

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

BSC im Mittelstand – zentrales Instrumentarium für die Nachhaltigkeit aktiver Unternehmensentwicklung

Dauerhaften Unternehmenserfolg über das operative Geschäft sicherzustellen und dabei die Unternehmensstrategie ständig im Auge zu behalten, ist das Ziel „aktiver Unternehmensentwicklung“. Langfristig wird dieses Ziel am besten durch den Einsatz einer an die Bedürfnisse des Mittelstands angepassten, pragmatischen BSC erreicht. Dieses Ergebnis zeigte sich in den vergangenen fünf Monaten im Rahmen eines Diplomprojektes unseres Hauses. Als erfolgreicher Partner begleitet hahn,consultants seit Jahren eine Vielzahl mittelständischer Unternehmen. Besonders im Blickpunkt steht dabei die „aktive Unternehmensentwicklung“ im Sinne umfassender Veränderungsprozesse. Wie die Nachhaltigkeit eines solchen Beratungsprojektes durch die BSC unterstützt wird, zeigt der folgende Beitrag.

Bedeutung der BSC für den Mittelstand

Um dem stetigen Wandel zu begegnen, braucht der Mittelstand pragmatische Ansätze, die auch ohne aufwändige Stabsabteilungen funktionieren. Die aufgrund begrenzter personeller Ressourcen unvermeidliche Konzentration auf das Tagesgeschäft führt häufig zur Vernachlässigung der regelmäßigen Formulierung und Umsetzung einer klaren Unternehmensstrategie. Die BSC schließt diese Lücke zwischen dem operativen Tagesgeschäft und der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Mit ihrem Einsatz als langfristiges zentrales Instrument wird nicht nur einmalig eine Strategie erarbeitet und in das Unternehmen implementiert, sondern diese Strategie wird in einem systematischen Anpassungsprozess auch regelmäßig hinterfragt und weiterentwickelt.

Funktionsweise der BSC im mittelständischen Unternehmen

Durch regelmäßige Soll-Ist-Vergleiche wird der Managementprozess systematisch unterstützt und kann sich entfalten. Das Unternehmen wird aus vier Perspektiven betrachtet (Finanzen/Kunden/ Prozesse/Lernen & Entwicklung), die monetäre

und nicht-monetäre Ziele beinhalten, sodass das Unternehmen zukunftsorientiert und ganzheitlich gesteuert wird. Diese Managementmethode berücksichtigt alle relevanten internen und externen Aspekte sowie deren Wechselwirkungen. Durch die individuelle Entwicklung einer Kennzahlenhierarchie lässt sich die BSC an jedes Unternehmen anpassen.



Als langfristiges Steuerungsinstrument in Großunternehmen schon lange erfolgreich eingesetzt, findet die BSC berechtigterweise auch im Mittelstand zunehmend Verbreitung. Neben der Formulierung von Strategien ist die BSC ein Kommunikationsinstrument, welches die Unternehmensstrategie auf allen Ebenen mit Leben erfüllt und so Verantwortung und Kompetenz für Veränderungsprozesse in der Organisation verankert. Zudem stellt die BSC ein Kulturinstrument für das gesamte Unternehmen dar und schafft dadurch ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensstrategie auf allen Mitarbeiterebenen. Umsetzungstechnisch geschieht dies durch die Definition von Zielhierarchien und die Festlegung individueller Zielwerte für die wichtigs-



ten betrieblichen Aktivitäten. Diese bilden zugleich die ideale Basis für die Umsetzung einer systematischen Personalentwicklung. Es werden somit alle Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen beteiligt und es wird Transparenz über Ziele und Zusammenhänge sowie deren intuitive Erfassbarkeit geschaffen. Bei den Mitarbeitern entsteht eine Identifikation mit den Unternehmenszielen und Motivation. Die Unternehmensleitung wird in die Lage versetzt, die Herausforderungen der Zukunft zu meistern und das Unternehmen zu nachhaltigem Erfolg zu führen. Charakteristisch für die BSC ist ihre Fähigkeit, kontinuierliche Prozesse in Gang zu setzen, im Idealfall bis hin zur „selbstlernenden Organisation“.

Sinnvoller Einführungszeitpunkt

Insbesondere für mittelständische Unternehmen stellt sich die Frage nach dem geeigneten Einführungszeitpunkt für ein unternehmensweites langfristiges Steuerungsinstrument wie die BSC. Nur eine strukturierte, von der Geschäftsleitung aktiv

begleitete Einführung ermöglicht eine erfolgreiche Implementierung in das gesamte Unternehmen. Die Voraussetzungen hierfür sind jedoch zu Beginn eines intensiven Veränderungsprozesses nicht gegeben. Geschäftsführung und Mitarbeiter sind mit der Organisation kurzfristiger Maßnahmen und der Einführung notwendiger Strukturinstrumente voll ausgelastet und benötigen zunächst ein flexibles Instrument, um diese schnellen Veränderungsprozesse zu steuern (Projektmanagement).

Die BSC hingegen ist ein Instrument zum proaktiven Management stetiger Veränderungsprozesse in entwickelten Organisationen. Für deren Einführung ist daher – besonders im Mittelstand – entscheidend, dass die BSC auf ein Gerüst vorhandener Unternehmensstrukturen aufgesetzt werden kann. Das konzeptionelle Vorgehen von hahn,consultants sieht daher die Einführung der BSC als dritte Phase (Realisierung der Nachhaltigkeit) im Rahmen einer „aktiven Unternehmensentwicklung“ vor (Abb. 1).



Abb. 1:
Vorgehenspyramide zur „aktiven Unternehmensentwicklung“ durch h,c

Die erste Phase der „Aktiven Unternehmensentwicklung“ bildet die Ausarbeitung einer ganzheitlichen Unternehmenskonzeption (Roadmap). Hierfür wird die aktuelle Positionierung des Unternehmens im Markt und Leistungserstellung systematisch erarbeitet, um darauf sinnvolle Strategieberhebungen aufzubauen, Maßnahmenpakete zu deren Umsetzung festzulegen und ihre Wirkung in einer integrierten Finanzplanung zu erproben. Die eigentliche Umsetzung der Maßnahmen wird anschließend in Phase 2 durch die Einführung eines Projektmanagements aktiv begleitet und unterstützt. Parallel zu dieser inhaltlichen Entwicklung des Unternehmens werden in dieser Phase die Unternehmensstrukturen systematisch um zentrale Strukturinstrumente erweitert, die ein stetiges proaktives Management von Veränderungsprozessen überhaupt erst ermöglichen. Neben dem individuellen Nutzen jedes einzelnen Instrumentes für das Unternehmen bilden sie in ihrer Gesamtheit das Gerüst, auf welches die BSC in Phase 3 schließlich mit vergleichsweise geringem Aufwand bei nachhaltigem Nutzen aufgesetzt wird.

Fazit:

Durch die Integration der bereits implementierten Strukturinstrumente in die BSC wird im Unternehmen die Verselbstständigung von Veränderungsprozessen in Form einer lernenden Organisation erreicht. Das Unternehmen ist in dieser Situation in der Lage, selbst aktiv seine Strategie zu bestimmen, sich zielgerichtet weiterzuentwickeln und externe dynamische Veränderungen proaktiv zu antizipieren. Dies schafft einen gleichzeitigen kontinuierlichen Prozess des Prüfens und erneuten Definierens von Zielen. Die Reaktion auf schnellen externen Wandel wird somit durch eine nachhaltig entwickelte Organisation gestaltbar. Insgesamt entsteht eine dauerhafte positive Wirkung auf das Unternehmen, auf seine Prozesse, seine Kultur und seine Werte. ■



*Dipl.-Kfm. Thorsten Wahlmann
Dipl.-Kfr. (BCC) Nadine Flach*