10 years later - Balanced Scorecard in der Unternehmensberatung

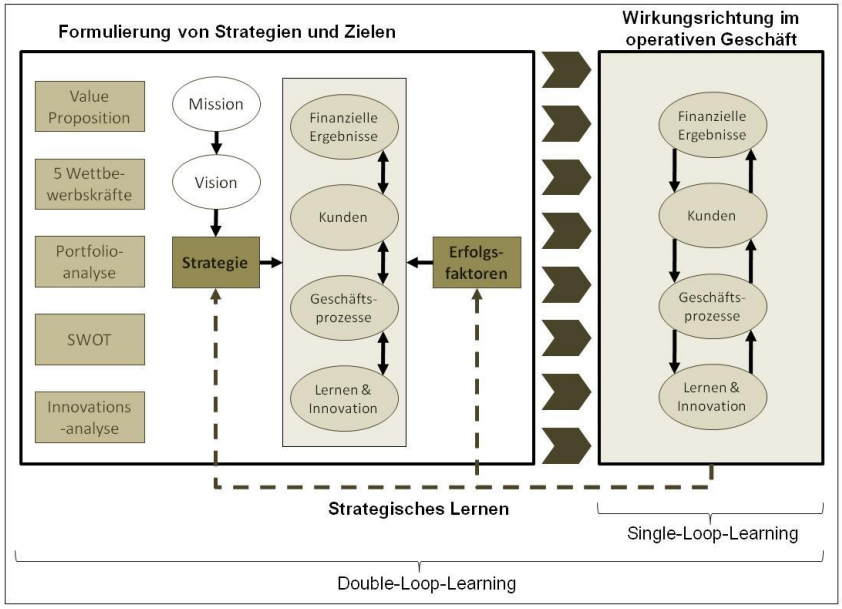
Dipl.-Oec. und Management Consultant Carsten Fabig

1. Es war einmal…

Es war einmal… ein Megatrend – und so ist die Balanced Scorecard trotz einiger Bedenken vielseitig implementiert und weiterentwickelt worden, primär für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen. In zunehmenden Maße wurde in den vergangenen Jahren auch der öffentliche Sektor und viele mittelständische Unternehmen mit der Balanced Scorecard beglückt – wie das halt in der Beratungsbranche so ist: ein einmal entwickeltes Produkt wird durch alle Märkte hinweg verkauft, veredelt oder versilbert.
Doch was hat sich den letzten zehn Jahren innerhalb der Beratungsbranche selbst getan? Führen die Beratungsunternehmen sich selbst auch „balanced“? Und haben sich die Erfolgsfaktoren der Beratungsbranche überhaupt geändert?

In einem Zeitalter, in dem die Verarbeitung von Informationen ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist und in einer Zeit, in der sich schleichend und dann rasant beschleunigenden die Wirtschaftskrise entwickelt hat, haben sich die Bedingungen und die Umstände der Wettbewerbssituation der Unternehmen grundlegend geändert. Heute erzielte Wettbewerbsvorsprünge sind fast schon am selben Tag wieder von Konkurrenten aufgeholt, „Unique Selling Propositions“ von Unternehmen aber eben auch Beratungsgesellschaften und deren Management Beratern sind ständig aufs Neue zu sichern und neu zu initiieren.

Dabei ist der wirtschaftliche Erfolg und die einhergehenden finanziellen Zielgrößen wieder stärker in den Vordergrund gerückt – die kontinuierliche Weiterentwicklung des „Intellectual Capital“ ist oft nicht mehr als ein Lippenbekenntnis.



Kann die Balanced Scorecard dem entgegenwirken? Können

die finanziellen Symptome damit mit den dahinter liegenden Ursachen verknüpft werden und diesen neuen Herausforderungen entgegentreten? Ist die Balanced Scorecard daher immer noch ein aktuelles, ausgereiftes Instrument und Managementsystem, das hilft neben akuter Existenzsicherung auch mittel- und langfristige Unternehmensstrategien umzusetzen?

Eines kann vorab sicherlich schon beantwortet werden: wie schon vor zehn Jahren ist es elementar, dass aus solch einem Managementansatz ein strategischer Zyklus im Unternehmen verankert wird, der einen Lernprozess zur kontinuierlichen Verbesserung beschreibt.

2. Der Balanced Scorecard-Ansatz

Die Ursprünge des Balance Scorecard-Ansatzes gehen auf ein Forschungsprojekt von Robert S. Kaplan von der Harvard Business School und David P. Norton, dem Chief Executive Officer des Nolan Norton Institutes, aus dem Jahr 1990 zurück. Zwölf US-amerikanische Fertigungs-, Dienstleistungs-, Schwerindustrie- und High-tech-Unternehmen vertraten die Ansicht, dass die damalig existierenden Performance-Measurement-Ansätze zunehmend ungeeignet und damit unbrauchbar geworden waren, um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens abzusichern. Der Grund dafür lag in der zu starken Ausrichtung dieser Ansätze an finanziellen Zielgrößen.

Der Balanced Scorecard-Ansatz überwindet diese Schwächen, indem er das Unternehmen oder eine Unternehmenseinheit aus vier gleich gewichteten Perspektiven beleuchtet. Im Allgemeinen sind dies die vier Dimensionen Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum. Die Kennzahlen werden dabei über Ursache-Wirkungsketten mit den für die Geschäftsstrategie relevanten anderen Aspekten der Dimensionen verknüpft. Die Ausgewogenheit bezüglich Kurz- und Langzeitzielen, Mess- und Treibergrößen sowie Früh- und Spätindikatoren ist für die erfolgreiche Umsetzung der Balanced Scorecard von großer Bedeutung.

Die Balanced Scorecard besteht darüber hinaus aus vier Managementprozessen:

1. Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie.
2. Kommunikation der Unternehmensstrategie und Darlegung von Abhängigkeiten (Zusammenhang von Leistung und Zielerreichung)
3. Unternehmensplanung und entsprechende Ressourcenallokation
4. Kontinuierlicher Feedback- und Lernprozess

Diese sind auch elementar für die substanzielle Führung einer Unternehmensberatung.

3. Entwicklungen der Unternehmensberatung

Nun gibt es viele unterschiedliche Unternehmensberatungen: die etablierten Großen, die kleinen Spezialisierten, aber auch die Ein-Mann-Unternehmensberatungen, die sich immer öfter in Netzwerken wie z.B. Sozietäten zusammentun – und alle diese Beratungshäuser über einen Kamm zu scheren, ist wohl nicht möglich. Dennoch zeigt sich, dass im Wesentlichen folgende Trends zu beobachten sind:

- Bei den Kunden etabliert sich mehr und mehr ein gewisses „Berater-Controlling“, d.h. die Leistungen und Skills der Unternehmensberater werden mehr und mehr hinterfragt.
- Die Unternehmensberatungen und ihre Produkte spezialisieren sich (auch dadurch) Zunehmens, um im Markt für ein gewisses Kundensegment und Pricing wahrgenommen zu werden.
- Berater decken noch mehr als in der Vergangenheit Spitzen bei Ressourcen- oder (vorübergehenden) Know-how-Engpässen der Kunden ab. Oftmals mündet dies auch in Spezialeinsätze, um beim Kunden besondere Wandel und Transitionen vorzubereiten und durchzuführen.
- Auch die großen Beratungshäuser haben erkannt, dass sich mit der Operationalisierung ihrer Lösungskonzepte Geld verdienen lässt; allerdings scheiden sich da bei der Strategie-definition meist die Geister, ob das Beratungsunternehmen auch mit „dem operativen Implementierungsvolk“ in Verbindung gebracht werden will – nicht zu letzt, weil dort natürlich klare Erfolge und Kompetenzen sichtbar werden.

Wenn unter diesen Aspekten ein generisches Set an Strategien und abgeleiteten Zielen für ein beispielhaftes Beratungsunternehmen betrachtet wird, so scheint sich nichts Offensichtliches geändert zu haben:

#	Strategischer Fokus	Wandel
1	Anforderung des Beratungsangebots werden den Marktbedürfnissen angepasst	Keine neue Strategie
2	Beraterkompetenzen werden permanent weiterentwickelt	Keine neue Strategie
3	Kundenbeziehungsmanagement wird kontinuierlich professionalisiert	Keine neue Strategie
4	Für die Berater werden optimale Arbeitsbedingungen geschaffen	Keine neue Strategie
5	Die Geschäftsentwicklung konzentriert sich auf dedizierte Branchen (und ggf. Regionen)	Keine neue Strategie
6	Der Bekanntheitsgrad und das Image des Unternehmens werden laufend durch aktives Marketing verbessert	Keine neue Strategie
7	Globale bzw. internationale Möglichkeiten werden durch gezielte Förderung von Skills, Beziehungen und Referenzen ausgeschöpft	Keine neue Strategie

Daraus resultierende beispielhaft folgende Ziele:

#	Fokus des Ziels	Wandel
F1	Finanzielle Stabilität und Unabhängigkeit des Unternehmens ist abgesichert	Keine neues Ziel an sich
F2	Wachstum erfolgt wertorientiert und moderat	Keine neues Ziel an sich
F3	Liquidität ist ausreichend	Keine neues Ziel an sich
F4	Geschäft ist profitabel	Keine neues Ziel an sich
K1	Profitable Kunden sind langfristig gebunden	Keine neues Ziel an sich
K2	Kundenbasis – insbesondere in Zukunftsbranchen und -themen – ist breit	Keine neues Ziel an sich
K3	Kunden sind zufrieden	Keine neues Ziel an sich
K4	Kundennutzen ist optimiert	Keine neues Ziel an sich
K5	Neukundengeschäft hat einen angemessenen Anteil	Keine neues Ziel an sich
P1	Contracting- und Administrationsprozesse sind optimiert	Keine neues Ziel an sich
P2	Personalentwicklungsprozess funktioniert	Keine neues Ziel an sich
P3	Beratungsprozess ist optimal auf den Kunden ausgerichtet	Keine neues Ziel an sich
P4	Kundenbeziehungsmanagement ist etabliert	Keine neues Ziel an sich
I1	Mitarbeiter werden kontinuierlich qualifiziert und in fachlicher wie sozialer Kompetenz professionalisiert	Keine neues Ziel an sich
I2	Mitarbeiter sind zufrieden und motiviert	Keine neues Ziel an sich

Bekenntnisse zu solchen – meist an Wachstum, Effizienzsteigerung oder Risikominimierung orientierten (und meist natürlich noch konkreter gefassten Vorgaben) – Strategien und Zielen machen jedoch noch kein erfolgreiches Unternehmen aus.
Eine echte Balance gibt es in Unternehmensberatungen doch eher selten, da z.B. eben die Veränderungsfähigkeit ziemlich hoch ist, da der Mitarbeiterdurchsatz ziemlich hoch ist und somit so oder so eine ständige Anpassung an den Markt bzw. angebotenen Skills erfolgt.

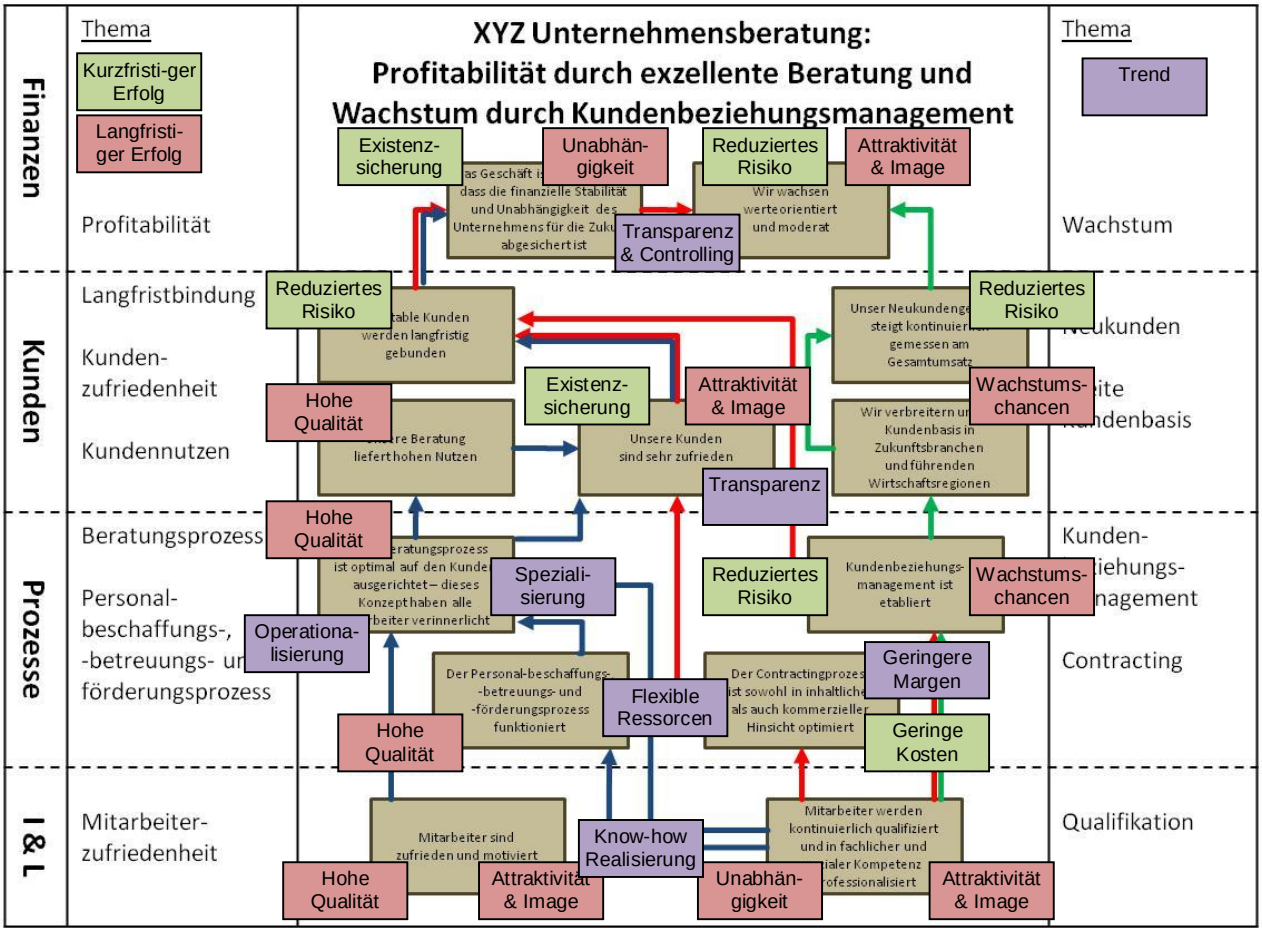
Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Unternehmensberatungen haben sich generell nicht wirklich geändert, allerdings haben deren Gewichtung und deren Abhängigkeiten eine anderes Ausmaß angenommen.

4. Balancieren des kurzfristigen mit dem strategischen Erfolg

Besonders durch die immer wiederkehrende Anwendung der Managementprozess der Balanced Scorecard lässt sich der kurzfristige mit dem strategischen Erfolg vereinbaren.

Das Lippenbekenntnis zum Intellectual Capital kann trotz aller wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen (und damit verstärkten Augenmerk auf die finanziellen Ziele des Unternehmens) zu einer gelebten Unternehmensphilosophie werden, sofern das Management der Beratung die echten Ursachen des Unternehmensberatungserfolgs mit den Zielvorgaben verknüpft. Wie im Beispiel dargestellt, können somit die strategischen Pfade „Profitabilität durch exzellente Beratung“ und „Wachstum durch Beziehungsmanagement“ nachhaltig umgesetzt werden, sofern die Gewichtung und Abhängigkeit der Ursachen berücksichtigt werden.

Die könnte konzeptionell so aussehen:



Die Konkretisierung erfolgt dann im Rahmen der Definition von KPIs/Messgrößen und Zielwerten. Die Stärkung der Ebenen Kunde, Prozess sowie Innovation und Lernen ist letzten Endes aber immer Aufgabe des Managements – und eben daher immer auch ein Spiegelbild der aktuellen Lage des Unternehmens, dessen Unternehmensphilosophie und der eher kurz- oder langfristigen Sichtweise des Managements.

Nicht durch Zufall obliegen den Perspektiven Kunde, Prozess sowie Innovation und Lernen mehr langfristige Erfolgsfaktoren denn der finanziellen Perspektive. Und auch die Trends der Beratungsbranche erfordern ein angepasstes Beratungsmodell und -verständnis, um in Zukunft der Anforderungen gerecht zu werden.

5. Die Zukunft der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard bleibt auch Jahrzehnte nach ihrer Entwicklung ein brauchbarer und sinnvoller Management-Ansatz zur Konkretisierung von Unternehmensstrategien. Auch für Unternehmensberatungen selbst sollte dies kein reines Beratungsprodukt sein, sondern vielmehr eine Geisteshalt mit der das Unternehmen als auch die eigenen Berater geführt werden. Haben Ihr Unternehmen z.B, schon mal daran gedacht, für die Mitarbeiter eine Work-Life-Balance zu erstellen und diese in den Einklang mit der Unternehmens-Scorecard zu bringen? Oder hat Ihr Unternehmen wenigsten schon mal dargelegt, welches die Trends seiner Branche sind und wie es gedenkt darauf zu reagieren – und gar, welchen Einfluss das auf jeden einzelnen Mitarbeiter haben wird?

Es gibt damit noch mehr, als diesen in der Praxis nun erprobten Ansatz nun in weiteren Branchen (z.B. öffentlichen Sektor) auszurollen oder um weitere Perspektiven (z.B. die Umweltauswirkungen) zu erweitern: die Trends der Beratungsbranche sind unaufhaltsam und es wird spannend sein, wie die unterschiedlichen Beratungshäuser daraufhin ihre Strategien und ihre Führungsprinzipien adjustieren.

Carsten Fabig, Dipl.-Oec. und Management Consultant

Carsten Fabig ist freier Management Berater. Er ist spezialisiert auf Großprojekte mit den Schwerpunkten Projekt- und Change Management, Geschäftsprozessmanagement und Controlling.
Seit mehreren Jahren begleitet er als Projektleiter zahlreiche globale Projektvorhaben und Multiprojekte bei Finanzdienstleistern und Telekommunikationsunternehmen. Er ist sowohl ITIL-zertifiziert als auch zertifizierter Project Management Professional PMP® des Project Management Institute (PMI).

e: carsten@fabig.biz
m: +49 171 6969655