch. Fast zwei Drittel der Unternehmen, die sich mit der Einführung einer BSC beschäftigen, scheitern laut einer Studie von Dr. Wieselhuber & Partner schon an der eindeutigen Formulierung strategischer Ziele und am Widerstand der Geschäftsleitung - denn kleine und mittlere Unternehmen (KMU) befinden sich zu 95 Prozent in der Hand von Familien, und die wollen sich oft weder von Mitarbeitern noch von Banken in die Karten schauen lassen, obwohl nach Basel III Betriebe eine langfristige Strategie haben sollten. Doch viele nehmen eher höhere Kreditkosten in Kauf, als ihre Mitarbeiter an der Strategiefindung zu beteiligen (3).

Ein guter **BSC-Prozess** bezieht die Führungskräfte systematisch in die Entwicklung der strategischen Ziele und Maßnahmen im Rahmen von Workshops ein. Dabei werden Zielgrößen wie Eigenkapitalquote und Umsatzrendite offen kommuniziert. BSC fördert auch eine Dezentralisierung von Verantwortung, stellt aber gleichzeitig sicher das alle Führungskräfte und Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens an einem Strang ziehen.

### **Wie kann eine Balanced Scorecard im Unternehmen integriert werden?**

Zunächst wird die allgemeine strategische Ausrichtung in den vier ausgewogenen ("balanced") Dimensionen festgelegt, aus denen strategische Ziele und anschließend operative Ziele formuliert werden. Dadurch, dass die Ziele im Verlauf der Anwendung der Balanced Scorecard immer konkreter werden und die Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess eingebunden sind, entsteht Klarheit über die strategische Ausrichtung. Dies führt bei den Mitarbeitern zu einer stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen und ihrer Aufgabe – ein wichtiger Nutzen der Balanced Scorecard.

Die Definition von Messgrößen sowie die Formulierung konkreter Aktionen dienen als Kontrollinstrumente in der Strategieumsetzung. Auf diese Weise sorgt die BSC nicht nur für eine Balance zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung, sondern auch für Balance zwischen finanziellen und nicht finanziellen Steuerungsgrößen.

Der Zusammenhang und die wechselseitigen Mechanismen von **Ursache und Wirkung** dieser unterschiedlichen Steuerungsgrößen in den vier strategischen Dimensionen zeigen, welcher bedeutende Einfluss den nicht finanziellen Dimensionen zukommt. So tragen Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbindung oder die Standardisierung von Prozessen ebenso zu finanziellen Verbesserungen bei, wie z.B. die Schulung der Mitarbeiter in einem neuen, energiesparenden Produktionsverfahren. Die Visualisierung der bestehenden Zusammenhänge von Ursache und Wirkung zwischen den Zielen verdeutlicht zudem, welche Ziele prioritär zu verfolgen sind. Durch ihre Nähe zu den Kunden und zu den Mitarbeitern können kleine und mittlere Unternehmen Ziele in diesen beiden Dimensionen besonders erfolgreich verfolgen. Sie profitieren daher enorm von der wechselseitigen Abhängigkeit der Ziele in den verschiedenen ausgewogenen Dimensionen sowie von der gegenseitigen Verstärkung der bei der Strategieumsetzung erzielbaren Effekte (4).

### **Zusammenfassend die Vorteile der Balanced Scorecard**

Die BSC ist gerade für mittelständische Unternehmen ein exzellentes Instrument der Unternehmensführung. Sie unterstützt die Strategiekommunikation im Unternehmen, macht die Verantwortung der 2. Ebene transparent und lässt den Mitarbeitern ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg erkennen.

Die 4 Dimensionen der BSC sind essentiell für die langfristige Unternehmenssicherung im Mittelstand. Jene Unternehmer, die mit einer BSC arbeiten, beweisen, dass sie strategisch ausgerichtet sind und das Unternehmen im Griff haben. Und genau das wollen externe Stakeholder, wie beispielsweise Banken, sehen.

Die CONSENZUM Managementberatung hat ihre Kernkompetenz in der langfristigen Unternehmenssicherung. Wir unterstützen mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung und Einführung maßgeschneiderter Instrumente der Unternehmensführung. Dazu zählen schlanke Kennzahlensystemen, wie die Balanced Scorecard.

Quellennachweis:

- (1) Kaplan Robert S.
- (2) Wolf I.O. Group
- (3) Handelsblatt 2011
- (4) Systagon

Carl-Rudolf Pfletscher



**CONSENZUM - Managementberatung**

Dipl. Wi.Ing, (FH) Dipl. Kfm. Carl-Rudolf Pfletscher \* Rembrandtstr. 1 \* 95615 Marktredwitz  
Tel. +49. 9231. 87 09 070 \* Fax +49. 9231. 87 09 078 \* Mail: [pfletscher@consenzum.de](mailto:pfletscher@consenzum.de)  
Internet: [www.consenzum.de](http://www.consenzum.de)

---

**Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung**

---