



1.06 ADVICONNEWS

- NEUES VON ADVICO ■ WIE GUT IST DER ANSATZ DER BSC WIRKLICH? ■ MARKT-FORSCHUNG: AUSREICHEND INNOVATIV FÜR DEN WACHSTUMSPFAD? ■ KURZPORTRÄTS
- VERANSTALTUNGSHINWEISE



■ Einen schönen guten Tag, liebe Leserin, lieber Leser,

mittelständische Unternehmen mit ihren vielfältigen und anspruchsvollen Aufgaben brauchen hinsichtlich zukunftsrelevanter Fragestellungen eine hohe Managementkompetenz. Deshalb bauen wir unser Leistungsangebot an Beratung und Seminaren aus. Unser Seminar- und Veranstaltungsprogramm finden Sie in unserem Internetangebot www.advico-ag.de unter ADVICO UNTERNEHMERFORUM.

Herr Markus Schäfer ist seit dem 01.01.06 als weiterer Vorstand und Berater zu uns gestoßen. Er bringt weitere Themen wie Strategieentwicklung, Balanced Scorecard und Innovationsmanagement sowie

■ CONTROLLING - Wie gut ist der Ansatz der BSC wirklich?

von Markus Schäfer

Das theoretische Konstrukt einer Balanced Scorecard wurde erstmals von Robert S. Kaplan¹ und David Norton² beschrieben. Neben den bereits bekannten finanzwirtschaftlichen Kennzahlensystemen stellte sich Ihnen die Frage, welche weiteren Einflussgrößen den Erfolg eines Unternehmens ausmachen und wie diese gesteuert werden können.

Ausgehend von einer zuvor festgelegten strategischen Stoßrichtung, besteht eine Balanced Scorecard in der Regel aus vier Perspektiven. In der Finanzperspektive wird der Einfluss einer Strategie auf das Ergebnis des Unternehmens geprüft. Dagegen hinterfragt die Produkt-/Marktperspektive die Kundenzufriedenheit und die absatzmarktbezogenen Erfolgsfaktoren. Als

¹ Robert S. Kaplan, Professor of Accounting, Harvard Business School, Boston.

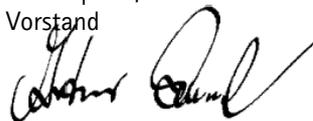
² David Norton, President of Renaissance Inc., Lincoln.

ergänzende Seminare in unser Leistungsportfolio ein. Herr Benjamin Robeller ist seit dem 01.11.05 als Berater bei uns. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Controlling, Kostenrechnung und Unternehmensplanung.

Die Kurzporträts der Beiden finden Sie ab Seite 3.

Besonders wollen wir Sie auf unseren 4. ADVICO Unternehmertag hinweisen. Wieder stehen aktuelle und brisante Themen im Fokus dieser Veranstaltung. Näheres finden Sie unter www.advico-ag.de.

Artur Spraul,
Vorstand



dritte Dimension werden in der Prozessperspektive die Kernprozesse der Organisation dargestellt, die maßgeblich für die Realisierung der strategischen Ziele verantwortlich sind. Die Potenzialperspektive rundet den ganzheitlichen Ansatz einer Balanced Scorecard ab und berücksichtigt den Einfluss von Mitarbeitern, Kommunikations- und Informationssystemen.

Ziel der Implementierung einer Balanced Scorecard ist nicht die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie, sondern die Visualisierung, Kommunizierung und Umsetzung einer bestehenden strategischen Stoßrichtung. Im Idealfall können die strategischen Zielen einer Balanced Scorecard bis auf Mitarbeiterebene heruntergebrochen werden und führen somit zu einer Zielkonformität im gesamten Unternehmen.

Zukunft planen. Erfolg sichern.

Beachtlich ist die Resonanz aus der Praxis des 1992 veröffentlichten Artikels von Kaplan und Norton.³ Eine aktuelle Studie⁴ unterstreicht, dass die Balanced Scorecard nicht nur branchenunabhängig, sondern auch unabhängig von der Unternehmensgröße eingesetzt wird.

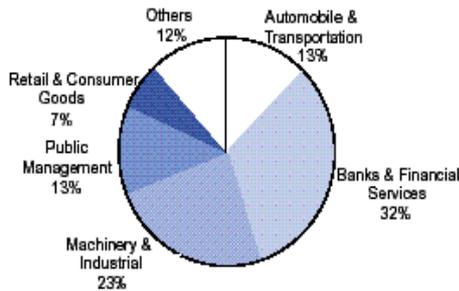


Abb 1: Unterschiedliche Branchen, in denen die BSC zum Einsatz kommt (Anzahl befragter Unternehmen=118).

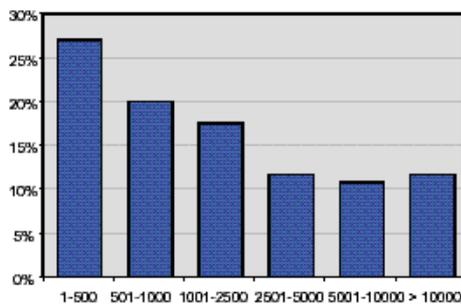


Abb 2: Einsatz der BSC in Unternehmen nach Anzahl der Mitarbeiter (Anzahl befragter Unternehmen=118).

Gründe für die Implementierung einer Balanced Scorecard lassen sich anhand Abb. 3 darstellen. Den größten Nutzen für interne Unternehmensprozesse sehen die befragten Unternehmen in der Schaffung eines gemeinsam getragenen Verständnisses der Unternehmensstrategie.

Auch eine positive Entwicklung bei den wesentlichen Erfolgsfaktoren führen die Unternehmen auf den Einsatz der Balanced Scorecard zurück. Abb. 4 verdeutlicht, dass eben nicht nur die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen, sondern insbesondere auch die Qualität und die Kundenzufriedenheit gefördert wird.

80% der befragten Unternehmen sind mit dem Konzept der Balanced Scorecard zufrieden. Desweiteren geben ca. 65% der Unternehmen an, dass sich ihr Jahresüberschuss im Vergleich zu Wettbewerbern besser entwickelt hat. Die flexiblen und individuellen Anwendungsmöglichkeiten einer Balanced Scorecard tragen dazu bei, dass Unternehmen ihre spezifischen Stärken und Wettbewerbsvorteile ausbauen.

³ Kaplan/Norton (1992) "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", Harvard Business Review.

⁴ "100 mal Balanced Scorecard" (2005), Horvath & Partners.

Problemfelder bei der Implementierung einer Balanced Scorecard liegen in einer unzureichenden Verknüpfung mit der Strategieentwicklung. Die Formulierung klarer Vorgaben ist Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung einer Balanced Scorecard. Zudem ist für einen ganzheitlichen Ansatz die Verwendung von immateriellen Zielen unumgänglich. Das Abbilden und Messen solcher Zielgrößen führt in der Praxis zu enormen Schwierigkeiten. Ebenfalls tun sich Unternehmen schwer die Balanced Scorecard bis auf Mitarbeiterebene herunterzubrechen. Dieser Vorteil der Vereinheitlichung von Zielwerten wird unseres Erachtens viel zu wenig genutzt.

Fazit:

Der richtige Einsatz einer Balanced Scorecard führt unserer Meinung nach zu einer konsequenten Umsetzung einer bestehenden Unternehmensstrategie. Damit ist sie ein effizientes und zielorientiertes Führungsinstrument für mittelständische Unternehmen. Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie unter www.advico-ag.de.

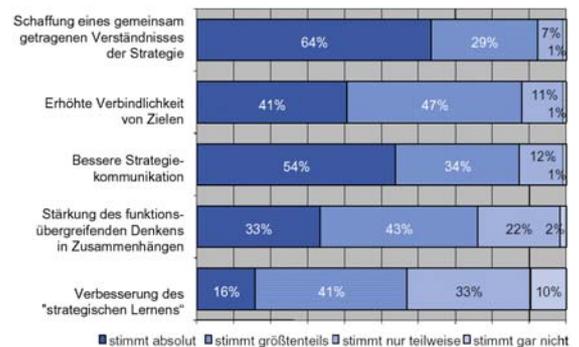


Abb 3: Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard.

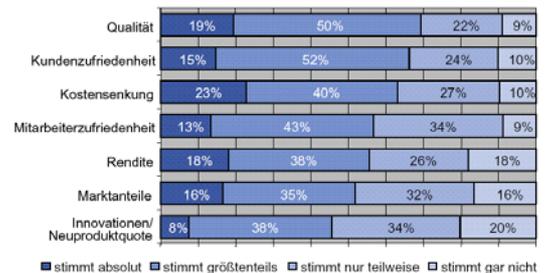


Abb 4: Einfluss der Balanced Scorecard auf Erfolgsfaktoren.

■ MARKTFORSCHUNG - Ausreichend innovativ für den Wachstumspfad

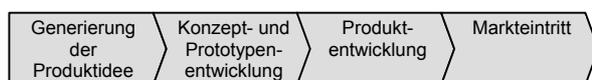
von Uwe Matzner

Innovationen kommen je nach Branche unterschiedlich entscheidende Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Entscheidend für die Kraft des weiteren Wachstums dürfte die Innovationskraft aber wohl in allen Branchen sein. Warum ist das so?

Mit zunehmender Dauer, mit der bestehende Produkte und Dienstleistungen am Markt angeboten werden, werden die erfolgreichen Angebote von den übrigen Marktteilnehmer kopiert und schließlich von der breiten Mehrheit offeriert. Das Unternehmen kann sich dann nur noch über Kundenzufriedenheit und Kundenbindung profilieren. Dem sind jedoch Grenzen gesetzt, da jedes Mehr an Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Regel mit zusätzlichem Aufwand und damit zusätzlichen Kosten erkauft wird. Ab einem bestimmten Punkt lohnen weitere Investitionen nicht mehr. Auch die Möglichkeiten, das Cross-Selling auszuweiten, sind endlich.

Langfristig ist deshalb jedes Unternehmen in der Pflicht, sein Leistungsportfolio regelmäßig zu vitalisieren. Leistungsverbesserungen sind bis zu einem gewissen Grad sinnvoll und möglich. Auch hier wird allerdings bei den meisten Produktgattungen bald ein Punkt erreicht, ab dem sich weitere Verbesserungen nur noch marginal auswirken. Leistungsinnovationen sind deshalb langfristig entscheidend und sollten eine permanente Managementaufgabe sein.

Leicht gesagt, ungleich schwerer umgesetzt. Welche Möglichkeiten bietet hier die Marktforschung? Dazu vergegenwärtigen wir uns den Prozess der Produktentwicklung:



Es gibt zahlreiche Kreativitätstechniken zur Generierung von Produkt- und Dienstleistungsideen. Eine Garantie auf verwertbare Ideen gibt es dabei aber nie. Effizienter ist in diesem Zusammenhang der Einsatz von Verfahren der Lead-User-Research. Dabei werden Kunden oder Endkunden für den regelmäßigen

Austausch mit dem Unternehmen gewonnen. Sie sollen über aktuelle Entwicklungen, neue Einsatzmöglichkeiten, Probleme und Lösungsmöglichkeiten berichten. Wichtig ist hier die Auswahl der Lead-User.

Auch für die nachfolgenden Phasen der Produktentwicklung stellt die Marktforschung spezifische Instrumente zur Verfügung. Konzepttests untersuchen das Erfolgspotenzial der neuen Produktidee und etwaiger Prototypen. Im Rahmen von Produkttests erfolgt eine Nutzung des Neuprodukts zu Testzwecken. Neben dem Produkt können auch die übrigen Marketingmix-Parameter wie Preis, Kommunikation und Distribution analysiert werden. Allen diesen Verfahren ist gemein, dass sie einen Ausblick auf den Erfolg des neuen Produkts oder der neuen Dienstleistung ermöglichen. Kumuliert man diese Einzelerfolgsprognosen und die Erfolgchancen bestehender Produkte, berücksichtigt deren Stellung im Produktlebenszyklus sowie den Grad der Kundenbindung, so erhält man eine zuverlässige Prognose der künftigen Umsatzentwicklung des ganzen Unternehmens.

Das Innovationscontrolling liefert ein Bild der aktuellen Innovationskraft und Anhaltspunkte für das Ausmaß künftiger Markterfolge mit neuen Produkten /Dienstleistungen. Damit ist es ein wirksames Korrektiv gegen eine einseitig intern ausgelegte Umsetzung des Controllings und implementiert zudem die mittel- bis langfristige Perspektive in der Unternehmensplanung. Eine Unternehmensplanung die vorsieht, mit Hilfe von Innovationen den Wachstumspfad zu halten.

Dipl.-Kfm. Uwe Matzner ist Geschäftsführer der Marktforschungsberatung Research Tools, Stuttgart.

Research Tools ist auf die Konzeption von Marktforschungsinstrumenten spezialisiert. Über spezielle Kompetenzen verfügt RESEARCH TOOLS an den Nahtstellen der Marktforschung zu Controlling, Innovationsmanagement, Marketing, Produktmanagement, Unternehmensentwicklung und Vertrieb.

■ KURZPORTRÄTS - Markus Schäfer



„Seinen Jugendtraum der Selbständigkeit erfüllen“ – das ist einer der Gründe weshalb Markus Schäfer seine Position „Ressortleiter Unternehmensentwicklung“ in einem Medienunternehmen aufgegeben hat, um Anfang des Jahres als Vorstand und Aktionär bei der

ADVICO UNTERNEHMENSBERATUNG AG einzusteigen. Langjährige Berufserfahrung hat der studierte Wirtschaftswissenschaftler vor allem in den Bereichen Strategisches Management, Innovationsmanagement und Balanced Scorecard erwerben können.

Einen Ausgleich zur Arbeit findet Markus Schäfer bei der Familie. Seit vor einem Jahr seine dritte Tochter zur Welt kam, genießt Herr Schäfer insbesondere die Wochenenden mit seiner Großfamilie.

Fit hält sich der 41-jährige mit Frühsport. Ob auf dem Fahrrad, im Fitnessraum oder beim Joggen im Wald, wichtig ist für ihn, dass er einen Balance zur geistigen Arbeit findet.



Benjamin Robeller

Von der Pieke auf das Controlling erlernen und dann an konkreten Anwendungsfällen in die Praxis umsetzen. So lautet das Motto des 25-Jährigen. Studiert hat der Dipl.-Kaufmann in Köln. Er kommt ursprünglich aus Bremen und ist jetzt in seiner Wahlheimat Stuttgart ganz glücklich.

Während seines betriebswirtschaftlichen Studiums mit Schwerpunkt Controlling hat sich Herr Robeller

intensivst mit dem Thema erfolgsorientierte Vergütungssysteme auseinandergesetzt.

Asien ist der Lieblingskontinent des Sportliebhabers. Auf seinen Reisen durch China, Malaysia, Singapur faszinieren ihn Kultur, Essen und die Freundlichkeit und Offenheit der Bevölkerung.

■ VERANSTALTUNGSVORSCHAU

Die nächsten Seminare:

Am 16.02.06 Balanced Scorecard Basisseminar mit folgenden Inhalten:

- BSC als Umsetzungsinstrument der Strategie
- Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung der BSC
- In fünf Schritten zur BSC:
 - Strategische Ziele ableiten
 - Ursachen- u. Wirkungsbeziehungen darstellen
 - Messgrößen definieren
 - Zielwerte festlegen
 - Strategische Aktionen bestimmen
- Fallbeispiele und Übungen zur konkreten Anwendung

Am 23.02.06 Controlling Basisseminar mit folgenden Inhalten:

- Aufgaben des Controlling und typische Controllingprozesse
- Controlling in der Praxis der KMU
- Führen mit Zielen
- Strategische und taktische Ausrichtung des Unternehmens
- Mittelfristige Unternehmensplanung
- Erfolgs-, Bilanz-, Finanzplanung in der Praxis
- Controllinginstrumente für KMU
- Bereichscontrolling
- Analysieren mit Kennzahlen
- Aufbau eines Informationssystems für das Management

- SWOT Analysen, Balanced Scorecard
- Management von Veränderungen
- Reporting intern und extern (Bankenreporting)

In einer Mischung aus Vortrag und Gruppenarbeit werden in unseren Seminaren anhand von Beispielen aus der Praxis wirksame und bewährte Instrumente beschrieben.

Am 9.03.06 findet der 4. ADVICO-Unternehmertag mit verschiedenen interessanten Infoständen statt. Erleben Sie spannende Vorträge und lassen Sie sich von unseren Referenten Impulse für die tägliche Unternehmerpraxis mit auf den Weg geben. Themen zu den Vorträgen:

- „Einführung eines Controlling-Systems – Beispiel aus der Praxis“
- „Die Balanced Scorecard als Umsetzungsinstrument der Strategie“
- „Die professionelle Personalauswahl im Mittelstand“
- „Mut zu Marketing“

Möchten Sie uns näher kennenlernen?

Wir schicken Ihnen gerne unsere Imagebroschüre zu. Erste Infos erhalten Sie auch unter www.advico-ag.de. Oder Sie vereinbaren gleich einen persönlichen Kennenlernertermin per Telefon: 711/5505990-0. Wir freuen uns darauf.