Nutzen einer Balanced Scorecard für KMU

Relevante Führungsinformation in unsicheren Zeiten

Wie viele Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter können die wichtigsten Werttreiber des Geschäftsmodells spontan nennen? Alle? Weniger als die Hälfte? Die Konzeption und Umsetzung einer Balanced Scorecard (BSC) erhöhen diesen Anteil deutlich. Ihr Nutzen davon? Ausrichtung der (Führungs-)Arbeit auf die – vor allem in unsicheren Zeiten – zentralen Erfolgs- und Unterscheidungsfaktoren im Vergleich mit den stärksten Wettbewerbern.

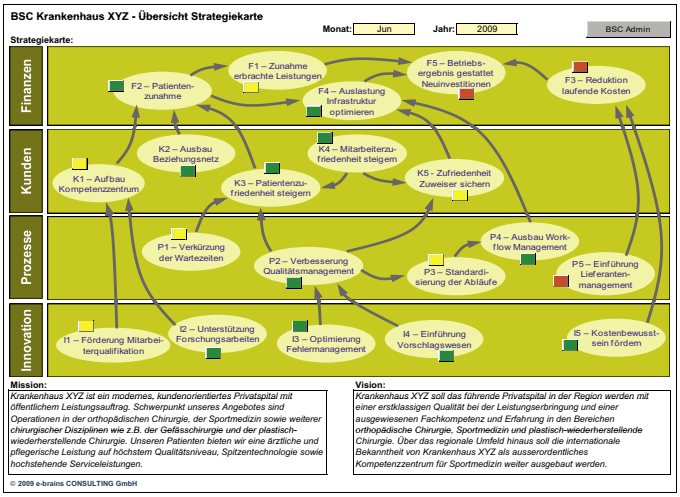

Abb. 1: BSC-Tool-Strategiekarte mit strategischen Zielen am Beispiel der Führung eines Krankenhauses.

Flexibilisierung der Kosten, Beschäftigung der Belegschaft bei tiefen Auftragsbeständen und Liquiditäts-Checks auf Tagesbasis: Dies sind für viele KMU-Verantwortliche aktuelle Herausforderungen. Damit ist auch gesagt, welche Aktivitäten überlebenssicher sind: rigide Kostenkontrolle und -reduktion, differenzierte Redimensionierung (meistens auf das traditionelle Kerngeschäft) und enges Finanzcontrolling. Weshalb sich also zusätzlich mit Führungsinformation beschäftigen? Weil dies Ihrem Unternehmen den entscheidenden Konkurrenzvorteil für den Aufschwung verschaffen kann.

Wettbewerbsvorteile dank der BSC

Ein Management Informationssystem (MIS) nach der Methodik «Balanced Scorecard» baut darauf auf, dass die Wirkfaktoren des Geschäftsmodells zueinander in Beziehung gesetzt und in einer sogenannten Strategiekarte dargestellt werden. Dabei unterscheidet man die Dimensionen «Innovation», «Prozesse», «Kunden» und «Finanzen». Nur wenn dieses Wirkgefüge über die Führungsstufen beim einzelnen Mitarbeiter anlangt und von ihm verstanden wird, besteht Gewähr dafür, dass jeder seinen Beitrag zur Strategieumsetzung leistet.

Bei der Einführung einer BSC ist darauf zu achten, dass sich die ganze Geschäftsleitung dafür engagiert und alle relevanten Anspruchsgruppen einbezogen werden. Ein solches MIS eignet sich für KMU darum besonders gut, weil das Geschäftsmodell eines KMU oftmals erst im Rahmen eines solchen Projektes überhaupt intensiv diskutiert, visualisiert und gemeinsam verabschiedet wird. Die Bereitschaft, Führungsstil und -sitzungen zu überdenken, kann ein zentraler Erfolgsfaktor sein. Last but not least zwingt ein MIS dazu, die gleiche Begriffsterminologie über alle Führungsstufen zu verwenden, was (teure) Missverständnisse schnell klärt. Die BSC steuert somit die Führungskommunikation auf und zwischen Hierarchiestufen.

BSC-Tool für KMU

Für eine schnelle, effiziente, kostengünstige und qualitativ hochstehende Umsetzung eines MIS für KMU ist es unumgänglich, bei der Einführung mit einem Standardtool zu arbeiten. Aus diesen Gründen haben Martin Schönenberger von der e-brains Consulting GmbH und Andreas D. Baumann von

Rollen und Räder
jeder Art und für alle Zwecke direkt ab unserem Lager
Katalog 2010 als PDF-Download!
Wicke STEINCO
Generalvertretung
BAUMGARTNER AG
Telefon 044 847 64 64 Telefax 044 847 64 66 8108 Dällikon
www.baumgartnerag.ch e-mail: rollen@baumgartnerag.ch

der Consultingworld AG ein BSC-Tool entwickelt, das speziell auf die Bedürfnisse von KMU abgestimmt ist. Ausgangspunkt bildet die Strategiekarte mit den vier Dimensionen «Innovation», «Prozesse», «Kunden», «Finanzen» und den definierten strategischen Zielen sowie deren Ursache-/Wirkungsbeziehungen (siehe Abbildung 1).

Die aus den strategischen Zielen abgeleiteten Kennzahlen (KPIs) zur Leistungsmessung werden in der Scorecard-Ansicht übersichtlich dargestellt (siehe Abbildung 2). Neben den Ist- und Planzahlen werden absolute und relative Abweichungen, Trends und Ampeln automatisiert berechnet.

In der Detailansicht zur einzelnen Kennzahl finden sich alle notwendigen Angaben und Analysemöglichkeiten für Vergleiche zwischen Geschäftsbereichen oder über verschiedene Zeitperioden (siehe Abbildung 3). Ein weiteres wichtiges Führungsinstrument ist der Statusbericht zu den strategischen Initiativen mit Informationen zur Projektsituation betreffend Termin, Kosten, Qualität und Ausblick.

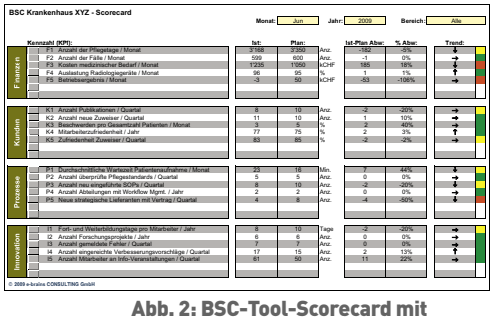

Abb. 2: BSC-Tool-Scorecard mit Kennzahlen.

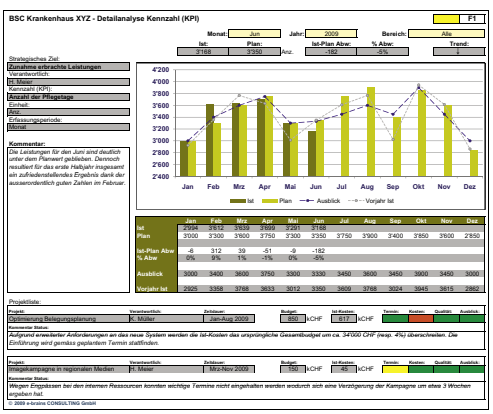

Abb. 3: BSC-Tool-Detailanalyse-Kennzahl mit Projektstatus.

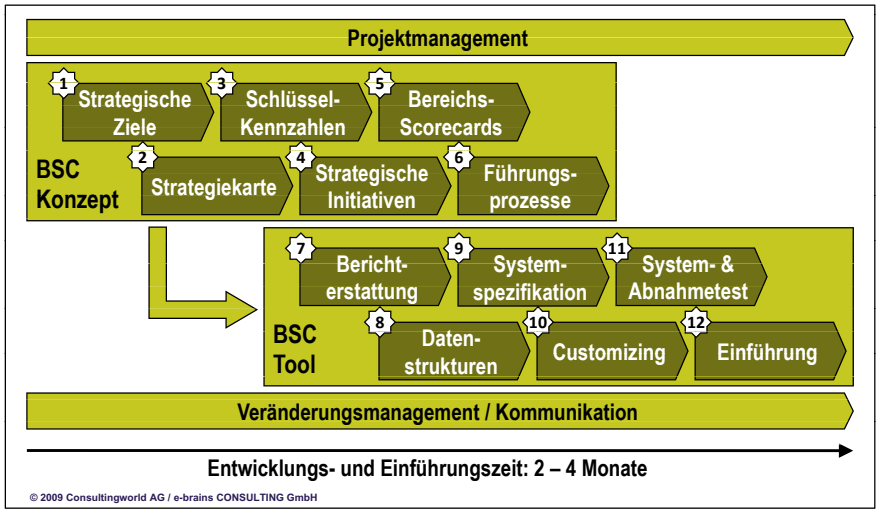

Abb. 4: Entwicklungs- und Einführungsschritte.

In diesen Schritten läuft die Einführung ab

Eine BSC-Einführung, wie auch jedes andere MIS-Projekt, darf nicht auf die Einführung eines Systems oder einer Standardsoftware beschränkt werden.

Zentraler und wichtigster Ausgangspunkt ist die betriebswirtschaftliche Konzeption mit der strategischen Analyse der Unternehmenssituation und der Strategieformulierung sowie der Definition aller relevanten Inhalte.

Um einen effizienten Projektablauf sicherzustellen, haben Andreas D. Baumann und Martin Schönenberger ein schrittweises Vorgehen entwickelt (siehe Abbildung 4). Dieses umfasst zunächst die Definition der strategischen Unternehmensziele, die aus der Strategie abgeleitet werden, und die Ausarbeitung der Strategiekarte mit dem Wirkungsgefüge. In weiteren Schritten werden die entsprechenden Kennzahlen und die strategischen Initiativen definiert.

Die standardisierte Vorgehensweise beinhaltet auch die technische Umsetzung im BSC-Tool, um so eine möglichst schnelle Realisierung und eine qualitativ hochstehende Systemlösung zu erzielen. Nur durch die optimale Abstimmung zwischen dem BSC-Konzept und dem BSC-Tool können verschiedene Aktivitäten und Schritte parallel ausgeführt werden, wodurch sich die gesamte Einführungszeit auf zwei bis vier Monate reduzieren lässt.

Für diese Unternehmen ist das Tool geeignet

Grundsätzlich ist das neue BSC-Tool für Unternehmen geeignet, die ein einfaches, modernes Informationssystem suchen, das relevante und verdichtete Führungszahlen liefert. Ebenso können Unternehmen profitieren, die eine Optimierung oder ein Redesign ihrer Führungsinformation anstreben. Ideale Einsatzmöglichkeiten bietet das BSC-Tool auch dann, wenn ein Projekt «Neues Führungsinformationssystem» geplant oder bereits in Umsetzung begriffen ist. *(aa)*

Quelle: KMU Magazin 9/09

Autoren

Dr. rer. pol. Martin Schönenberger, e-brains Consulting GmbH, www.e-brains.ch
Andreas D. Baumann, lic. oec. HSG, MA, Consultingworld AG, www.consultingworld.ch

Interessenten gesucht

Die Autoren suchen drei Unternehmen aus der Maschinen-, Elektro- oder Metallindustrie, die daran interessiert sind, das neue BSC-Tool kennenzulernen (zu einmaligen Sonderkonditionen). Diesen drei Unternehmen werden Beratungs- und Einführungsleistungen im Wert von insgesamt Fr. 4000.– kostenlos erbracht. Pro Branche ist nur ein Angebot verfügbar.