

Effektives Managementinstrument

Balanced Scorecard für KMUs

Von Christopher Seinecke und Boris Peters

In der Industrie ist ein deutlicher Trend zur Dezentralisierung und Netzworkebildung zu erkennen. Grenzen zwischen dem eigenen Unternehmen und Kunden oder Zulieferern verschwimmen. Umso wichtiger wird eine klare Zielfokussierung. Die Einführung einer Balanced Scorecard kann in dieser Situation helfen.

Die Verzahnung birgt Gefahren. Schnittstellenabteilungen arbeiten zwischen zwei Unternehmen zum Teil enger zusammen als Nachbarabteilungen des eigenen Unternehmens. Neben den positiven Effekten der Effizienzsteigerung steigt damit auch das Risiko, die Ziele des eigenen Unternehmens zu vernachlässigen. Insbesondere KMUs mit starker Kundennähe sind davon betroffen. Oft wird dies durch eine fehlende Festlegung der Unternehmensziele und des Berichtswesens begünstigt.

Mission, Vision und Geschäftsmodell

Das Unternehmen, das wir als Beispiel wählen, ist eine international agierende und stark wachsende mittelständische Firma. Dienstleistungsorientiert bietet es seinen Kunden als Service indivi-

dualisierte Software sowie Prozessoptimierung für die Bereiche Forschung und Entwicklung an. Zu seinen Kunden zählen die führenden Unternehmen aus der Luftfahrt-, Automobil- und Medizintechnikindustrie. Bei der Projektumsetzung sind die Mitarbeiter stark in Kundenprojekte eingebunden. Unter diesen Bedingungen wird es immer schwieriger, ein einheitliches Handeln und

Auftreten sowie eine einheitliche Zielfokussierung der Mitarbeiter zu sichern.

Früh wurde die Wichtigkeit erkannt, den Mitarbeitern eine zielgerichtete Orientierung zu geben und sie direkt in das Thema Unternehmensstrategie einzubeziehen. Als Erstes wurden mit

dem Management die derzeitigen Geschäftsaktivitäten und das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens identifiziert und die Mission des Unternehmens abgeleitet. In einem gemeinsamen Workshop mit Mitarbeitern wurde basierend auf der Mission eine Vision erarbeitet. Die Vision versucht, die grobe Richtung für alle Aktivitäten des Unternehmens vorzugeben. Durch Einzelinterviews mit den Mitarbeitern konnten die Tätigkeiten der einzelnen Unternehmensbereiche zu einem Geschäftsmodell zusammengefasst werden. Mission, Vision und Geschäftsmodell waren die Grundlage für die gemeinsame Formulierung des strategischen Geschäftsrahmens und der Strategie in einem weiteren Workshop (Grafik 1).

Aus der formulierten Unternehmensstrategie wurden im Anschluss individuelle Mitarbeiterziele abgeleitet.

Problembeschreibung

Ein zielgerichteter, strategischer Rahmen und eine Unternehmensstrategie wurden in der Zusammenarbeit von Management und den Beratern geschaffen. Sie stiessen auf grosse Zustimmung bei den Mitarbeitern. Ein neues starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelte sich, das Engagement der Mitarbeiter wuchs, die Fluktuationsrate nahm ab.

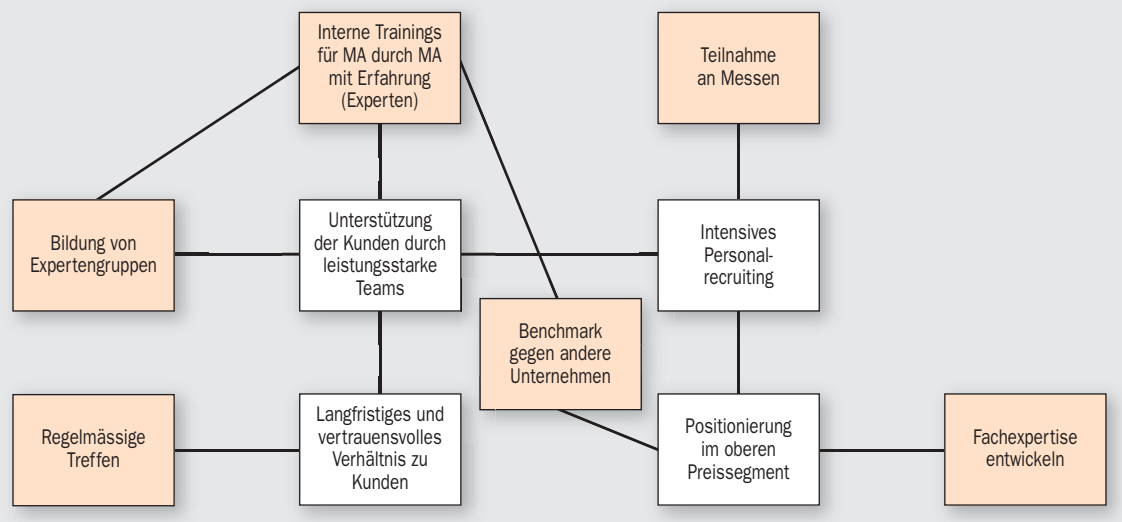
Nach kurzer Zeit wurde jedoch offensichtlich, dass sich die

Wenn Kundenprojekte dominieren ...

dem Management die derzeitigen Geschäftsaktivitäten und das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens identifiziert und die Mission des Unternehmens abgeleitet. In einem gemein-

Geschäftsmodell (Auszug)

Grafik 1



Christopher Seinecke, Dipl. Kaufmann MBA Manager, Boris Peters, Dipl. Ingenieur (FH) Consultant, Inensity GmbH, Parkstrasse 22, D-65189 Wiesbaden, Tel. +49 (0)611 504 754 0, www.inensity.com

Umsetzung der Unternehmensstrategie im Unternehmensalltag als grosse Herausforderung erwies:

- Der Zusammenhang zwischen einem individuellen Mitarbeiterziel und der Umsetzung der Firmenstrategie ergab sich nicht automatisch, es fehlte ein Bindeglied.

- Ausserdem wurde klar, dass die Umsetzung der Strategie auch eine höhere Transparenz erforderlich machte. Jeder Mitarbeiter wollte nun wissen, nach welchen Zielen seine Kollegen arbeiteten und wie sich der Umsetzungsgrad darstellt.

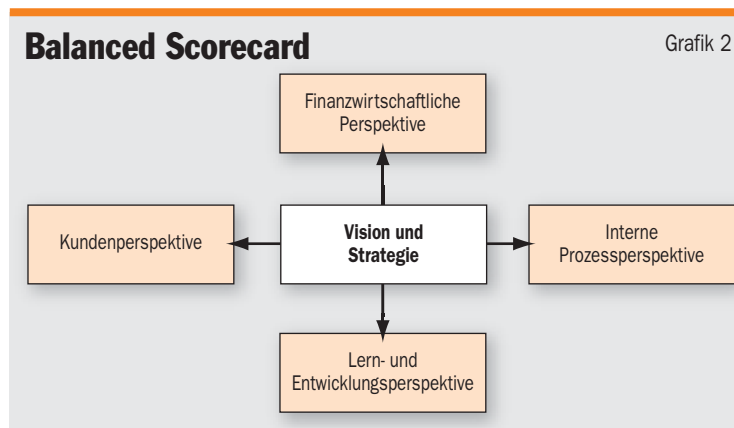
In dieser Situation entschloss sich das Management rasch zu handeln. Die Vergabe von Verantwortungen und Kompetenzen sowie ein hohes Mass an Transparenz sind natürliche Konsequenzen bei einer stärkeren Einbindung der Mitarbeiter in die Unternehmensstrategie.

Beschluss zur BSC – Einführung

Es wurde beschlossen, eine Balanced Scorecard einzuführen – als das fehlende Bindeglied zwischen Firmenstrategie und Umsetzung der Strategie sowie als Kommunikationsplattform (Grafik 2).

Die Balanced Scorecard ist letztendlich nichts anderes als eine spezifische Art der Konkretisierung, Darstellung, Implementierung und Verfolgung von Strategien. Sie dient dazu, aus Strategien sinnvolle strategische Ziele und daraus wiederum operative Aktionen abzuleiten. Sowohl die Ziele als auch die Aktionen sind dabei mit Messgrössen versehen, sodass die Zielerreichung kontrolliert werden kann.

Basierend auf vier Perspektiven, die für einen Unternehmenserfolg als entscheidend betrachtet werden, können so für das gesamte Unternehmen Ziele



und Aktionen abgeleitet werden. Mögliche Perspektiven laut Kaplan/Norton lauten dabei in der Reihenfolge: Finanzperspektive, Kunden- und Prozessperspektive, aber auch Potenzialperspektive.

Inhaltliche Arbeit an der Strategie

Durch die Systematik, die die Einführung einer BSC mit sich bringt, gewann das Management eine klare Vorstellung von den strategischen Zielen und der Unternehmensstrategie. Dabei wurden auch Lücken offensichtlich:

- Die Details des Geschäftsmodells waren nicht allen klar und es gab auch unterschiedliche Meinungen.

- Die Stärken und Schwächen des Unternehmens wurden unterschiedlich eingeschätzt.

- Die Zukunft des Unternehmens und seiner zukünftigen Geschäftsfelder wurde unterschiedlich beurteilt.

Erarbeitung von SMARTen Vorgaben

Nachdem die groben Züge der Unternehmensstrategie allen Beteiligten klar waren, konnten die strategischen Ziele und die daraus resultierenden strategischen Aktionen neu erarbeitet werden. Der Prozess war dabei keineswegs rein «akademisch» aufgebaut. Nach den Prinzipien «Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Timely» ging es SMART zur Sache.

Oftmals half auch die Definition eines strategischen Ziels (etwa der Steigerung des Umsatzes um 20 Prozent in zwölf Monaten), sich der Definition einer Strategie zu nähern. Dieses ist keinesfalls atypisch für mittelständische Unternehmen, die ge-

BSC als Plattform

rade aufgrund ihrer Grösse und der damit verbundenen Flexibilität auch schnell neue Chancen wahrnehmen können. Die Erarbeitung der strategischen Ziele und somit der strategischen Aktionen gewann dabei insbesondere

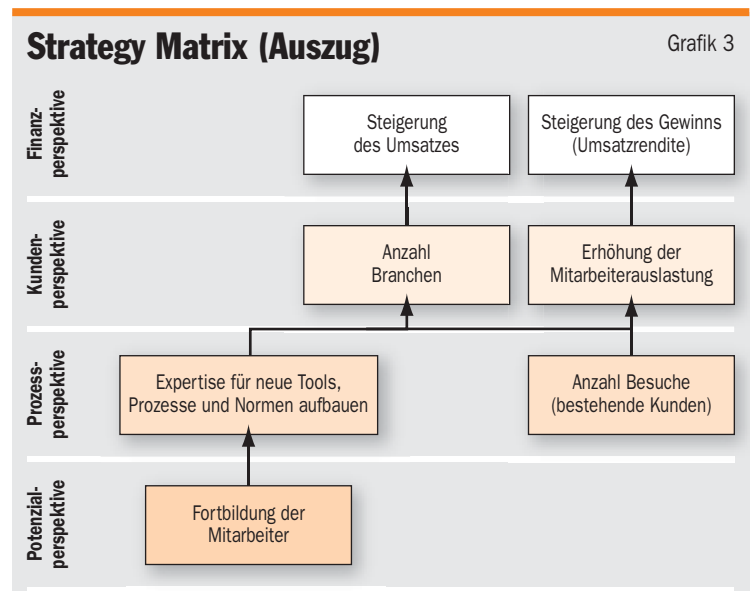
re durch die Einführung von Messgrössen für die Ziele deutlich an Qualität. Ein hoher Konkretisierungsgrad und gute Nachvollziehbarkeit wurden somit erreicht.

Eine weitere positive Eigenschaft der BSC ist, dass sie eine Beschäftigung mit der Idee der «Strategy Maps» (= die Verknüpfung von Zielen) erfordert. Das hilft dabei, systematisch zu hinterfragen, ob die strategischen Ziele in Abhängigkeit zueinander stehen und ob sie eventuell angepasst werden müssen (Grafik 3).

In diesem Kontext wurde auch hinterfragt, ob eine detaillierte Ursache-Wirkungs-Kette unter Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen Zielen erarbeitet werden sollte. Mit entsprechender Software wurden dabei vernetzte Kausalmodelle gebildet.

Ergebnisse über das Scoreboard

Der Prozess der Einführung einer Balanced Scorecard ist langwierig. Zahlreiche Abstimmungen sind nötig und der Prozess muss bei allen Beteiligten «reifen». Ausserdem darf das operative Geschäft nicht unter der Inanspruchnahme des Managements leiden, das in KMUs teilweise selbst operativ in Kundenprojekten mitarbeitet.



Vernetztes Kausalmodell nach Gomez/Probst Grafik 4

Balanced Scoreboard

Stand: Q1 2008

Beschreibung:	Soll:	Ist:	Abweichung	
			Absolut	In %
Kumulierte Umsatzrendite:	15,0%	15,0%	0,0%	0,00%
Diversifizierung (Anzahl Kunden)	6	6	0	0,00%
Diversifizierung (Anzahl Branchen)	2	4	2	50,00%

Gleichzeitig darf man die Mitarbeiter des Unternehmens nicht «demotivieren». Es darf nicht der Eindruck entstehen, dass kein Fortschritt erzielt wird, oder schlimmer, dass das Projekt gescheitert ist. Umso wichtiger war es für die Berater, zeitnah erste Ergebnisse zu liefern und somit die ersten Fortschritte auch für alle ersichtlich zu machen. Zu diesem Zweck wurde ein Balanced Scoreboard entwickelt und veröffentlicht, in dem die wichtigsten Kennzahlen ausgewählter strategischer Ziele dargestellt und im Monatsvergleich grafisch aufbereitet werden.

Selbstverständlich handelt es sich bei dem Balanced Scoreboard nur um einen Ausschnitt der wichtigsten Kennzahlen (Grafik 4). In Abhängigkeit von der Führungsebene werden weitere Kennzahlen offengelegt. Alle Mitarbeiter können somit regelmäßig sowohl die wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens sehen als auch deren Entwicklung.

Eine Umfrage hat im Nachgang ergeben, dass die Entscheidungen des Managements nachvollziehbarer und transparenter empfunden werden und sich die Mitarbeiter somit mehr als Teil des Unternehmens fühlen. Gerade in Krisensituationen ist diese Bindung der Mitarbeiter ein wichtiger Faktor.

Vom Kontroll- zum Lenkungsinstrument

Die Idee der Balanced Scorecard wurde eigentlich von Robert S. Kaplan und David P. Norton als Managementkonzept entwickelt, um eine bereits entwickelte Strategie umzusetzen. Ganz anders in unserem Beispiel: Hier wurden dank der Balanced Scorecard zuerst Lücken in der Firmenstrategie aufgedeckt, die

Transparenz durch Kennzahlen

nach und nach ausgefüllt wurden. Die Nutzung der Balanced Scorecard als Lenkungsinstrument ist erst für die Zukunft angedacht. Aktuell wird die Balanced Scorecard als Managementinstrument beziehungsweise Kontrollinstrument genutzt. Dieses Vorgehen ist gewollt, um erste Erfahrungen zu sammeln und um die Komplexität der Einführung geringer zu halten. Die Nutzung der Balanced Scorecard als Steuerinstrument wirft nämlich weitere komplexe Fragen auf, wie beispielsweise ein gesundes Mischverhältnis zwischen «Top-Down»- und «Bottom-Up»-Initiativen gefunden werden kann. Des Weiteren bedingt die Nutzung der Balanced Scorecard als Lenkungsinstrument eine kostenintensive Investition in

spezialisierte Software, um die Komplexität beherrschen zu können.

Fazit

Die Entscheidung zur Einführung und die Nutzung der Balanced Scorecard ist mit viel Bedacht zu treffen. Vor- und Nachteile müssen objektiv gegeneinander aufgewogen werden. Die Bedeutung der Balanced Scorecard muss zudem auf ein realistisches Mass gestutzt werden. Sie ist keine Allzweckwaffe und ihre Einführung ist mit Bedacht und Weitsicht umzusetzen.

Dank der pragmatischen Beratung durch externe Consultants konnten Stolpersteine erfolgreich bereits im Vorfeld aus dem Weg geräumt werden. Gerade durch ihr positives Wirken als Moderatoren in kritischen Abstimmungsmeetings des Managements konnten tragfähige Ergebnisse erzielt werden. Die Einführung der Balanced Scorecard war für dieses Unternehmen erfolgreich:

- Die Unternehmensziele wurden von den Mitarbeitern verstanden und zielgerichtet verfolgt.
- Die Einführung wurde von den Mitarbeitern als ein Vertrauensvorschuss und als ein nachhaltiger Beweis gesehen, dass dem Management Werte wie zum Beispiel Offenheit auch tatsächlich wichtig sind.
- Entscheidungen des Managements werden seitdem als nachvollziehbarer empfunden.

Gerade in schwierigen Unternehmenssituationen erweist sich die Balanced Scorecard als geeignete Kommunikationsplattform, um Mitarbeitern den gemeinsamen Weg zu zeigen und sie zu führen. ■