

Balanced Scorecard im Mittelstand

Studie zum Einsatz der BSC in
mittelständischen Unternehmen

Autor: Hans-Jörg Vohl

Ziel der Studie

- Zahlreiche Untersuchungen über die Anwendung einer Balanced Scorecard (siehe in der Tabelle unten) belegen eine hohe Verbreitung. Leider lassen diese Untersuchungen eine Differenzierung nach Größenklassen und direkte Rückschlüsse auf den Mittelstand nicht zu.
- Auch die Beurteilung des Nutzens einer BSC im Mittelstand wird nicht explizit hinterfragt.
- Diese Lücke soll mit der vorliegenden Untersuchung geschlossen werden und somit dem interessierten Mittelstand zur Information und als Entscheidungshilfe dienen.

Jahr	Autor	Land	Anwendung der BSC
2002	Horváth & Partners	D	Studie mit 97 Unternehmen nach einer BSC-Einführung: 78% der Teilnehmer beurteilen den Nutzen der BSC als positiv, für 89% der Studienteilnehmer wird das Konzept auch in den nächsten drei Jahren noch von großer Bedeutung sein.
2002	Tomschi et al.	D	38% der befragten Unternehmen haben eine BSC implementiert
2002	Töpfer/Lindstädt/Förster	D	Studie mit 194 Unternehmen, 17,2% haben eine BSC implementiert
2003	Speckbacher/Bischof/Pfeiffer	D	Studie mit 174 Unternehmen, 26% haben eine BSC implementiert
2006	Schachner/Speckbacher/Wentges	D	Studie mit 205 Unternehmen, 35% haben eine BSC implementiert
2014	Hans-Jörg Vohl	D	Studie mit 138 mittelständischen Unternehmen, 14% der Betriebe bis 100 Mitarbeitern und 27% der Betriebe über 100 Mitarbeitern haben eine BSC implementiert.

Informationen zur Durchführung

■ Zeitraum der Befragung

Der Zeitraum für die Versendung der Befragung lag zwischen dem 20. und 26. Mai 2014. Alle Antworten bis 24. Juni wurden in der Auswertung berücksichtigt.

■ Befragungsmedium

Die Befragung erfolgte mittels Fragebogen über Google-Forms, die Anschreiben wurden als E-Mail versendet.

■ Grundgesamtheit und Rückläufer

Grundgesamtheit waren Unternehmen im Postleitzahlbereich 8xxxx mit einer Kontrollgruppe in ganz Deutschland. Befragte Unternehmen (Stichprobe) 2.128, Rückläufer (n) 138 = 6,48%

■ Auswahl der Stichprobe

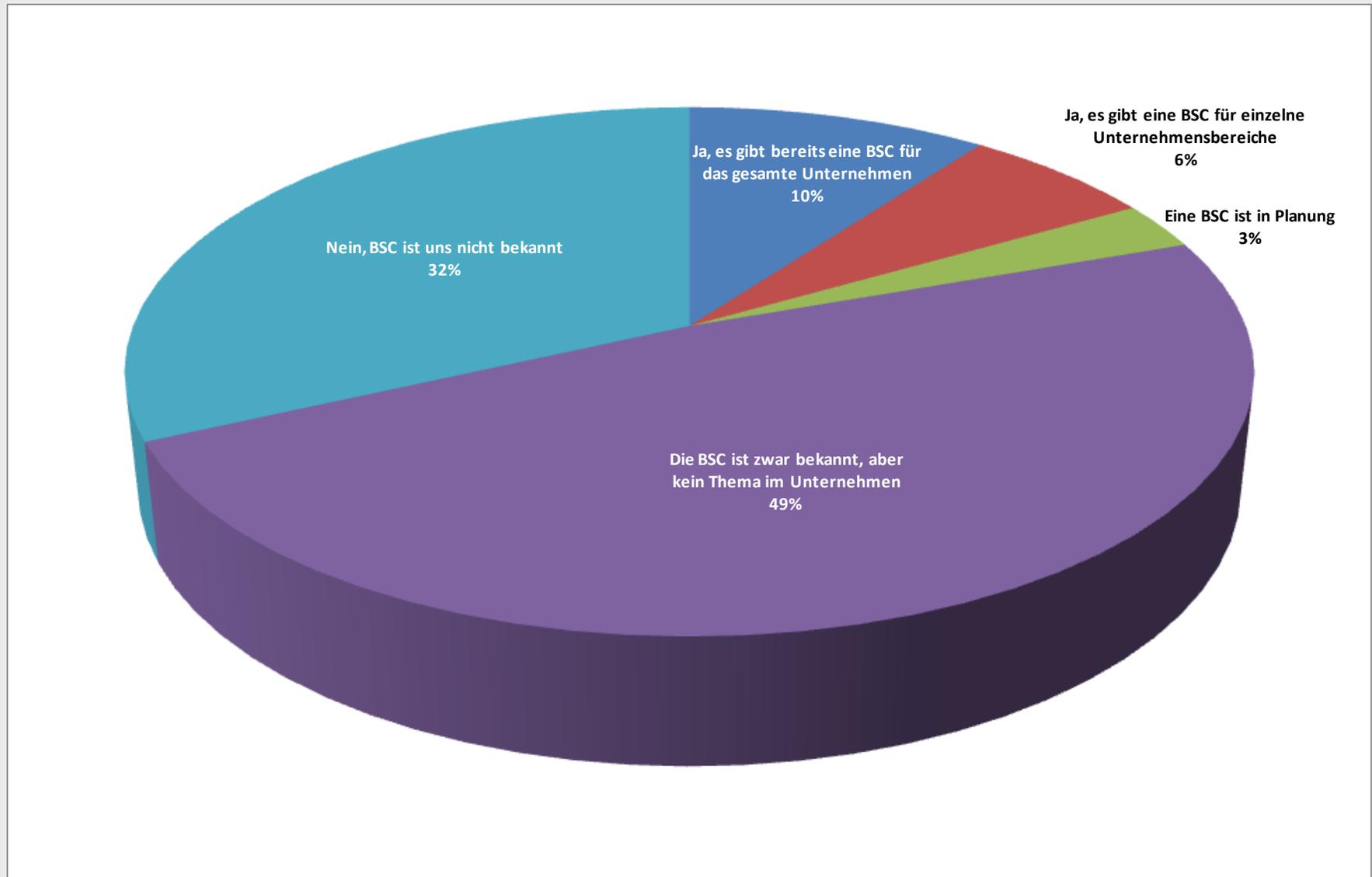
Die Auswahl der Stichprobe erfolgte nach dem Zufallsprinzip (Tabelle mit Zufallszahlen) über die Datenbanken von Hoppenstedt und des BDI und sowie über eine ergänzende Internetrecherche.

■ Größe der Unternehmen

Die Unternehmen sind nach dem Zufallsprinzip ausgewählt, die Unternehmensgröße musste im Antwortformular angegeben werden. Es standen sieben Größenklassen zur Auswahl. Die einzelnen Ergebnisse nach Größenklassen (geschichtete Stichprobe) sind jedoch in ihrer Aussagekraft eingeschränkt, da die Rückläuferzahl zu gering ist. Aus diesem Grund wurden die Unternehmen für die Auswertung in die zwei Größenklassen (Schichten) bis 100 und über 100 Mitarbeiter zusammengefasst.

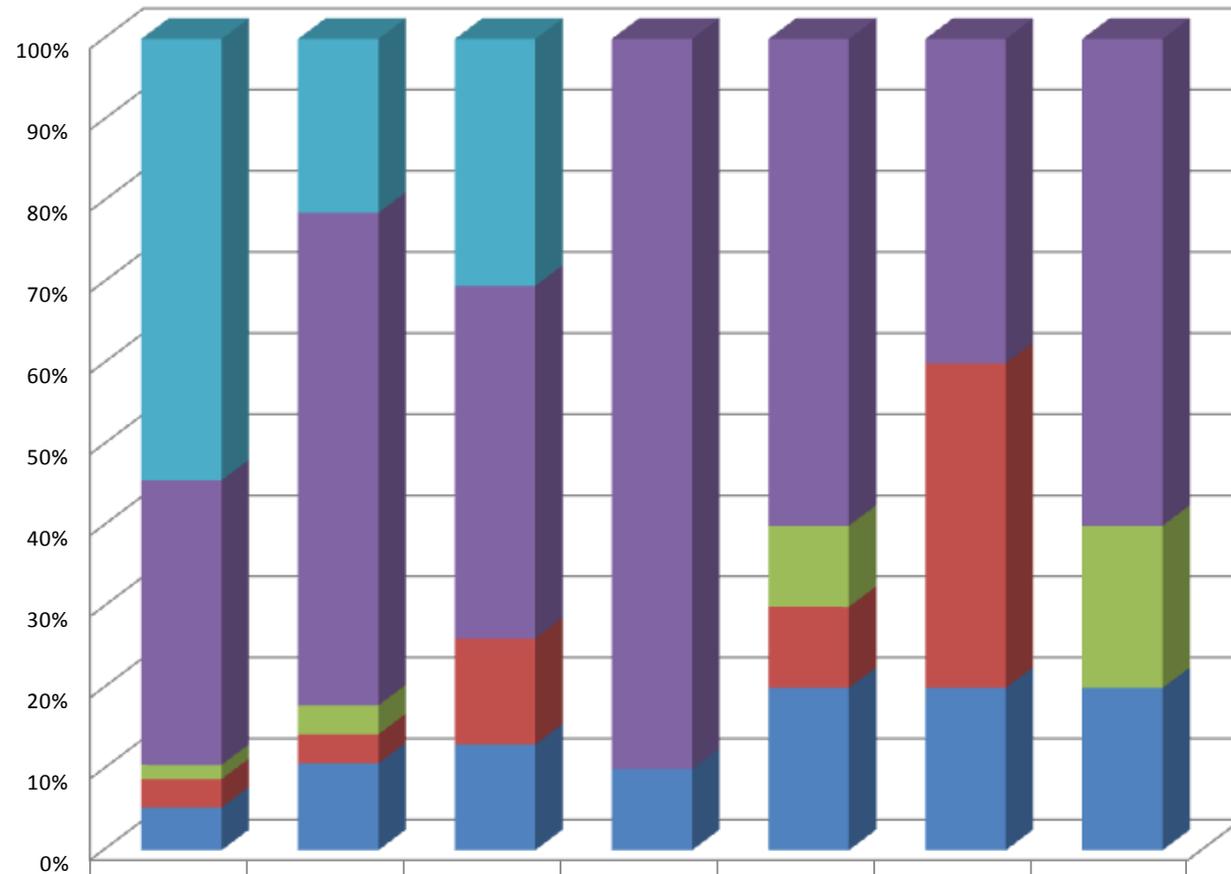
Ergebnisse

Nutzung einer BSC über alle Unternehmensgrößen



n = 138

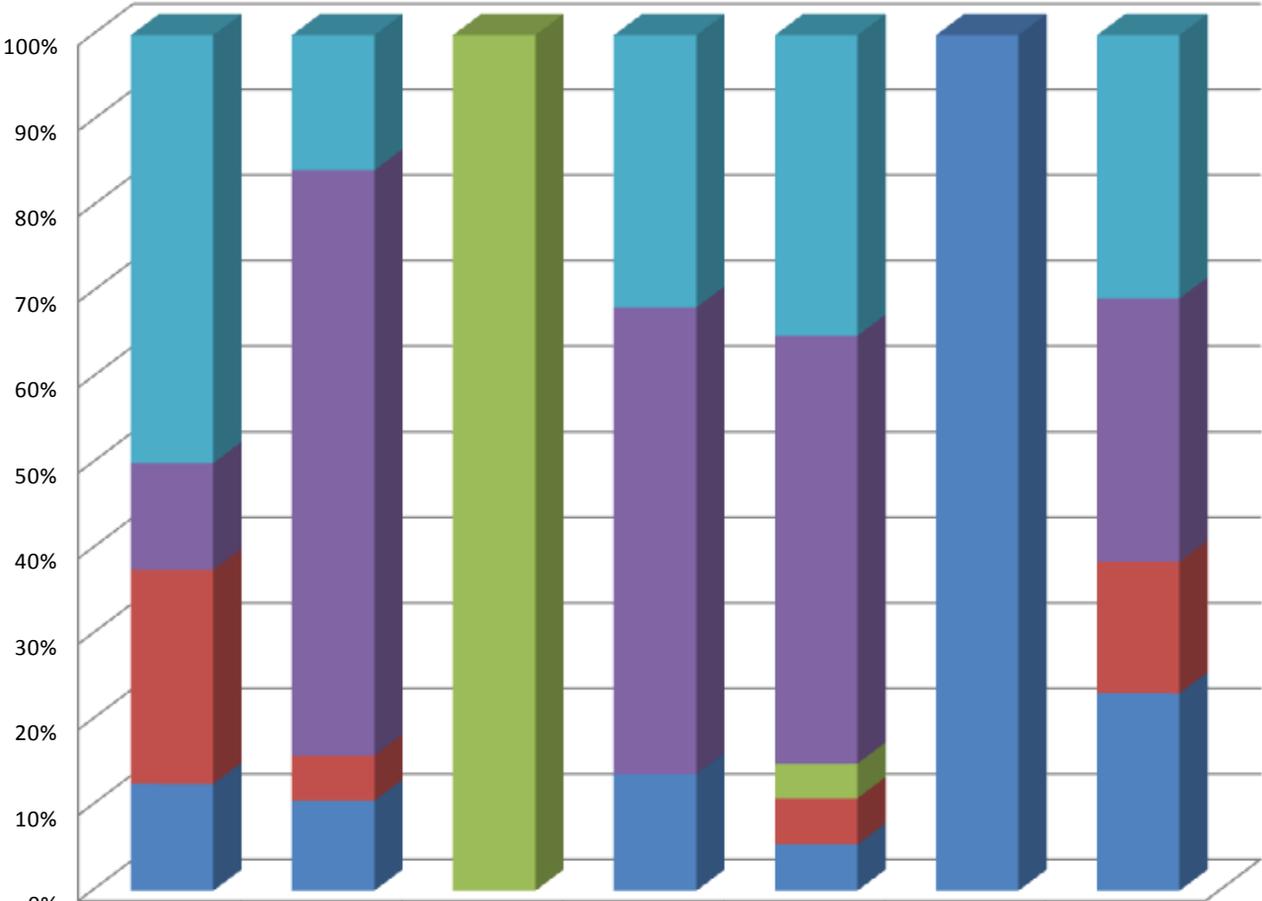
Nutzung einer BSC nach der Unternehmensgröße



	bis 20 Mitarbeiter	21 bis 50 Mitarbeiter	51 bis 100 Mitarbeiter	101 bis 250 Mitarbeiter	251 bis 500 Mitarbeiter	501 bis 1000 Mitarbeiter	über 1000 Mitarbeiter
■ Nein, BSC ist uns nicht bekannt	31	6	7				
■ Die BSC ist zwar bekannt, aber kein Thema im Unternehmen	20	17	10	9	6	2	3
■ Eine BSC ist in Planung	1	1			1		1
■ Ja, es gibt eine BSC für einzelne Unternehmensbereiche	2	1	3		1	2	
■ Ja, es gibt bereits eine BSC für das gesamte Unternehmen	3	3	3	1	2	1	1

n = 138

Nutzung einer BSC nach der Branche



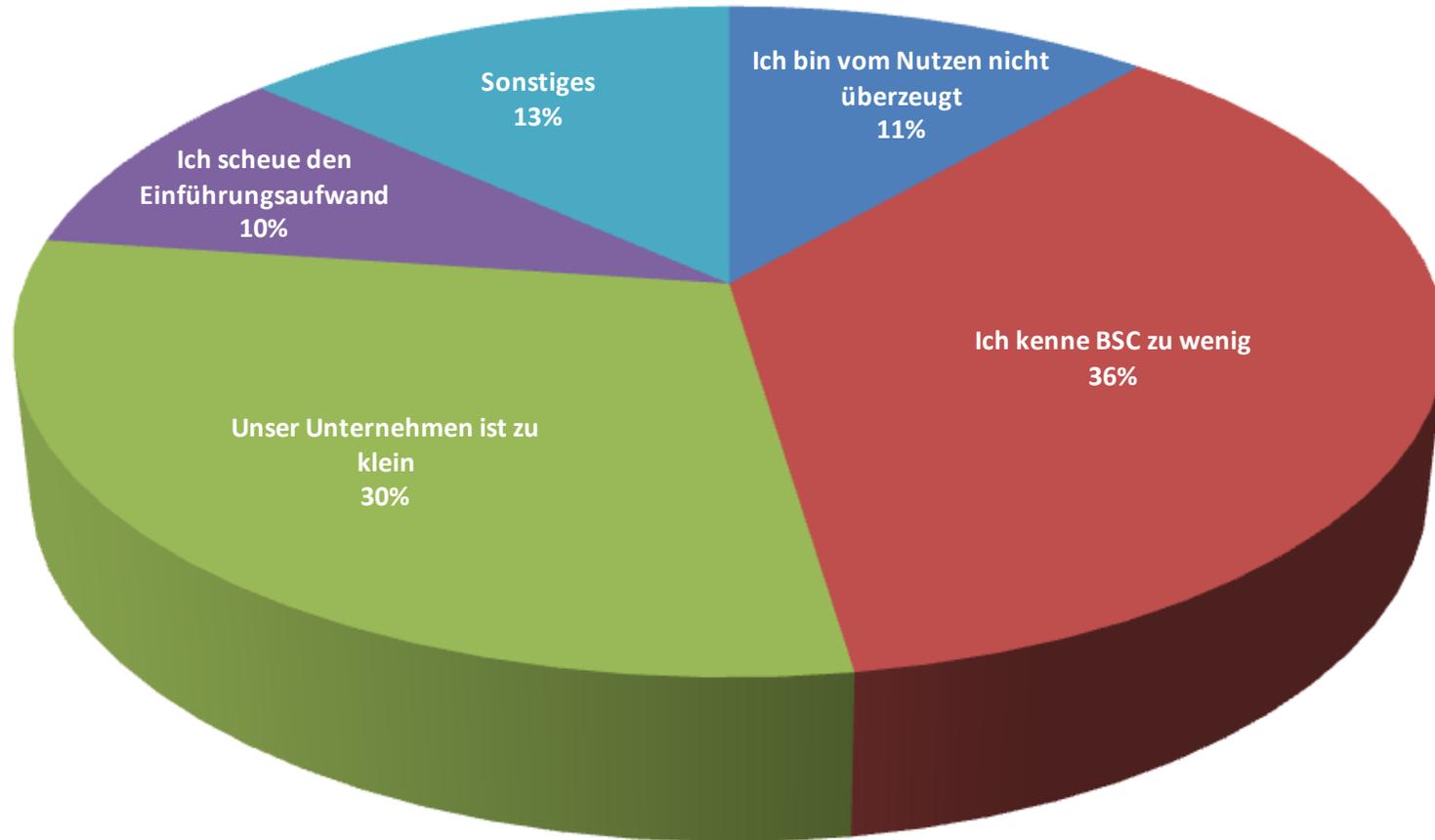
	Bauwirtschaft	Dienstleistungen	Gesundheit	Handel	Produktion	Energie	Sonstige
Nein, BSC ist uns nicht bekannt	4	3		7	26		4
Die BSC ist zwar bekannt, aber kein Thema im Unternehmen	1	13		12	37		4
Eine BSC ist in Planung			1		3		
Ja, es gibt eine BSC für einzelne Unternehmensbereiche	2	1			4		2
Ja, es gibt bereits eine BSC für das gesamte Unternehmen	1	2		3	4	1	3

n = 138

Analyse und Interpretation: Nutzung einer BSC

- Über alle Größenklassen ist die BSC in mehr als zwei Dritteln der Unternehmen bekannt, 16,67% aller befragten Unternehmen setzen sie unternehmensweit oder in Teilbereichen ein. Weitere 3% der Unternehmen planen den Aufbau einer BSC.
- In mehr als einem Viertel (27%) der größeren Unternehmen (über 100 Mitarbeiter) wird BSC unternehmensweit oder in Teilbereichen eingesetzt, in dieser Größenklasse ist BSC bereits allen Befragten bekannt.
Der Einsatz einer BSC lag bei den Unternehmen unter 100 Mitarbeitern bei lediglich 14%.
- Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Einsatz der BSC ist eindeutig: Je größer die Unternehmen, desto häufiger wird BSC eingesetzt.
- Eine Auswertung nach Branchen ist wegen der vielen Schichten (sieben Branchen) und dadurch geringen Antwortzahlen in dieser Untersuchung nicht sinnvoll, die Stichprobenzahl pro Schicht ist unzureichend.

Wenn Sie keine BSC einsetzen, was ist der Hauptgrund?



n = 105

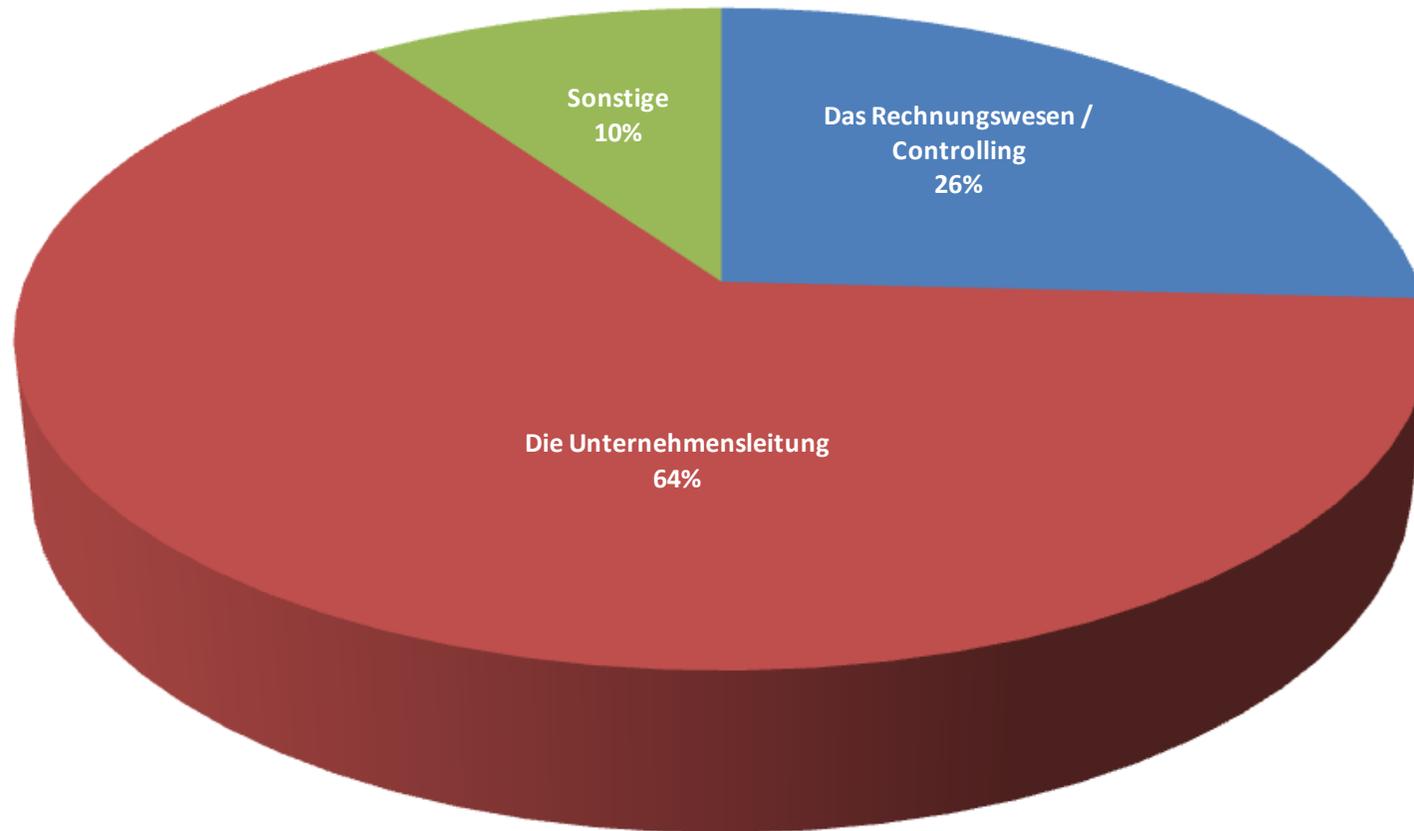
Analyse und Interpretation: Kein Einsatz einer BSC

- Die Gründe keine BSC einzusetzen variieren stark mit der Unternehmensgröße. Während kleine Unternehmen als Hauptgrund „Ich kenne BSC zu wenig“ angeben, nennen die großen Unternehmen (mit mehr als 100 Mitarbeitern) „sonstige Gründe“ als Hauptgrund. Oftmals resultiert die Ablehnung der Geschäftsführung / Inhaber in Furcht vor zu viel Transparenz und / oder Berührungängsten mit umfassenden Managementmethoden. In anderen Fällen werden bereits alternative Methoden eingesetzt, die die Unternehmenssteuerung unterstützen.
- Mehr als ein Viertel (26,3%) der Unternehmen mit über 100 Mitarbeitern gab als weiteren Grund an, vom Nutzen einer BSC nicht überzeugt zu sein, für kleine Unternehmen ist dieses Argument dagegen nachrangig, hier fällt weit mehr ins Gewicht, dass das eigene Unternehmen für zu klein für eine BSC gehalten wird (34,9%).

Hauptgründe	alle	kleine	große
Ich kenne BSC zu wenig	36,2%	41,9%	10,5%
Unser Unternehmen ist zu klein	29,5%	34,9%	5,3%
Sonstiges	13,3%	8,1%	36,8%
Ich bin vom Nutzen nicht überzeugt	11,4%	8,1%	26,3%
Ich scheue den Einführungsaufwand	9,5%	7,0%	21,1%

- Als Berater entspricht es meiner Erfahrung, dass Unternehmer BSC sehr bewusst einsetzen. Die Methode ist weder Selbstläufer noch Allheilmittel, entfaltet jedoch großen Nutzen, wenn sie richtig eingesetzt wird. Unternehmen müssen die Methode als langfristige Investition betrachten.

Wenn ja, wer war mit der Einführung betraut?

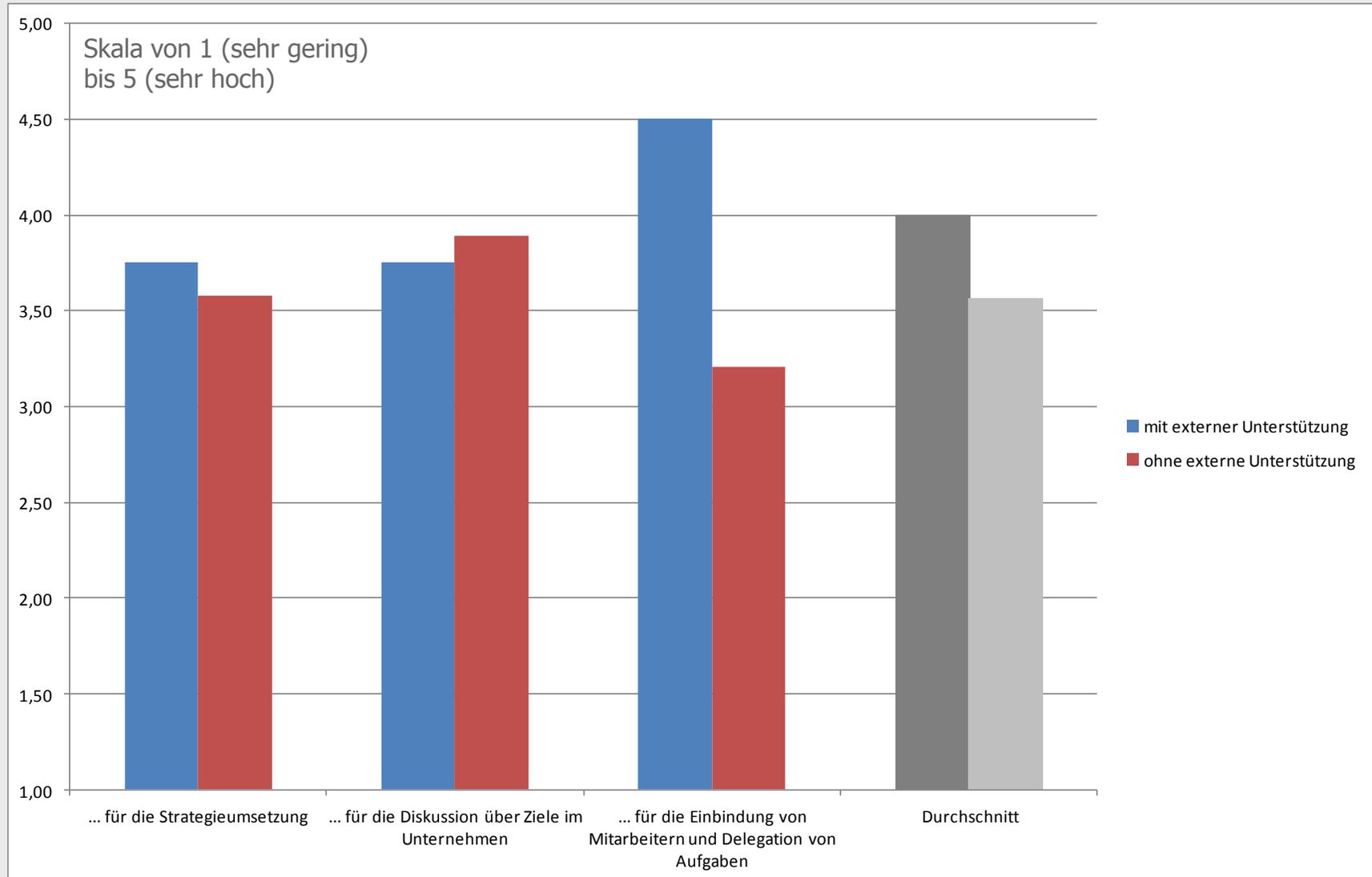


n = 31

Analyse und Interpretation: Einführungsverantwortung

- Bei den befragten Unternehmen liegt die Einführungsverantwortung für die BSC zu knapp zwei Dritteln (64%) bei der Unternehmensleitung, in 26% der Fälle ist das Rechnungswesen / Controlling und in 10% der Fälle eine andere Instanz („Sonstige“) betraut. Hinter „Sonstige“ verbergen sich oftmals Stabsstellen und / oder Juniorchefs , die eine BSC unternehmensweit eingeführt haben.
- Die Frage nach der Einführungsverantwortung spiegelt meist auch die Rolle wieder, die die Unternehmensleitung einer BSC zuweist.
Betrachtet man BSC als umfassende Managementmethode, muss die Verantwortung für ihre Einführung bei der Unternehmensleitung liegen. Unabhängig von der Rolle des Rechnungswesens oder des Controllings im Unternehmen ist die Delegation der Verantwortung weg von der Unternehmensleitung nicht im Sinne einer Strategieumsetzung. Das schießt natürlich die enge Einbindung des Rechnungswesens oder des Controllings nicht aus. Allerdings besteht hier die Gefahr, dass ein Teil der bereits genutzten Kennzahlen wieder verwendet werden.
- Das „Recycling“ von Controllingkennzahlen ist meist nicht sinnvoll, da es bei BSC um Kennzahlen, strategische Pfade und Perspektiven geht, die erst im BSC-Prozess festgelegt werden. Die Gefahr bereits Vorhandenes erneut zu nutzen, schränkt die Offenheit des Prozesses – gerade bei der Entwicklung von nicht-finanziellen Perspektiven – außerordentlich ein.
- Stehen am Ende des Prozesses Kennzahlen, die gemeinsam entwickelt wurden und schon im Controlling verwendet werden, ist dagegen natürlich nichts einzuwenden.

Wie beurteilen Sie den Nutzen der BSC ...



n = 23

Analyse und Interpretation: Nutzenbeurteilung

- Die Beurteilung des Nutzens einer BSC fällt zwar überwiegend positiv aus (83% geben zwischen 3 und 5 Punkten, immerhin noch 61% zwischen 4 und 5 Punkten), dennoch spiegeln die vergebenen Punkte Chancen und Risiken der Methode wider. Der Durchschnittswert beträgt 3,63 (Skala von 1-5, dabei steht 1 für sehr geringen Nutzen, 5 für sehr hohen Nutzen).
- Lediglich vier der 23 Unternehmen mit bereits eingeführter BSC haben bei der Einführung externe Unterstützung in Anspruch genommen. Die durchschnittliche Beurteilung liegt bei diesen Unternehmen bei 4,0.
- Auffällig ist, dass besonders die Werte im Punkt „Nutzen für die Einbindung von Mitarbeitern und Delegation von Aufgaben“ mit externer Unterstützung deutlich besser ausfallen (4,5) als ohne externe Unterstützung (3,21).
Es liegt hier die Vermutung nahe, dass mit Hilfe einer neutralen Moderation die Einbindung von Mitarbeitern und die Delegation von Aufgaben – zwei Kernelemente von BSC – mit externer Unterstützung deutlich besser gelingen.
- Die Standardabweichung aller Antworten liegt im Schnitt bei 1,084. Am höchsten fällt die Standardabweichung bei der Beurteilung des „Nutzens für die Strategiemsetzung“ (1,118) aus, bei dem „Nutzen für die Einbindung von Mitarbeitern und Delegation von Aufgaben“ liegt die Standardabweichung bei 1,080, bei dem „Nutzen für die Diskussion über Ziele im Unternehmen“ liegt die Standardabweichung bei 1,058.

Auszug der Kommentare aus dem Freitextfeld

Freitext zur Beurteilung von Einführung und Nutzen der BSC

Auswahl der Textbeiträge

- Als Chefin (...) mit 30 Mitarbeitern arbeite ich selbst mit einer BSC, gebe meine Informationen, Ziele oder Strategien jedoch nur „häppchenweise“ und stark reduziert heraus, da ich vor Jahren, als ich die BSC eingeführt habe, in einer Präsentation nur in Gesichter mit Fragezeichen gesehen haben. Leider verstehen meine MA das Große-Ganze der BSC nicht. In Stückchen verpackt funktioniert es und das ist die Hauptsache.
- Es wurde im Rahmen des Risikomanagements eingeführt, nach meinem Studium beim Eintritt in das Unternehmen.
- Im Rahmen berufsbegleitenden MBA-Studiums wurde die BSC firmenspezifisch erstellt.
- Unser Strategieinstrument ist keine BSC aus dem Lehrbuch. Aber wir lehnen unsere Systematik an die BSC an, verwenden z.B. die Perspektiven und es gibt Pläne z.B. die Strategy Map zu nutzen.
- Wir haben das Thema in unserem Handwerksbetrieb etwas abgewandelt und für unsere Mitarbeiter modifiziert im Einsatz und fahren sehr gut damit. Mit Kennzahlen haben wir bisher noch nicht gearbeitet sondern nur in der Prozessoptimierung.
- Wir nennen das Instrument nicht Balanced Scorecard, sondern Unternehmenssteuerung – das lässt sich intern besser „verkaufen“.

Interpretation der Freitext-Antworten

- Die Antworten reflektieren einen Pragmatismus in der Einführung und im Nutzen von Balanced Scorecard, der in vielen Unternehmen Praxis ist, oftmals gilt: „gut ist was nutzt und zu beherrschen ist.“
- Gegen diesen Pragmatismus ist schwerlich etwas einzuwenden, steht doch der Nutzen im Vordergrund und nicht alle Unternehmen haben die gleichen Rahmenbedingungen und Anforderungen wie etwa Mitarbeiter, die sich nach abstrakten Zielen ausrichten können.
- Will man freilich den möglichen Nutzen einer BSC vorab beurteilen und BSC zudem nicht als einmalige Arbeit, sondern als kontinuierlichen Prozess verstehen, ist es notwendig sich bereits im Vorfeld der Einführung mit allen wesentlichen Aspekten zu beschäftigen:
 - Strategieumsetzung von der Vision bis zu messbaren Zielen
 - Veränderungsmanagement unter Einbeziehung der Leistungs- und Hoffnungsträger im Unternehmen
 - Kennzahlensystem mit verbindlichen Mess- und Zielwerten
 - Kommunikation und Teamarbeit
 - Delegation von Verantwortung
 - Ausgewogenheit der Ziele (Balance)
 - Visualisierung von Zusammenhängen (z.B. in der strategischen Landkarte oder strategy map)



Kurzprofil Hans-Jörg Vohl

Hans-Jörg Vohl steht für das strategische Veränderungsmanagement (STRATCH). Er ist Buchautor von „Balanced Scorecard im Mittelstand“ (2. Auflage in Vorbereitung) und begleitet Veränderungen von der Strategie bis in die Umsetzung.

Zur Person

- **Hans-Jörg Vohl**, Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Jahrgang 1963

Branchenexpertise

- Industrie, Finanzdienstleistungen, Handel, Automotive, Gesundheitswesen, Dienstleistungen, Mittelstand

Projekterfahrung (Auszug)

- Aufbau von zahlreichen Balanced Scorecards (BSC) in mittelständischen Unternehmen, Durchführen von entsprechenden Workshops und Coachingmaßnahmen
- Projektleitung in mehreren CRM-Projekten bei führenden Automobilherstellern
- Krisen- und Interim Management in mittelständischen Unternehmen (Dienstleistungen, Industrie)
- Interimmanagement als Geschäftsführer im Gesundheitswesen mit Projektmanagement und Coaching von Projektleitern im Rahmen eines Neuausrichtungsprojekts, regelmäßiges Reporting an den Vorstandsvorsitzenden; Projektleitung für Sonderprojekte
- Machbarkeitsstudie für einen mittelständischen Finanzdienstleister im Besitz einer Familienholding
- Vollständige Reorganisation eines traditionsreichen mittelständischen Industrieunternehmens
- Krisenmanagement und Aufbau eines Projektbüros in einem Projekt zur Erstellung eines Wertpapier-Order-Systems für eine Großbank, Unterstützung beim Aufbau einer konzernweiten Balanced Scorecard (BSC) ...

Berufserfahrung

- seit 2000 Partner, Project Management Partners, Bernried / München; Spezialisiert auf Senior Projektmanagement, Krisen- und Interim Management, Change Management, Balanced Scorecard und Business Excellence
- 1995 – 2000 Senior Consultant, Dr. Göhring & Partner, Wiesbaden
Senior Projektmanager in Veränderungsprojekten u. a. bei Finanzdienstleistern, im Versandhandel und im Gesundheitswesen, direkte Führung von bis zu 12 Projektmitarbeitern
- 1989 – 1995 Leitung und vollständige Umorganisation eines Familienbetriebes (Produktion und Handel)

Wie Sie uns erreichen ...

Project Management Partners

Unternehmensberatung
Alpspitzstr. 1a
82347 Bernried

Büro München:
Elsenheimer Straße 5
80687 München

Tel.: 08158-99796-71
Fax: 08158-99796-89

089-4161732-0
089-4161732-99

info@pmps.de
www.pmps.de

Partnerschaftsregister Amtsgericht München: PR 506
Steuernummer: 146 632 51470
Umsatzsteuer-ID-Nummer: DE213921211