

Nutzen einer Balanced Scorecard für KMU

# Relevante Führungsinformation in unsicheren Zeiten

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

*Dr. Martin P. Schönenberger  
Andreas D. Baumann*

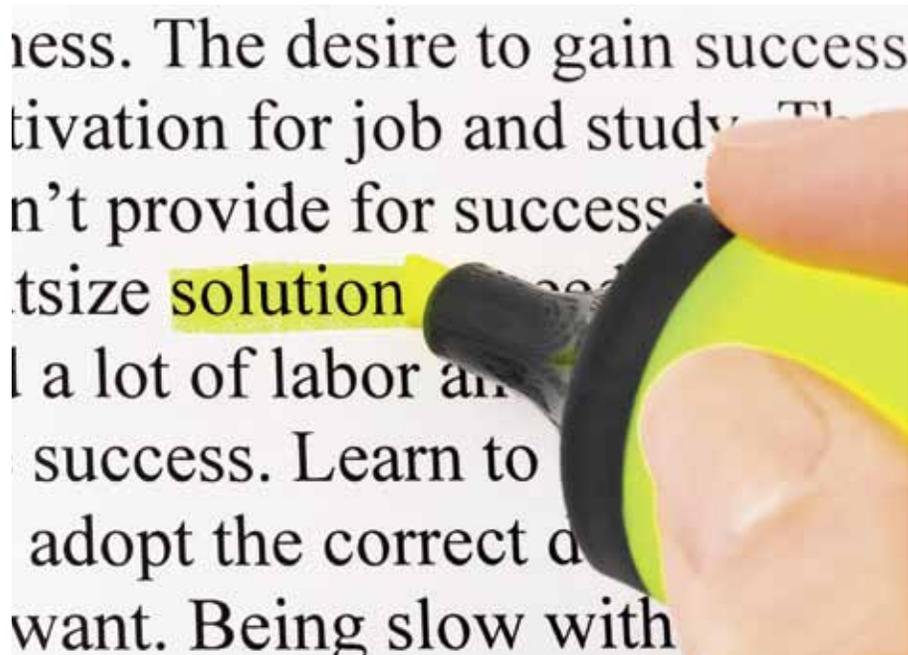
Flexibilisierung der Kosten, Beschäftigung der Belegschaft bei tiefen Auftragsbeständen und Liquiditätschecks auf Tagesbasis: Dies sind aktuelle Herausforderungen für

viele KMU-Verantwortliche. Somit ist auch gesagt, welche Aktivitäten überlebenssichernd sind: Rigide Kostenkontrolle und -reduktion, differenzierte Redimensionierung (meistens auf das traditionelle Kerngeschäft) und enges Finanzcontrolling. Warum sich also heute zusätzlich mit Führungs-

information beschäftigen? Weil dieses azyklische Verhalten dem Unternehmen den entscheidenden Konkurrenzvorteil für den Aufschwung verschaffen kann.

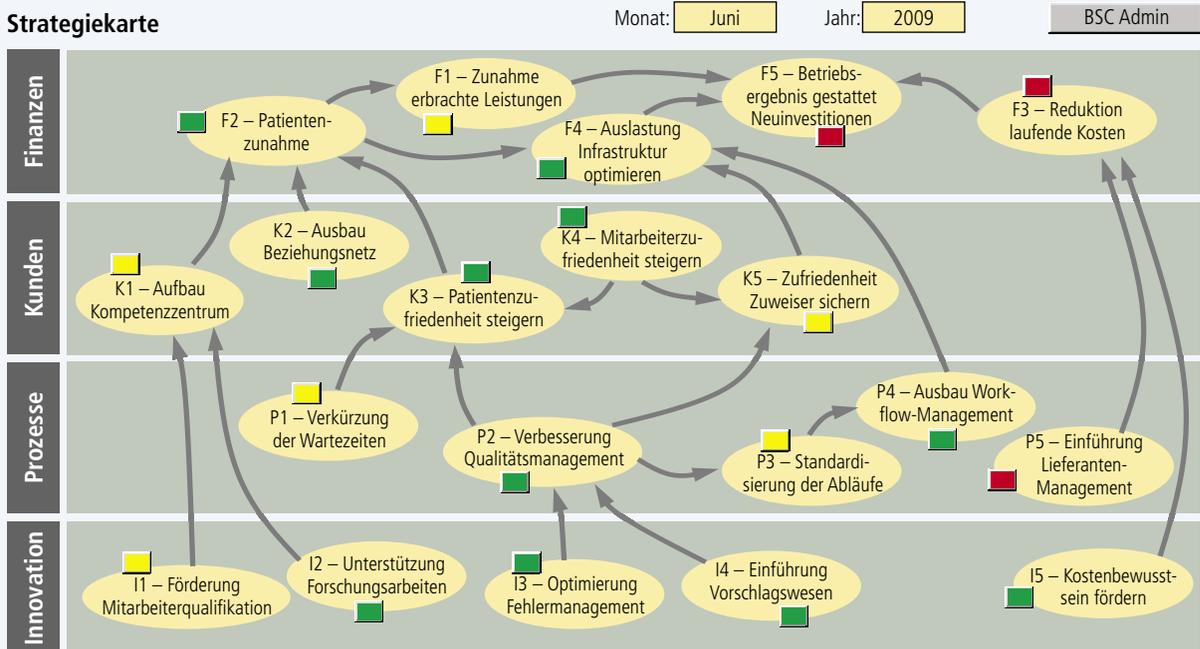
## Wirkfaktoren beeinflussen

Das Dringliche tun, das Wichtige nicht lassen: Clevere Geschäftsführer optimieren jetzt die Führungsinformations-Fitness. Unternehmenserfolg resultiert letztendlich in unsicheren wie in «normalen» Zeiten aus einer wohldosierten Beeinflussung von eng vernetzten Einflussfaktoren wie zum Beispiel Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Firmen- und Markenimage, Kernprozessperformance, Innovation und Qualitätsgrade. Dieses massgeschneiderte Wirkgefüge muss den Führungskräften und auch der ganzen



◀ Die Erfahrung zeigt: Oftmals wird das Geschäftsmodell eines KMU erst im Rahmen eines BSC-Projekts visualisiert und gemeinsam verabschiedet.

# 1. BSC-Tool Strategiekarte mit strategischen Zielen



**Mission:**

Krankenhaus XYZ ist ein modernes, kundenorientiertes Privatspital mit öffentlichem Leistungsauftrag. Schwerpunkt unseres Angebotes sind Operationen in der orthopädischen Chirurgie, der Sportmedizin sowie weiterer chirurgischer Disziplinen wie z.B. der Gefäßchirurgie und der plastischwiederherstellenden Chirurgie. Unseren Patienten bieten wir eine ärztliche und pflegerische Leistung auf höchstem Qualitätsniveau, Spitzentechnologie sowie hochstehende Serviceleistungen.

**Vision:**

Krankenhaus XYZ soll das führende Privatspital in der Region werden mit einer erstklassigen Qualität bei der Leistungserbringung und einer ausgewiesenen Fachkompetenz und Erfahrung in den Bereichen orthopädische Chirurgie, Sportmedizin und plastischwiederherstellende Chirurgie. Über das regionale Umfeld hinaus soll die internationale Bekanntheit von Krankenhaus XYZ als ausserordentliches Kompetenzzentrum für Sportmedizin weiter ausgebaut werden.

© 2009 e-brains CONSULTING GmbH

Belegschaft bekannt sein, wenn die kollektive Intelligenz genutzt werden soll (Studien belegen, dass zirka fünf Prozent der Belegschaft die Strategie kennen und verstehen).

Nur wenn dieses Wirkgefüge über die Führungsstufen bis zum einzelnen Mitarbeiter kaskadiert und verstanden wird, besteht Gewähr dafür, dass jeder Mitarbeiter seinen Beitrag zur Strategieumsetzung leistet.

Worauf ist bei der Einführung einer BSC zu achten? Engagement der ganzen Geschäftsleitung, Einbezug aller relevanten Anspruchsgruppen und die Bereitschaft, Führungsstil und -sitzungen zu überdenken, können zentrale Erfolgsfaktoren sein. Warum eignet sich ein solches MIS für KMU? Die Erfahrung zeigt: Oftmals wird das Geschäftsmodell eines KMU erst im Rahmen eines solchen Projekts überhaupt intensiv diskutiert, visualisiert und gemeinsam verabschiedet. 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.

## Wettbewerbsvorteile durch BSC

Ein MIS (Management Informationssystem) nach der Methodik «Balanced Scorecard» baut auf den folgenden Erkenntnissen auf: Die Wirkfaktoren des Geschäftsmodells werden zueinander in Beziehung gesetzt und in einer sogenannten Strategiekarte dargestellt. Dabei unterscheidet man die vier klassischen Dimensionen «Innovation», «Prozesse», «Kunden» und «Finanzen».

### Interessenten gesucht

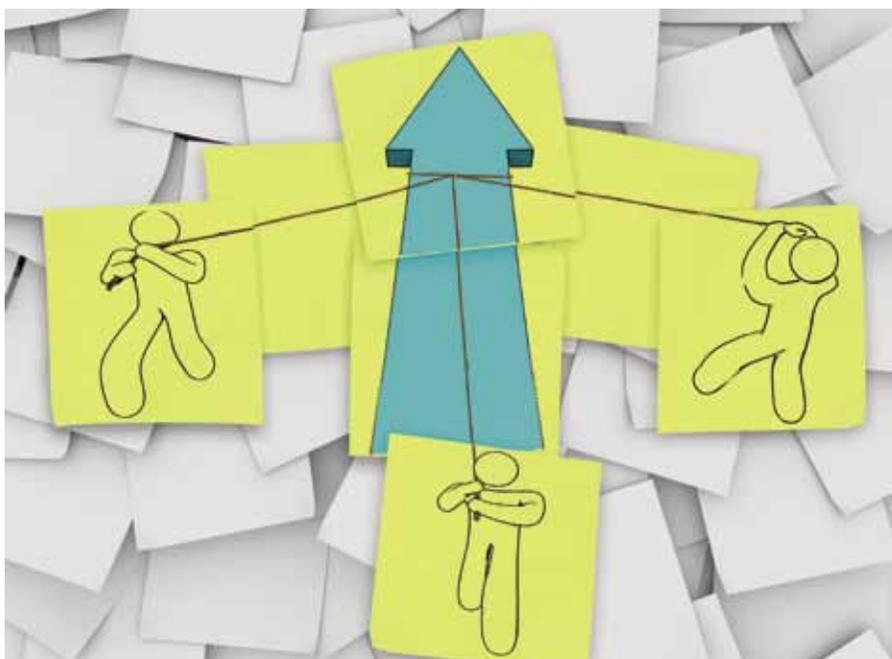
Die Autoren suchen drei Schweizer KMU, die daran interessiert sind, das neue BSC-Tool kennenzulernen (zu einmaligen Sonderkonditionen). Diesen drei KMU werden Beratungs- und Einführungsleistungen im Wert von insgesamt 10 000 Franken kostenlos erbracht. Je Branche ist nur ein Angebot verfügbar. First come – first serve.

## 2. BSC-Tool Scorecard mit Kennzahlen

Monat: Juni Jahr: 2009 Bereich: Alle

Kennzahl (KPI):		Ist:	Plan:		Ist-Plan Abw.:	% Abw.:	Trend:
Finanzen	F1 Anzahl der Pflegetage / Monat	3168	3350	Anz.	-182	-5 %	↓
	F2 Anzahl der Fälle / Monat	599	600	Anz.	-1	0 %	→
	F3 Kosten medizinischer Bedarf / Monat	1235	1050	kCHF	185	18 %	↓
	F4 Auslastung Radiologiegeräte / Monat	96	95	%	1	1 %	↑
	F5 Betriebsergebnis / Monat	-3	50	kCHF	-53	-106 %	→
Kunden	K1 Anzahl Publikationen / Quartal	8	10	Anz.	-2	-20 %	→
	K2 Anzahl neue Zuweiser / Quartal	11	10	Anz.	1	10 %	→
	K3 Beschwerden pro Gesamtzahl Patienten / Monat	3	5	%	-2	-40 %	→
	K4 Mitarbeiterzufriedenheit / Jahr	77	75	%	2	3 %	↑
	K5 Zufriedenheit Zuweiser / Quartal	83	85	%	-2	-2 %	→
Prozesse	P1 Durchschnittliche Wartezeit Patientenaufnahme / Monat	23	16	Min.	7	44 %	↓
	P2 Anzahl überprüfte Pflegestandards / Quartal	5	5	Anz.	0	0 %	→
	P3 Anzahl neu eingeführte SOPs / Quartal	8	10	Anz.	-2	-20 %	↓
	P4 Anzahl Abteilungen mit Workflow-Mgmt. / Jahr	2	2	Anz.	0	0 %	→
	P5 Neue strategische Lieferanten mit Vertrag / Quartal	4	8	Anz.	-4	-50 %	↓
Innovation	I1 Fort- und Weiterbildungstage pro Mitarbeiter / Jahr	8	10	Tage	-2	-20 %	→
	I2 Anzahl Forschungsprojekte / Jahr	6	6	Anz.	0	0 %	→
	I3 Anzahl gemeldete Fehler / Quartal	7	7	Anz.	0	0 %	→
	I4 Anzahl eingereichte Verbesserungsvorschläge / Quartal	17	15	Anz.	2	13 %	↑
	I5 Anzahl Mitarbeiter an Info-Veranstaltungen / Quartal	61	50	Anz.	11	22 %	→

© 2009 e-brains CONSULTING GmbH



## BSC-Standardtool für KMU

Für eine schnelle, effiziente, kostengünstige und zugleich qualitativ hochstehende Umsetzung eines MIS für kleine und mittlere Unternehmen ist es unumgänglich, bei der Einführung mit einem Standardtool zu arbeiten. Aus diesen Gründen wurde ein spezielles BSC-Tool entwickelt, das gezielt auf die Bedürfnisse von KMU abgestimmt ist. Ausgangspunkt bildet die Strategiekarte mit

- ◀ Um einen effizienten Projektablauf sicherzustellen, empfiehlt sich ein standardisiertes, schrittweises Vorgehen.

### 3. BSC-Tool Detailanalyse Kennzahl mit Projektstatus

Strategisches Ziel:

**Zunahme erbrachte Leistungen**

Verantwortlich:

H. Meier

Kennzahl (KPI):

**Anzahl der Pflagetage**

Einheit:

Anz.

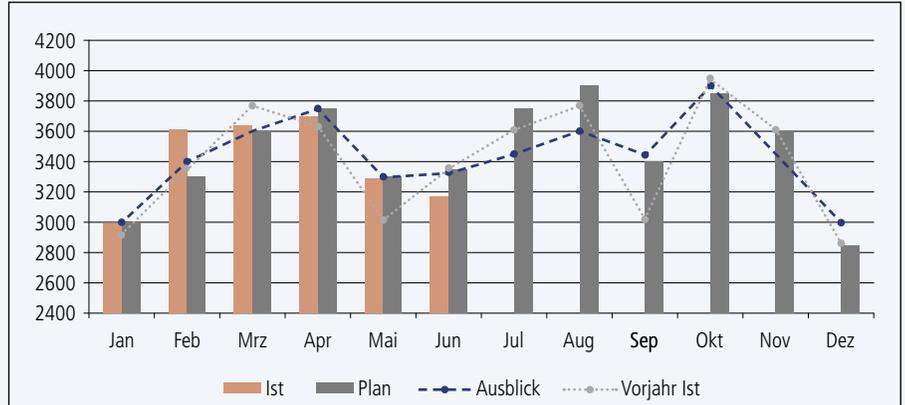
Erfassungsperiode:

Monat

**Kommentar:**

Die Leistungen für den Juni sind deutlich unter dem Planwert geblieben. Dennoch resultiert für das erste Halbjahr insgesamt ein zufriedenstellendes Ergebnis dank der ausserordentlich guten Zahlen im Februar.

Monat: **Juni**    Jahr: **2009**    Bereich: **Alle**  
 Ist: **3168**    Plan: **3350**    Anz.    Ist-Plan Abw: **-182**    % Abw: **-5%**    Trend: **↓**



	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Ist	2994	3612	3639	3699	3291	3168						
Plan	3000	3300	3600	3750	3300	3350	3750	3900	3400	3850	3600	2850
Ist-Plan Abw	-6	312	39	-51	-9	-182						
% Abw	0%	9%	1%	-1%	0%	-5%						
Ausblick	3000	3400	3600	3750	3300	3330	3450	3600	3450	3900	3450	3000
Vorjahr Ist	2925	3358	3768	3633	3012	3350	3609	3768	3024	3945	3615	2862

**Projektliste:**

Projekt:	Verantwortlich:	Zeitdauer:	Budget:	Ist-Kosten:	Termin:	Kosten:	Qualität:	Ausblick:
Optimierung Belegungsplanung	K. Müller	Jan–Aug 2009	850	kCHF 617	kCHF			
Kommentar Status: Aufgrund erweiterter Anforderungen an das neue System werden die Ist-Kosten das ursprüngliche Gesamtbudget um ca. 34 000 CHF (resp. 4 %) überschreiten. Die Einführung wird gemäss geplantem Termin stattfinden.								

Projekt:	Verantwortlich:	Zeitdauer:	Budget:	Ist-Kosten:	Termin:	Kosten:	Qualität:	Ausblick:
Imagekampagne in regionalen Medien	H. Meier	Mrz–Nov 2009	150	kCHF 45	kCHF			
Kommentar Status: Wegen Engpässen bei den internen Ressourcen konnten wichtige Termine nicht eingehalten werden, wodurch sich eine Verzögerung der Kampagne um etwa 3 Wochen ergeben hat.								

© 2009 e-brains CONSULTING GmbH

den vier Dimensionen «Innovation», «Prozesse», «Kunden», «Finanzen» und den definierten strategischen Zielen sowie deren Ursache-/Wirkungsbeziehungen (siehe Abbildung 1 auf Seite 29).

Die aus den strategischen Zielen abgeleiteten Kennzahlen (KPI) zur Leistungsmessung werden in der Scorecard-Ansicht übersichtlich dargestellt (siehe Abbildung 2 Seite 30). Neben den Ist- und Plan-Zahlen werden absolute und relative Abweichungen, Trends

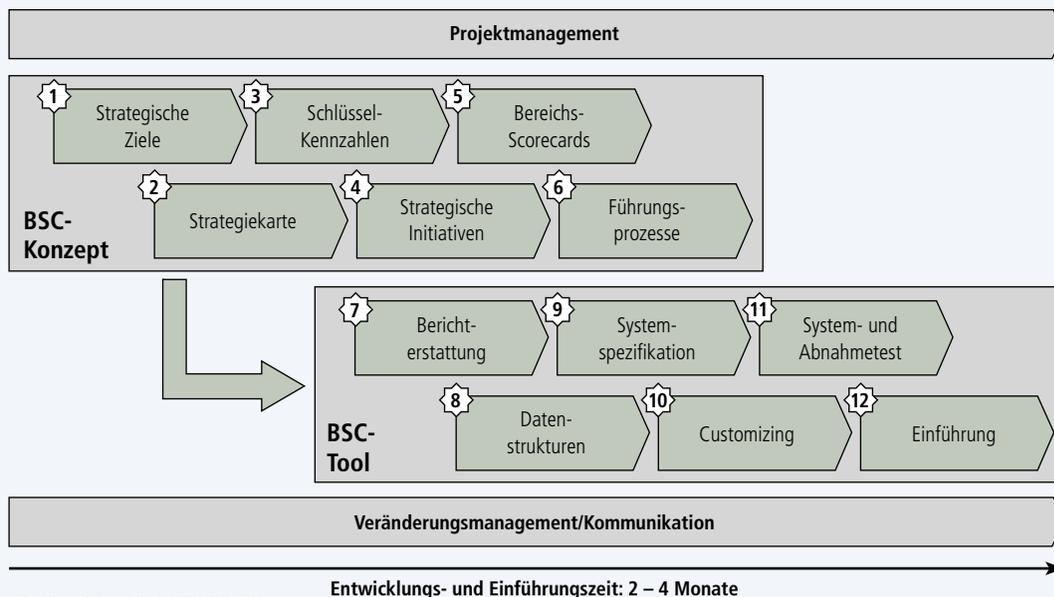
und Ampeln automatisiert berechnet. In der Detailansicht zur einzelnen Kennzahl finden sich alle notwendigen Angaben und Analysemöglichkeiten für Vergleiche zwischen Geschäftsbereichen oder über verschiedene Zeitperioden (siehe Abbildung 3).

Ein weiteres wichtiges Führungsinstrument ist der Statusbericht zu den strategischen Initiativen mit Informationen zur Projektsituation betreffend Termin, Kosten, Qualität und Ausblick.

### Ablauf der Einführung

Die Einführung einer Balanced Scorecard, 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

## 4. Entwicklungs- und Einführungsschritte



© 2009 Consultingworld AG / e-brains CONSULTING GmbH

sicherzustellen, wurde ein standardisiertes, 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 Wirkgefüge. 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 BSC-Konzept und BSC-Tool können verschiedene Aktivitäten und Schritte parallel ausgeführt werden, wodurch sich die gesamte Einführungszeit auf zwei bis vier Monate reduzieren lässt.

### Eignung des Tools

Grundsätzlich ist das neue Balanced-Scorecard-Tool für alle Unternehmen geeignet,

die nach einem einfachen, modernen 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. ■

### Porträt



Dr. Martin P. Schönenberger ist Geschäftsführer der auf Strategieentwicklung und Prozessmanagement spezialisierten Unternehmensberatung e-brains Consulting GmbH. Als Consultant berät er seit mehr als zehn Jahren seine (internationalen) Kunden bei der Entwicklung von Führungsinformationssystemen, bei der Optimierung und Standardisierung von Prozessen und bei Projekten im Umfeld moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Zudem ist er als Interim Manager in den Bereichen Finanzen, Controlling, Einkauf und IT-Management tätig.

Andreas D. Baumann, lic. oec. HSG, M.A., ist Geschäftsführer der auf Veränderungsprozesse spezialisierten Firma Consultingworld AG. Er berät (KMU-)Kunden seit Jahren im In- und Ausland zu den Themen Veränderungsmanagement, Strategie/Führung, Prozesse/Organisation und Führungsinformation. Ein professionelles Coachingangebot für Führungskräfte rundet seine Kompetenz ab. Gastdozent FH, ZfU (für BSC). Publikationen in den wichtigsten Schweizer Medien.

### Kontakt



**Martin P. Schönenberger**

Dr. rer. pol., Geschäftsführer  
e-brains Consulting GmbH  
Lilienstrasse 31, 4123 Allschwil  
Tel. 061 481 61 38  
martin.schoenenberger@e-brains.ch  
www.e-brains.ch



**Andreas D. Baumann**

lic. oec. HSG, M.A. Geschäftsführer  
Consultingworld AG  
Dammstrasse 19, 6301 Zug  
andreas.baumann@consultingworld.ch  
Tel. 041 727 76 54  
www.consultingworld.ch



**Servicewagen**  
ab Fr. 17'500.-<sup>1</sup>

**Lieferwagen**  
ab Fr. 22'500.-<sup>1</sup>

**Personentransporter**  
ab Fr. 25'500.-<sup>1</sup>

**Kipper**  
ab Fr. 42'500.-<sup>1</sup>



JETZT MIT  
**3.9%**  
LEASING<sup>2</sup>

## Die Wirtschaftswunder.

Ob Personen oder Waren: Als Europas Nr. 1 der Nutzfahrzeuge<sup>3</sup> ist der **FordTransit** der perfekte Partner für alle Transporte. Die gesamte Fahrzeugpalette bietet für jeden Einsatzzweck eine komfortable und wirtschaftliche Lösung. Auch mit 4x4-Antrieb. Profitieren Sie jetzt von **Preisvorteilen bis zu Fr. 8'600.-** auf unseren **FordTransit** «Professional»-Modellen und zusätzlich von unserem günstigen Leasing-Angebot von 3.9%. Mehr zu allen Ausführungen des **FordTransit** unter [www.ford.ch](http://www.ford.ch)

**FordTransit** | Feel the difference

**Ford** PROFESSIONAL<sup>®</sup>



## Loslassen – dank zuverlässiger Brandmeldung.

Securiton AG  
Alarm- und Sicherheitssysteme  
Alpenstrasse 20, CH-3052 Zollikofen  
Tel. +41 31 910 11 22, Fax +41 31 910 16 16  
[www.securiton.ch](http://www.securiton.ch), [info@securiton.ch](mailto:info@securiton.ch)

Ein Unternehmen der Securitas Gruppe Schweiz

 **SECURITON**

Für Ihre Sicherheit