

Abstract

Titel: Praktische Umsetzung der BSC

Kurzzusammenfassung:

Die Balanced Scorecard (BSC) ist Dreh- und Angelpunkt einer zeitgemässen Strategieumsetzung und Strategieadjustierung. In der immer rasanter werdenden Geschäftswelt ist es auch für klein- und mittelgrosse Betriebe von enormer Wichtigkeit zu erkennen, wenn die Strategieumsetzung nicht greift und durch dies dadurch Gewinnchancen verloren gehen. In der generischen Aufarbeitung der BSC war die Anforderung, ein BSC-Tool („BSC-ktrain“) zu entwickeln, das praxisnah für kleine und mittlere Betriebe geeignet ist. Besonderer Wert wurde auf die Strategielogik (Ursache-Wirkungslogik der Strategie, angelehnt an die Erfolgsllogik von Waibel und Käppelin) gelegt, in der sich Indikatoren und Massnahmen erkennen lassen, um somit optimal auf Veränderungen der Marktsituation reagieren zu können. Zum Aufzeigen der Praxisnähe wurde das Tool in einem KMU angewandt und deren Implementierung vorangetrieben.

Verfasser/in:	Marc Aeberhardt
Herausgeber/in:	Wilfried Lux
Veröffentlichung (Jahr):	26.10.2012
Zitation:	Marc Aeberhardt, 2012, Praktische Umsetzung der BSC FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte:	Balanced-Scorecard, KMU, Management, Projektmanagement

Ausgangslage

Strategien zu entwickeln und diese umzusetzen ist für jede Unternehmung essenziell, unabhängig davon ob diese Entwicklungen bei einem Einmannbetrieb eher intuitiv erfolgen oder bei Grossbetrieben ganze Stabstellen mit dieser Tätigkeit betraut sind. Doch zeigt sich, dass sich die Strategieumsetzung schwieriger gestaltet als deren Entwicklung. Der Hauptgrund hierfür ist die Vielschichtigkeit bei einer Strategieumsetzung. Verschiedenste Ebenen sind in die Entwicklung involviert, von Personal bis zur Finanzierung. Genau an diesem Punkt setzt die BSC an, geht auf diese Vielschichtigkeit ein und unterstützt die Unternehmen bei der schwierigen Strategieumsetzung.

Im immer rasanteren und sich stetig wandelnden Geschäftsumfeld, sind Strategien und deren Umsetzung immer wichtiger. Die Wahrscheinlichkeit nimmt zu, dass Chancen verpasst werden, wenn eine Strategie nicht zeitgerecht umgesetzt oder adjustiert wird.

Kleine und mittlere Betriebe können sich dieser Tatsache nicht entziehen, damit wird auch ihr Bedarf steigen für eine zielgerichtete Umsetzung von innovativen Strategien.

Ziel

Ziel dieser Masterarbeit ist es, eine generische Aufarbeitung der BSC vorzunehmen und diese mit einem einfach zu implementierenden Tool für eine KMU attraktiv zugänglich zu machen.

Dieses Tool soll nicht nur bei der Umsetzung und Messung von Strategien helfen, es soll auch unterstützend wirken bei der Strategielogik, damit die möglichen Indikatoren und Massnahmen erkannt werden.

Des Weiteren soll die praktische Umsetzung dieser BSC an einer KMU angewandt und deren Implementierung vorangetrieben werden.

Vorgehen

Das Vorgehen in dieser Masterarbeit spiegelt sich in den Kapiteln der schriftlichen Ausarbeitung. Erstens erfolgte das Abstecken der Ziele und der Grobstruktur der Arbeit.

Zum Zweitem erfolgte die Vertiefung und Aufarbeitung in den Themenkreis. Dies umfasste eine intensive Auseinandersetzung mit der Fachliteratur, das skizzieren von Ideen und das anfertigen der Detailstruktur der Arbeit sowie das Anfertigen des zweiten Kapitels „generische Aufarbeitung der BSC“ und Entwicklung des „BSC-ktain“-Tool.

Zum Dritten folgte die Anwendung und Vorstellung des Tools in einer KMU. In Sitzungen und bilateralen Gesprächen wurde die BSC ausgefüllt und neue Erkenntnisse ins Tool und ins Kapitel 2 eingearbeitet. Das Kapitel 3 wurde von der Grobstruktur her gleich aufgebaut wie

das Kapitel 2, damit der rote Faden klar sichtbar wird. Mit dem Ausfüllen des Tools wurde das Kapitel 3 sukzessive fertig gestellt.

Im Kapitel 4 wurde der Implementierungsansatz mit den jeweiligen Schritten aufgezeigt. Dokumentiert wird auch der Stand, in welchem sich die KMU bei Abschluss dieser Masterarbeit befindet.

Erkenntnisse

Bei der generischen Aufarbeitung der BSC ist deutlich geworden, dass je dynamischer eine Branche ist, desto wichtiger sind die Indikatoren zu einer Strategie. Die Kennzahlen, welche die Strategieumsetzung widerspiegeln, z. B. eine Umsatzzahl, sind selten vorläufig, weil sie den Strategiefortschritt aufzeigen und das Geplante dem Ist-Wert gegenüberstellen. Deswegen liegen diese Kennzahlen sehr nahe bei der Strategie. Aber es kann sein, dass sich die Gegebenheiten zu einer Strategie verschlechtert haben und sich dies noch nicht in der Kennzahl widerspiegelt und eine Adjustierung der Strategie wäre notwendig. In diesem Zusammenhang haben Indikatoren eine Prognosefunktion, z. B. Neukunden zu Umsatzsteigerung; sie laufen der Strategiekennzahl vor. Es sollte zu jeder Strategie Überlegungen geben, welche Einflussfaktoren vorhanden sind (Strategielogik) und wie man diese selber durch sinnvolle Massnahmen beeinflussen kann. Somit kann die „Wetterlage“ einer Strategie erfasst werden.

Eine weitere Erkenntnis ist es, dass für die KMU die BSC um ein strategisches Projektportfolio erweitert werden sollte. Die Entwicklung der aufgelisteten Massnahmen müssen überprüft sein. Wenn zu jeder strategischen Massnahme Meilensteine, Kosten und Projektfortschritt betrachtet werden, erfolgt eine systematische Kontrolle über die Fortschritte der Massnahme. Diese führt zu weniger Verschleppung und mehr Fokussierung dieser Strategieprojekte. Der Projektportfoliomanager sollte der Geschäftsführer sein, damit der Einfluss gewährleistet ist.

Bei der Umsetzung der BSC und deren Implementierung ist aufgefallen, dass die Zeit für die Ermittlung der Plan- und Ist-Werte und die Festlegung der Massnahmenumsetzung sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Dabei ist sicher der Blick in die Zukunft schwierig, die Beantwortung der Fragen „was kann man erwarten, was sind meine Planwerte“ stellen hier hohe Ansprüche. Das Bestimmen von Massnahmen, die Zeit, die Intensität und die Verantwortlichkeiten sind Nährboden für Diskussionen. Es muss darum genügend Zeit für diese Tätigkeiten reserviert werden. Letztendlich ist eine Entwicklung einer BSC eine fordernde aber spannende und lohnenswerte Aufgabe.

Literaturquellen

Lux, W. (2010). *Performance Management. Effiziente Strategieentwicklung und -umsetzung*. Stuttgart.

Waibel, R., & Michael, K. (2006). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte, Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns*. Zürich.