

Balanced Scorecard für Mittelstand

Ernst Henke

Am Weinberg 25
63654 Büdingen
Tel. 06041 / 82838
Fax 06041 / 82839
mail Henke.EDV@T-Online.de

Balanced Scorecard im Mittelstand

Gliederung

- Definitionen zum Mittelstand
 - Was ist eine Balanced Scorecard
 - Die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen
 - Zukünftige Anforderungen an die Unternehmen
- Beispiel Basel II
- Was bringt mir eine BSC
 - Was ist bei der Einführung zu beachten

Balanced Scorecard im Mittelstand

- Definitionen zum Mittelstand
 - Was ist eine Balanced Scorecard
 - Die Besonderheiten mittelständischer Unternehmen
 - Zukünftige Anforderungen an die Unternehmen
- Beispiel Basel II
- Was bringt mir eine BSC
 - Was ist bei der Einführung zu beachten

Abgrenzung mittelständischer Betriebe

quantitative Kriterien

UN-Größe	Beschäftigte	Umsatz EUR/Jahr
Klein	< 10	Bis 1 Mio EUR
Mittel	10 – 499	1 - 50 Mio EUR
Groß	500 und mehr	50 Mio Eur und mehr

Untergrenze: Geschäftsbetrieb nach HGB, vollerwerb

qualitative Kriterien (Auswahl)

- Selbständigkeit des Unternehmens
- Rechtsform (1/3 personenorientiert)
- Personengeprägte Unternehmensstruktur
- Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko in Form der wirtschaftlichen Existenz des Unternehmens

Bedeutung des Mittelstandes

Studie IfM (2000)

- **rund 99,7 % der Unternehmen in Deutschland gehören dem Mittelstand an**
- **Sie beschäftigten 69,7% aller Arbeitnehmer und erwirtschafteten**
- **43,2 % aller steuerpflichtigen Umsätze.**
- **83 % der Ausbildungsplätze werden von KMU zur Verfügung gestellt.**

Aber:

•Wesentlich höhere Steuerquote als Großunternehmen

•Ca. 95% der Subventionen gehen an Großunternehmen

Was ist für die „Stakeholder“ eines Unternehmens wichtig?

„Stakeholder“:

- Eigentümer
- Eigenkapitalgeber
- Fremdkapitalgeber
- Kunden
- Lieferanten
- Mitarbeiter
- ...

Wie wird sich das Unternehmen entwickeln?

Kann es im Markt bestehen?

Welchen Risiken ist es ausgesetzt?

Wie wird es in 5 Jahren dastehen?

Welche Chancen bieten sich?

Nutzt es seine Stärken, eliminiert es seine Schwächen?

Interesse an

➔ ZUKUNFT

➔ STRATEGIEN

Monetäre Kennzahlen zeigen einen Status Quo, aber keine Entwicklungen!

Werden die „Stakeholder“ heute mit den interessierenden Kennzahlen versorgt?

Problem : Controlling ist nicht abgestimmt auf die Unternehmensstrategie

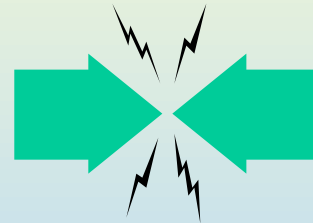
Beispiel:

Einhellige Meinung der Entscheidungsträger:
Für unsere Kunden wichtig sind

- Qualität
- Liefertreue

Der Preis hingegen ist sekundär

Strategie ...
(Kritische Erfolgsfaktoren)



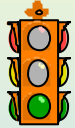



- **Controlling** berichtet sehr detailliert über Preise, Margen, Deckungsbeiträge, ...
- Qualitätskennzahlen nur an “versteckter” Stelle
- Liefertreue findet sich nicht im Berichtswesen wieder

... und Controlling ...
(Wichtige Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung)

... laufen auseinander

Konzentration auf monetäre Kennzahlen kann zu gravierenden Fehlentscheidungen führen

Beispiel: Kostensenkung kann zu Verlust von Qualifikation und benötigten Kontakten führen

Ausgangssituation: Preisdruck, Auftragsflaute usw.	Kosten 
z.B. Kostensenkung durch Personalabbau	
Vorrangig Nutzung von Vorruhestandsregelungen	Kundenzufriedenheit 
= Entlassung von Mitarbeitern mit langjähriger Berufserfahrung und umfangreichen Kontakten zu den bisherigen und potenziellen neuen Auftraggebern (Energieversorger, öffentliche Hand, ...)	Effizienz 
➔ Massive Probleme beim Projektmanagement	Qualifikation 

**Keine Ausgewogenheit des Kennzahlensystems:
Konzentration auf rein monetäre Steuerungsgrößen (Kosten, Umsatz, Gewinn) verschärft die Unternehmenskrise**

Fazit: Heutige Steuerungssysteme sind häufig reaktiv statt proaktiv, monetär statt strategiekonform

Weil:

... stark auf monetäre Größen fixiert
(letztendlich bestimmen aber andere Größen
("kritische Erfolgsfaktoren") den
Unternehmenserfolg, die sich aus der Strategie
des Unternehmens ergeben)

... reaktiv statt zukunftsorientiert (proaktiv)

... kaum risiko-orientiert

... kaum kunden- / marktorientiert

Inhalte sind
vergangenheitsorientiert
und gestatten kaum
Aussagen über
zukünftige
Entwicklungen

Unternehmen
werden durch Blick in den
Rückspiegel gesteuert



Im Interesse der „Stakeholder“ müssen aber sehr viel stärker zukünftige Entwicklungen und damit die Unternehmensstrategie kommuniziert werden !

Hintergründe mangelnder Strategiejumsetzung (nach Kaplan/Norton)



Quelle: Kaplan, 1998

Balanced Scorecard – ein Überblick

Balanced Scorecard ist ein in den USA entwickeltes **Managementsystem zur Steuerung** von Unternehmen oder Unternehmensbereichen

Der zu steuernde Bereich wird über **verschiedene Perspektiven** betrachtet

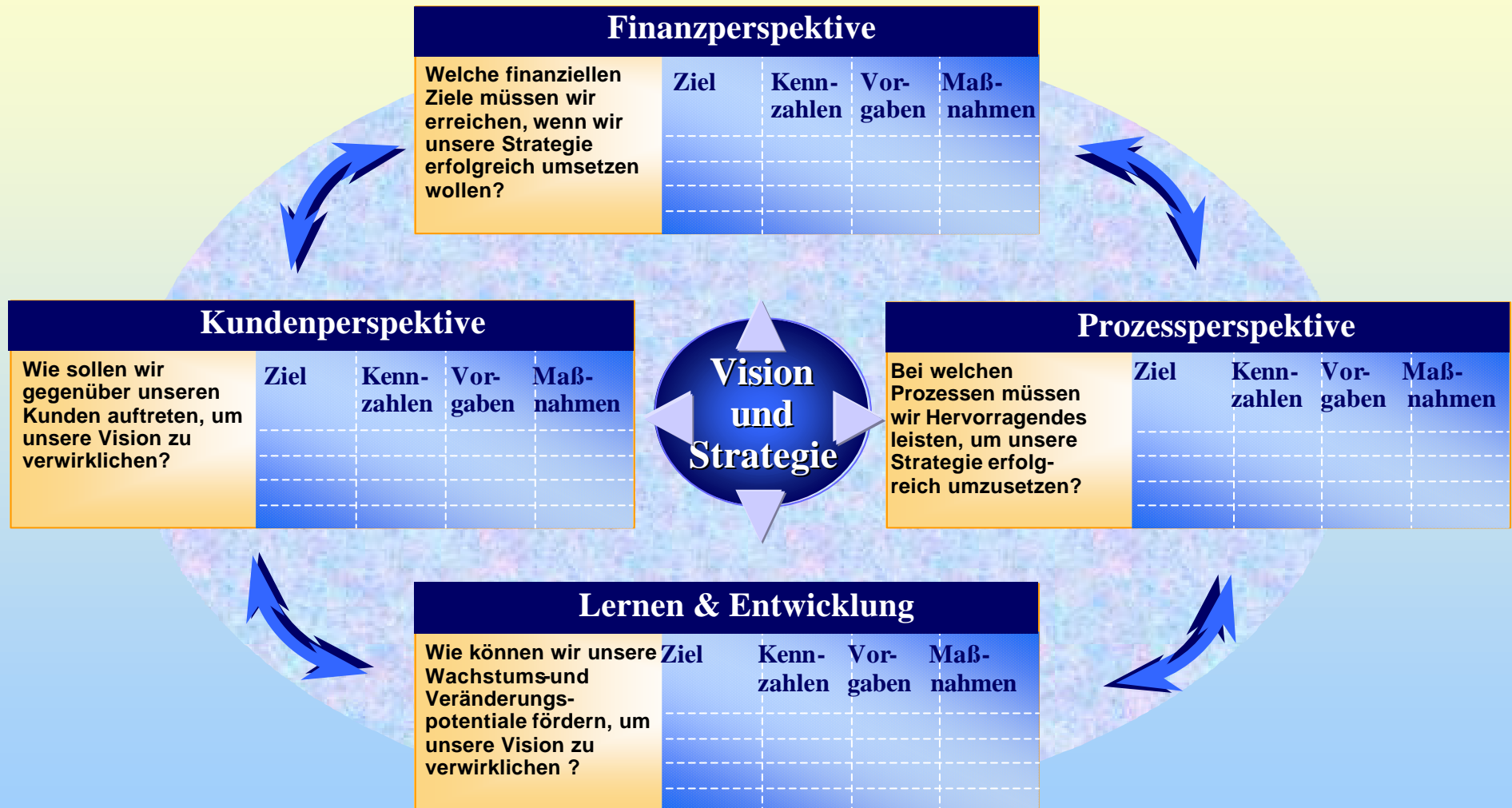
Für die einzelnen Perspektiven werden aus der Unternehmensstrategie oder Bereichsstrategie **strategische Ziele** abgeleitet

Über monetäre oder nicht-monetäre **Kennzahlen** wird der Zielerreichungsgrad gemessen

Die strategischen Ziele sind über **Ursache-Wirkungsketten** miteinander verknüpft

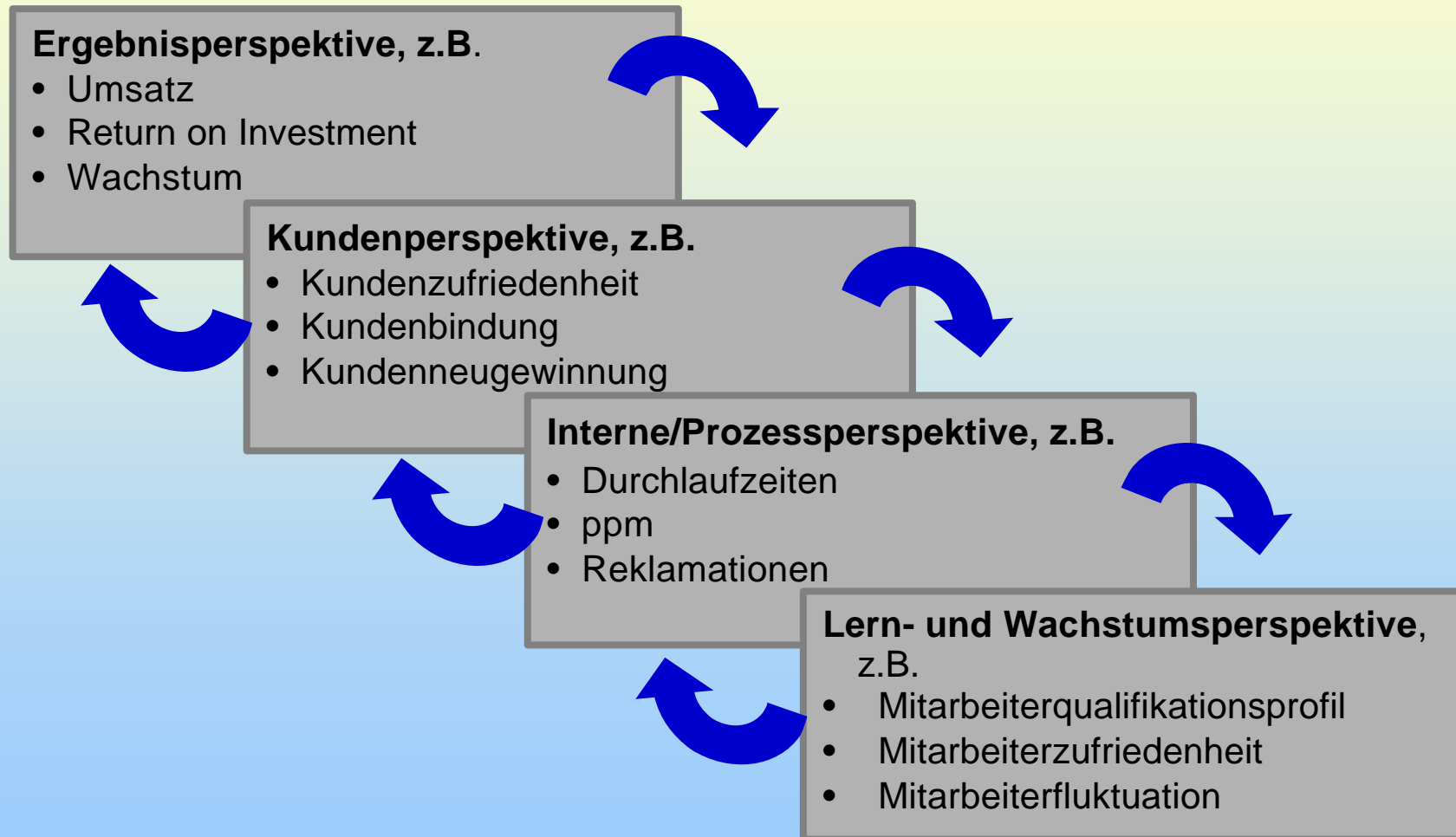
Aktionsprogramme unterstützen die Erreichung der strategischen Ziele

Das Denken in Perspektiven führt zu einem ausgewogenen (“balanced”) Zielsystem (“scorecard”)



Nach: Kaplan/Norton 1997

Beispiel einer Balanced Scorecard: (mittelständischer Kfz-Zulieferbetrieb)



Besondere Aspekte des Mittelstandes(1)

Unternehmertypisierung

- KMU werden von anderen Unternehmertypen geleitet
- persönlichkeitsbezogene Führungsstile (37% Alleininhaber)

Funktionelle Andersartigkeit von KMU

- Entscheidungsfreudiger, da weniger Kontrollmechanismen
- durch Funktionshäufung leichtere Ausrichtung auf Ziele

Aber: (dadurch)

- häufig Arbeitsüberlastung der GL durch Tagesgeschäft
- vernachlässigung von Führungsaufgaben

• Fehler in der Unternehmensführung zählen zu den wichtigsten Ursachen für Unternehmenszusammenbrüche!

Besondere Aspekte des Mittelstandes(2)

Geschäftsprozesse

- wenig formalisiert, selten dokumentiert, dadurch auch häufig problematische Kommunikation
- häufig kein Zielsystem formuliert
- kurzfristige Zielbildung überwiegt

Probleme bei der Anwendung von Controllinginstrumenten

- **Einführungshemmnis Führungsperson**
 - Einengung der Unternehmerischen Freiheit
 - Verzögerter Informationsfluß
 - potentieller Machtverlust
- **Aufwand und Kosten**
- **Überbürokratisierung**

Anforderungen an den Mittelstand

Herausforderungen

- Globalisierung
- Diversifikation der Großunternehmen
- zusätzliche Anforderungen an die Organisation
- Nachfolgeproblematik

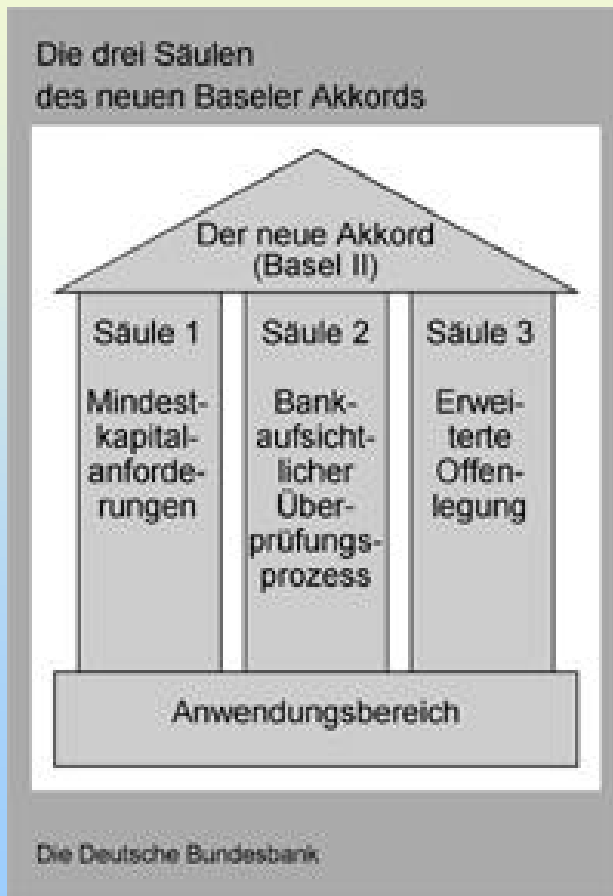
Anforderungen durch den Markt

- Produktentwicklung
- Varianten aufgrund von Kundenwünschen
- Konzentration im Handel
- Einfluß durch wirtschaftliche Gesamtsituation

Anforderungen durch Basel II

Ausgewählte Anforderungen durch Basel II

Einführung eines Ratingsystems für Kredite



• **Jeder Kreditnehmer innerhalb eines gegebenen Portfolios muß geratet werden. (244)**

• **Die Bank sollte über geeignete Prozesse/Verfahren verfügen, um sich relevante Informationen über die finanziellen Verhältnisse ihrer Kreditnehmer zu beschaffen. (247)**

• **Die Bank sollte Risikoeinschätzungen konservativ vornehmen, insbesondere wenn unsichere Informationen über den Kreditnehmer vorliegen. (261)**

() = § aus: Konsultationspapier der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, Stand 01.2001

Implikationen von Basel II für den Mittelstand

Bereitschaft zur Informationsweitergabe

Voraussetzung für eine günstige Kreditkondition wird eine aktive, offene und zeitnahe Finanzkommunikation mit den Kreditinstituten sein.

Ausgestaltung von Rechnungswesen und Controlling

Systeme, Instrumente und Organisationsstrukturen, um die benötigten Informationen bereitzustellen, müssen zumeist noch etabliert werden.

Ausarbeitung von Unternehmensstrategien

Strategische Planung darf kein Fremdwort für den Mittelstand bleiben und muß so gestaltet werden, daß sie für den Außenstehenden nachvollziehbar ist.

Argumente, sich jetzt aktiv mit der BSC auseinander zu setzen:

Die BSC ist nicht überladen und bietet gerade dem mittelständischen Unternehmen ein **ausgewähltes Portfolio**

Die Einführung der BSC zwingt das Unternehmen dazu, sich aktiv mit den **Zielen und bestehenden Prozessen** auseinanderzusetzen.

Durch Einführung einer BSC hat das Unternehmen viele Voraussetzungen geschaffen, um den **Anforderungen an Basel II** gerecht zu werden.

Bei einer reinen Bereitstellung von Daten für das Rating ist ein verwertbarer Nutzen nicht erkennbar, der **Aufwand** aber ähnlich. Wird eine BSC eingesetzt, entstehen **Synergien**.

Ablauf der Einführung einer BSC:

Ist - Analyse = Erhebung und Definition der Prozesse

Strategiefindung - Unternehmensbild
Leitzieldefinition - Zielsystemformulierung mit Fristen

Strategische Ziele

- Ableitung strategischer Ziele
- Ursache - Wirkungsbeziehungen festlegen
- Meßgrößen auswählen
- Werte definieren

Strategische Aktionen

- definieren
- planen
- durchführen

Institutionale Ausgestaltung - Architekt der BSC

Wenn Sie nun aber glauben, das ist ja ganz einfach:

Mißverständnisse in der Praxis

Es gibt eine **allgemeingültige** (Branchen-) Strategiekarte

Eine Strategiekarte wird nicht auf das **jeweilige Unternehmen**, seine Vision, Strategie, Technologie, Kultur und Mitarbeiter zugeschnitten

Die Strategiekarte wird nur als **reines Kennzahlen-System** verstanden

Von der Strategiekarte wird die **Unternehmensstrategie** erwartet

Die Strategiekarte wird als **einmaliges Projekt** verstanden

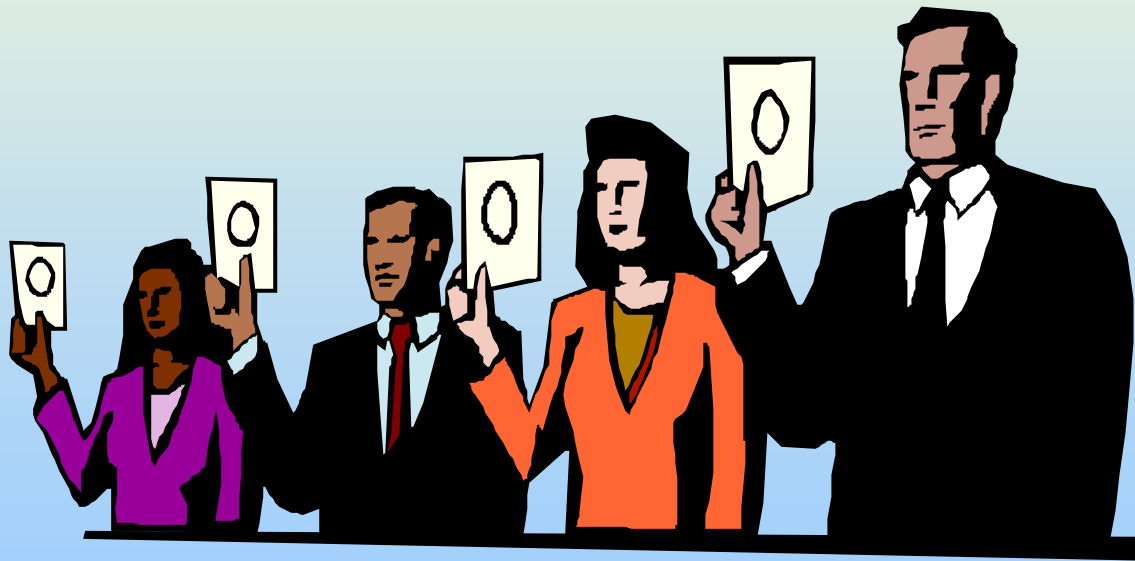
Mit der richtigen **IT-Lösung** läuft die Strategiekarte von allein

Ausgewählte Literatur

- **Friedag, Herwig / Schmidt, Walter (2001):** My Balanced Scorecard - Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung, 2. Auflage, Freiburg 2001.
- **Horváth, Péter (2001):** Balanced Scorecard umsetzen, 2. Aufl., Stuttgart 2001.
- **Kaplan, Robert S. / Norton, David P. (1997):** Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.
- **Kellerwessel, Paul (1984):** Führungsinformationen in Klein- und Mittelbetrieben : Arten und Möglichkeiten ihrer Beschaffung, Frankfurt 1984.
- **Küpper, Hans-Ulrich (1997):** Controlling: Konzepte, Aufgaben und Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart 1997.
- **Legenhausen, Claas (1998):** Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden 1998.
- **Scheibeler, Alexander (2002):** Balanced Scorecard für KMU: Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000 leicht gemacht, 2. Aufl., Berlin 2002.
- **Weber, Jürgen / Schäffer, Utz (2000):** Balanced Scorecard und Controlling, Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden 2000.

Danke

Danke fürs Zuhören !



Die Entwicklung des Controllings (1)

Stufen der Entwicklung:

- 80er Jahre des 19. Jhds. in USA bei großen Eisenbahngesellschaften
- 30er Jahren in USA (durch die UN-Zusammenbrüche)
- Ab Mitte 60er im deutschsprachigen Raum durch Tochtergesellschaften von US-amerikanischen Konzernen
- Integration aufgrund der Insolvenzwelle und durch die Hard-und Softwareentwicklung ab der 80er Jahre

Entwicklung des Begriffs:

- | |
|---|
| • to control - Lenkung / Überwachung |
| • Sicherung der Reaktionsfähigkeit (1980) |
| • Rationalitätssicherung der Führung (2000) |

Die Entwicklung des Controllings (2)

Controllingbedarf

- Anforderungen der Unternehmensführung
- Unternehmenskrisen und Insolvenzen

Bausteine eines modernen Controllings

- Controllingziele
- Controllingaufgaben als Sollleistung
- Controllingkonzeptionen
- ...

häufig als monetäre Kennzahlensysteme

- I.d.R. sind diese Systeme für mittelständische Betriebe nicht geeignet, da Aufwand unangemessen hoch ist !