

## **Treibstoff allein genügt nicht**

### **Gastkommentar von Gerlinde Pammer**

(Mitglied der Geschäftsleitung von Ramsauer & Stürmer)

"Was gemessen wird, wird gemacht!", ist die Philosophie einer der wirksamsten Methoden der Unternehmenssteuerung. In einer "Balanced Scorecard" werden zentrale Werttreiber für die Erreichung strategischer Ziele mit Kennzahlen hinterlegt. Ausgehend von einer "Strategischen Landkarte", die einzelne Ziele zueinander in Beziehung setzt, wird die "Strategische Geschichte" entwickelt (Warum tun wir was? Von welchen Annahmen gehen wir aus?). Erst wenn diese Geschichte rund ist, taugt eine Scorecard als Instrument für erfolgreiche Unternehmenssteuerung. Denn Menschen müssen wissen, warum sie etwas tun. Variable Gehaltsbestandteile stellen zusätzliche wertvolle Steuerrädchen dar, aber erst nach Klärung der Sinnfrage.

Die Funktionsweise einer Balanced Scorecard ist mit einem Autoarmaturenbrett vergleichbar. So wie es nicht genügt, nur die Treibstoffanzeige im Auge zu behalten, so genügt es im Unternehmen nicht, sich nur auf Finanzkennzahlen zu konzentrieren; diese erlauben keine Früherkennung von Fehlentwicklungen. Damit das Ergebnis am Ende einer Periode stimmt, müssen wesentliche Dinge im Vorfeld gelingen: Kundenbindung, kundenorientierte, schlanke Prozesse, Innovationen, Kompetenz-Aufbau. Eine Scorecard bildet auch die Leistungsparameter dieser Bereiche ab. Wertvoller Nebeneffekt einer Scorecard-Einführung: strategisch zentrale Fragen wie "Wo wollen wir wirklich hin? Was ist uns wirklich wichtig?" müssen spätestens dann klar beantwortet werden.