

# KMU-BERATER NEWS

## Strategie in der Beratung



Aufbruch in neue Zeiten:  
Der Verband wird digital - das  
neue Strategiepapier.  
[www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)

## Aufbruch in neue Zeiten



Mit „Aufbruch in neue Zeiten“ und „Generationswechsel vollzogen“ könnte man die Wahl des neuen Vorstands unseres Berufsverbands bezeichnen. Denn nicht nur das Durchschnittsalter hat sich drastisch verjüngt. Vor der Wahl hat der Vorstand auch gleich ein neues Strategiepapier vorgelegt, das die Mitgliederversammlung nach engagierter Diskussion und vielen großartigen Anregungen beschlossen hat. Dank auch an die unterschiedlichen Vorstände.

Der Verband soll interessanter, kommunikativer und moderner werden. Das heißt, mit der „Digitalisierungs- und Agilitätszeit“ zu gehen und die wirtschaftlichen Veränderungen und Entwicklungen ins Zentrum des Handelns zu stellen. In seiner ersten konstituierenden Sitzung beschloss der Vorstand Projekte und setzte Prioritäten, ordnete Verantwortlichkeiten, entschied und startete bereits erste Aktivitäten.

Die Projekte neue Website, Digitalisierung der Verbandsgeschäftsstelle und ihrer Prozesse, Aktivierung verbandsübergreifender regionaler Mitgliederinitiativen, Mitgliedergewinnung und Mitgliederbetreuung, leistungsfähige Akademie und Aufbau einer internen Kommunikationsplattform stärken den Verband intern und extern.

Nutzen, Ziele, Strategie, Maßnahmen sowie Empfehlungsmarketing für unseren Verband zogen sich wie ein roter (Leit-)Faden durch die Diskussionen. Sie sind elementare Bausteine für geschäftlichen Erfolg. Und das gilt für den Verband wie für unsere Mitglieder und deren Kunden.

Anlass genug, das Thema Strategie für diese KMU-Berater News aufzugreifen und Ihnen Informationen und konkrete Anregungen zu geben.

**Joachim Berendt**  
Vorsitzender des Vorstands

## Strategiefindung – Die Fahrt wird unruhiger



**Vergleichen wir die Entwicklung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens von früher und heute, so stellen wir fest, dass die Fahrwasser unruhiger geworden sind. Die Märkte entwickeln sich mit einer immer höheren Dynamik und Unternehmen müssen zunehmend flexibel auf Änderungen reagieren, um in diesen Zeiten auf Kurs zu bleiben.**

Es empfiehlt sich, einen Blick auf die eigene Unternehmensstrategie zu werfen. Doch wie strukturiert man Daten und Informationen und stellt diese dar?

Zur Analyse der Makro-Umwelt, also der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, können Sie die **PESTEL-Analyse** nutzen. Mit dieser Methode werden politische (political), ökonomische (economical), sozio-kulturelle (social), technologische (technological), ökologische (ecological) und rechtliche (legal) Einflussfaktoren analysiert, um künftige Chancen und Risiken des Unternehmens zu identifizieren.

Im nächsten Schritt reduziert man die Flughöhe der Informationsbeschaffung und wendet sich der Branche zu. Mit der von **Michael Porter** entwickelten **Branchenstrukturanalyse** kann man die Stärke der

Wettbewerbskräfte sowie die Rentabilität der relevanten Branche bestimmen. Betrachtet werden bei dieser Methode die Verhandlungsstärke der Lieferanten, die Verhandlungsmacht der Kunden, die

Bedrohung durch neue Konkurrenten, die Gefahr durch Substitutionsprodukte überflüssig zu werden und die aktuelle Wettbewerbsintensität, die in der Branche herrscht.

Wir reduzieren die Flughöhe weiter und landen nun im Unternehmen. Mit Hilfe der **Wertschöpfungskette von Porter** wird, wie der Name schon sagt, die Wertschöpfung im Unternehmen untersucht. Betrachten sollte man dabei sowohl Basisaktivitäten wie die interne Logistik, Produktion, externe Logistik, Marketing, Vertrieb und Service, als auch Sekundäraktivitäten wie Forschung & Entwicklung, Beschaffung oder Personalmanagement, die diese Basiselemente unterstützen.

Alle gewonnenen Informationen werden anschließend in einer **SWOT-Matrix** zusammengefasst. Aus der Kombination von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken leiten sich dann mit Kreativität und fachlicher sowie unternehmerischer Expertise interessante Strategien für das Unternehmen ab; Perfekte Voraussetzungen, um weiterhin auf gutem Kurs zu bleiben oder auch an Flughöhe zu gewinnen.

**Edmund Cramer**  
KMU-Berater



### 3 Fragen an: Christian Scholz

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz ist seit 1986 Professor für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes. Er forscht, publiziert, referiert und berät zu diversen Themen aus der modernen Arbeitswelt, aktuell speziell zur Generation Z und zur digitalen Transformation.

#### 1. Viele KMUs haben keine Strategie. Warum ist das so und warum ist eine Strategie auch für KMUs so wichtig?

Zunächst einmal haben manche KMUs zwar keine ausformulierte Strategie, aber zumindest eine Strategie im Kopf. Würde die fehlen, sähe es rabenschwarz aus, weil viele andere Entscheidungen von dieser Strategie abhängen. Da das aber nicht nur der Firmenchef alles in seinem Kopf ausmachen kann, braucht es eine klare und schriftlich formulierte Strategie.

Das ist zwar nicht trivial – aber wenn es trivial wäre, dann hätten alle Unternehmen erfolversprechende Strategie. Aber sie zu erstellen braucht Zeit und Nachdenken. Das Zauberwort heißt „Strategische Stimmigkeit“. Alle Aktivitäten müssen also zielgerichtet in die gleiche Richtung laufen, so wie viele Kompassnadeln nebeneinander auch immer auf den Nordpol zeigen.

Was die ganze Angelegenheit zur Zeit zusätzlich erschwert, sind die gefährlichen Ratschläge, überhaupt nicht mehr auf „Strategie“ zu setzen, sondern vielmehr das Unternehmen „einfach mal“ agil zu machen, damit es auf alles reagieren kann. Nichts gegen Agilität: Aber um eine gute Strategie kommt man auf keinen Fall herum.

#### 2. Was zeichnet eine gute Strategie für KMUs aus?

Sie ist individuell, man kann also nicht einfach einen Firmennamen durch einen anderen ersetzen. Sie ist komplexitätsreduziert, drückt also die anvisierte Zukunft so klar aus, dass man sie in wenigen Minuten kommunizieren kann.

Sie ist potenzialorientiert, basiert also auf den tatsächlichen Stärken des Unternehmens.

Sie ist proaktiv, beschreibt also nicht nur irgendwelche Sachverhalte, sondern spricht konkrete Aktionen an. Sie ist stimmig, ihre Einzelteile passen also perfekt zueinander.

#### 3. Wie gehen KMUs das Thema Strategie am besten an?

Dafür gibt es klar definierte Bausteine. Bei einer Hängebrücke fängt man auch nicht einfach an, eine Fahrbahn in die Luft zu betonieren. Sondern man denkt erst einmal nach und macht einen Plan.

Man braucht am Anfang eine klar definierte Branchenanalyse, die das eigene Unternehmen in den Kontext der Branchenbewegung setzt. Dann gibt es die Analyse der Stakeholder, also der relevanten Interessengruppen. Das leitet dann über zu einer Kapitalbestandsaufnahme, wozu nicht nur das monetäre Kapital gehört, sondern auch das Humankapital. Schließlich braucht es eine substanzielle Analyse der Unternehmenskultur.

Dann werden Szenarien als Zusammenspiel aus eigener Idee und Entwicklung der Umwelt erarbeitet. Ein Teil davon ist das, was man Cross-Impact-Analyse nennt. Entscheidend ist auch die bereits oben angesprochene Stimmigkeitsprüfung.

Dann fällt eine Entscheidung, die gewählte Strategie wird zu Papier gebracht und zumindest einmal intern kommuniziert.

**Christian Scholz**  
Professor an der Universität des Saarlandes

## Strategiearbeit in der Beratung hört nie auf

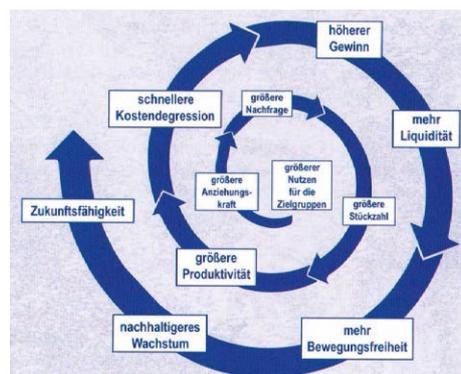


Rawf8/fotolia.com

Eine Strategie könnte man als langfristigen Plan bezeichnen, der genau definiert, auf welche Art und Weise man welches übergeordnete Ziel zu erreichen gedenkt. Eine Unternehmensstrategie setzt sich demnach aus Visionen, Zielen und Maßnahmen zusammen.

Eine weitverbreitete Methode ist die Engpasskonzentrierte Strategie (EKS®), auch „Mewes-Strategie“ genannt, die von Systemforscher Prof. Wolfgang Mewes 1970 begründet und entwickelt wurde. Strategie bedeutet nach Mewes nicht – wie üblich – langfristige

Erfolgsplanung, sondern die Art und Weise, seine verfügbaren Ressourcen optimal zum Nutzen seiner Zielgruppe einzusetzen. Dabei entsteht Nutzen immer dann, wenn ein Engpass des Kunden gelöst werden kann. Der Kundennutzen allein steht im Vordergrund. Der eigene Gewinn ist nur eine Folge.



Quelle: Strategie.net

In Zeiten eines Überangebotes an Dienstleistungen und Produkten ist es besonders wichtig, als Unternehmen eine klare Strategie zu haben, die zu einer eindeutigen Positionierung am Markt führt. Nach Mewes bedeutet dies ein Alleinstellungsmerkmal als echter Spezialist (ggf. in einem Nischenmarkt). So wird die Zukunft des Unternehmens gesichert.

Strategiearbeit hört nie auf. Eine regelmäßige Überprüfung der gegenwärtigen Annahmen hinsichtlich der Kundenbedürfnisse, Innovationen und auch der ökologischen Faktoren – also ein sich immer wiederholender Strategiecheck – ist für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens – egal welcher Größe – nahezu überlebenswichtig.

**Hans-Joachim Karp**  
KMU-Berater und Strategieberater (IHK)

# Der Prozess der Strategieentwicklung



Der Bundesverband Die KMU-Berater ist ein wichtiger Zusammenschluss von Beratern, die auf die Beratung, Begleitung und Umsetzungsunterstützung mittelständischer Unternehmen spezialisiert sind. Die Mitgliederversammlung vom 16. März 2018 hat auf Initiative des Vorstandes ein Strategiepapier beschlossen, das unter dem Titel „Strategie 2022“ die Arbeit unseres Verbandes bestimmen wird.

## Warum eine neue Strategie?

Auch unser Verband spürt die Auswirkungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umbruchs im Zeichen von Globalisierung und Digitalisierung.

Die Tätigkeit des Beraters mittelständischer Unternehmen verändert sich. Die steigende Komplexität von Problemlösungen mittelständischer Unternehmen erfordert immer stärkere Spezialisierungen. Das macht Kooperationen und die Bereitstellung eines qualitativ hochwertigen Netzwerkes erforderlich. Dies wird für jeden Berater zu einem Erfolgsfaktor in seiner Beratungsarbeit.

Auch die Anforderungen mittelständischer Unternehmer an die von Beratern erbrachten Leistungen werden höher, die Themen komplexer. Frühere Randthemen wie Datenschutz, Datensicherheit, Zulassungsfragen oder Qualitäts-, Wissens-, Kultur- und Risikomanagement, beeinflussen heute Managemententscheidungen und nehmen deshalb an Bedeutung zu.

Dies führt dazu, dass neue Erwartungen an die Mitgliedschaft in einem Berufsverband entstehen. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand des Verbandes beschlossen, den Nutzen einer Mitgliedschaft für unsere aktuellen, aber auch für potentielle Mitglieder neu zu überprüfen und das Leistungsangebot des Verbandes neu zu justieren.

## Wie sind wir vorgegangen?

Wichtig war dem Vorstand eine breite Einbindung der Mitglieder unseres Verbandes. Eine vom Vorstand eingesetzte Arbeitsgruppe – bestehend aus rund zehn Verbandsmitgliedern – hat die sich verändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen analysiert und hieraus erste Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Parallel hierzu hat der Vorstand eine Mitgliederbefragung durchgeführt. Auf Basis dieser Erkenntnisse und dem von der Arbeitsgruppe vorgelegten Papier hat der Vorstand ein Strategiepapier ausgearbeitet.

Dieses Strategiepapier wurde den Mitgliedern zur Diskussion zur Verfügung gestellt. Die eingereichten Änderungsvorschläge wurden im Rahmen der Mitgliederversammlung am 16. März 2018 diskutiert. Die „Strategie 2022“ wurde mit breiter Mehrheit verabschiedet.

## Welchen Nutzen bieten unsere Leistungen?

In der neuen Strategie haben wir unser Leistungsangebot auf der Basis von Nutzenkriterien überprüft und angepasst.

Unser Verband bietet eine Plattform für fachlichen und persönlichen Austausch. Dieser fachliche Austausch gibt jedem Mitglied diverse Chancen zur Verbesserung der eigenen Beratungsleistung. Dadurch stiftet die Mitgliedschaft einen größeren Nutzen als es zum Beispiel Online-Plattformen können.

Unser Verband stellt ein professionelles Netzwerk zur Verfügung, das vielfältige Kooperationen ermöglicht. In Zukunft wird es nicht mehr reichen, Problemlöser für mittelständische Unternehmen zu sein. Globalisierung und Digitalisierung fordern eine ganzheitliche Beratung. Unser Verband bringt Berater mit den verschiedensten Spezialisierungen zusammen. Dies führt zu einem großen Potential für erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die Marke „KMU-Berater“ steht für ein einzigartiges, geballtes Know-how betreffend der Fragen der Führung mittelständischer Unternehmen. Dies wird ergänzt durch hohe Qualitätsmaßstäbe, an denen wir als Verband unsere Mitglieder messen. Dadurch bildet die Mitgliedschaft in unserem Verband eine Art Qualitätssiegel, das für jeden einzelnen Bera-

ter zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber anderen Beratern führt.

Weiterbildung ist das Lebenselixier unserer Mitglieder. Durch unser Fortbildungsangebot helfen wir ihnen, Trends, Entwicklungen und deren Auswirkungen branchen- oder funktionspezifisch schneller zu durchleuchten als ihre Kunden. Dies schafft Wettbewerbsvorteile in der Beratung.

## Welche Positionierung leiten wir aus diesem Dienstleistungsangebot ab?

Eine Mitgliedschaft in unserem Verband ist attraktiv für Berater, weil sich die Beratungsleistung durch Fortbildung und einen qualitativ hochwertigen Erfahrungsaustausch in den Fachgruppen verbessert und durch Kooperationen und die Bereitstellung eines kompetenten Netzwerkes wirtschaftlich attraktiver gestaltet.

Die Marke „DIE KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e.V.“ steht für einen Zusammenschluss spezialisierter und qualitativ hochwertig arbeitender Berater mit einer klaren Konzentration auf mittelständische Unternehmen. Dadurch wird unser Verband zu einem wichtigen Ansprechpartner mittelständischer Unternehmer bei der Suche nach einem geeigneten Berater.

**Martin Janssen**  
Vorstandsressort Mitgliedergewinnung

# Strategische Unternehmensentwicklung im digitalen Zeitalter

Stillstand bringt Rückstand besagt ein Sprichwort. Deshalb suchen, finden, testen und gehen erfolgreiche Unternehmer immer wieder neue unternehmerische Wege. Dabei revolutionieren sie nicht immer gleich ihre Wertschöpfung. Es geht den Unternehmen vielmehr um die Nutzbarmachung technologischer Möglichkeiten. Die Integration von Plattformen in das zukünftige Geschäftsmodell eröffnet neue Möglichkeiten und Chancen: Zum einen rund um den Kontakt und die Interaktion mit dem Kunden oder aber in der Zusammenarbeit mit anderen Anbietern im Rahmen von Kooperationen.



Erfolgreiche „Digitalisierung“ wird oft mit Plattformunternehmen wie Amazon, Google, Airbnb, Uber etc. verbunden. Diese Unternehmen stehen als schillernde Beispiele für Veränderungen der klassischen Consumer-Märkte. Doch welchen Weg können Klein- und Mittelstandsunternehmer im Rahmen der strategischen Geschäftsausrichtung und Digitalisierung gehen? Wichtig ist eine strukturierte Vorgehensweise von der ersten Ideenfindung bis zur Umsetzung. Vielschichtiger Aktionismus führt dagegen nicht zum Ziel sondern verbrennt wertvolle Ressourcen.

In den Unternehmens- und Geschäftsmodelltransformationen durch Digitalisierung sind zwei Vorgehensmodelle erfolgswirksam und hervorzuheben:

## Durch Wissen und Serviceorientierung zum Plattform-Unternehmen

Präferierter Ansatz bei diesem Vorgehen ist es, vom „klassischen Geschäft“ über das „Dienstleistungsunternehmen“ zum „Plattformunternehmen“ zu transformieren. Dieses Vorgehen passt in der Regel zu produzierenden Mittelständlern, die auch begleitende bzw. ergänzende Services bieten. Bei diesen dominiert ein service- und wissensorientiertes Vorgehen. Im Unternehmen wurde über

Jahre hinweg Spezialwissen aufgebaut, das für den Geschäftserfolg bislang essenziell ist. Wird dieses vorhandene Wissen zukünftig z.B. durch Data Analytics, Machine Learning und künstliche Intelligenz angereichert, vernetzt und angewandt, können neue lukrative Potenziale gehoben werden.

Durch moderne Kreativitätstechniken wird das vorhandene Wissen gezielt in Ideen und Innovation transferiert. Dabei werden mittels eines prototypischen Ansatzes Ideen zunächst in minimal sichtbare Dienstleistungs-Produktansätze übersetzt und anschließend erste Kundenverprobungen durchgeführt.

## Durch Technologie und Plattform-Produkte zum Plattform-Unternehmen

Der Ansatz folgt einem technologieorientierten Vorgehen. Dabei verfolgen „klassische Unternehmen“ das primäre Ziel, Kompetenzen zur Beherrschung aktueller Internet of Things (IoT) Technologien aufzubauen. Die Unternehmen schaffen die notwendigen Strukturen, um mit den Datenströmen aus verschiedenen Quellen arbeiten zu können. Mit unterschiedlichen Tools werden aus unterschiedlichsten Daten Muster und Zusammenhänge sichtbar, die schlussendlich in Algorithmen automatisiert werden. Sichere Übertragungswege und eine vertrauenswür-

dige Speicherung der Daten sind hierbei grundlegend.

Erste Schritte in der Daten-Visualisierung und Analyse können durch vorkonfigurierte Werkzeuge von Plattformtechnologie-Anbietern ohne große Spezialisierung umgesetzt werden. Hieraus können neue Produkte wie Cockpits oder Analysetools entstehen, die zur Generierung von Wissen für den Kunden wie auch eigengenutzt werden können.

Bei dieser Herangehensweise folgen die Ideen den Erkenntnissen aus den Daten, um daraus neue Dienste oder Services zu generieren.

## Strategische und Implementierungsberatung im digitalen Zeitalter

Laut IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung 2017 sehen sich nur 27 Prozent der KMU in der digitalen Transformation gut aufgestellt. Die Berater des Bundesverbandes DIE KMU-Berater sehen das als Chance und Herausforderung zugleich, Unternehmen bei der strategischen Geschäftsausrichtung und Digitalisierung zu unterstützen.

**Jan Brandt**  
Vorstandsressort Digitalisierung

Anzeige



*Ist Ihr Unternehmen robust?  
Krisenfest, attraktiv und zukunftssicher?  
Wir kennen den Weg.*

[www.berendt-partner.de](http://www.berendt-partner.de)

**BERENDT & PARTNER**  
UNTERNEHMENSBERATUNG



# Strategie im Gründungskonzept

## Strategie ist eine auf das Ziel fokussierte Festlegung von Stärken und Kernkompetenzen

Ohne eine genaue strategische Ausrichtung auf Ihr Ziel kann kein überzeugender Businessplan geschrieben werden. Wenn die Banken eine Finanzierung ablehnen, Geldgeber nicht mit einsteigen, später die notwendigen Aufträge nicht kommen, Ihre Werbeaufwendungen keinen Erfolg bringen oder Ihre Mitbewerber Sie überholen, dann fehlt es an einer strategischen Ausrichtung.

Wer sich selbstständig machen will, durchlebt drei Phasen. Die Vorgründungsphase, die Gründung selbst und die Nachgründungsphase. Oberstes Ziel muss es sein, sich langfristig auf dem Markt zu behaupten und in seiner Branche Marktführer zu werden.

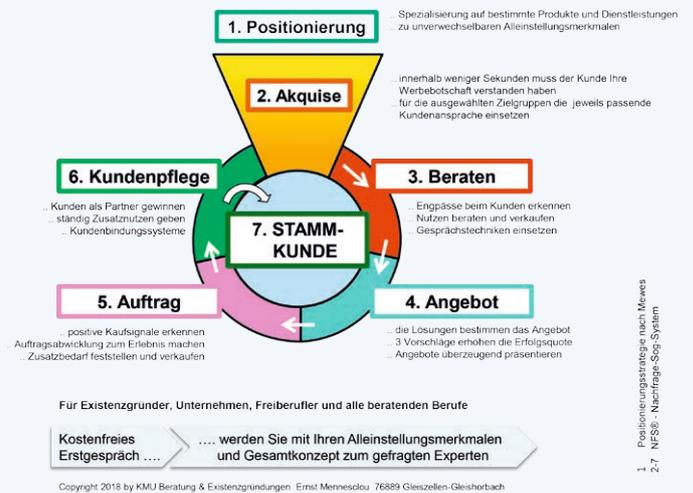
Um dieses Ziel zu erreichen, muss bereits in der Vorgründungsphase jedes noch so kleine Detail, das später umgesetzt werden muss, genauestens geplant und beschrieben werden. Wer hier wichtige Themen versäumt, wird es später bitter bereuen. Dabei hilft die Strategie (Weg zum Erfolg) nach Wolfgang Mewes. Am Beispiel einer Positionierung möchte ich Ihnen die strategische Denk- und Vorgehensweise erläutern, denn jeder Ihrer (potentiellen) Kunden achtet auf Qualität und sucht den Spezialisten.



snyGGG/fotolia.com

- **Konzentrieren Sie sich nur auf ihre Kernkompetenzen, um eine Verzettelung (kein Spezialist mehr) zu vermeiden.**
- **Warum soll der Kunde bei Ihnen kaufen und welche Vorteile hat er davon?**
- **Bei welchen Produkten und Dienstleistungen sind Sie besser als Ihre Mitbewerber?**
- **Wie finden Sie Ihre beste Zielgruppe, um nicht breit gestreute Werbegelder zu vernichten?**

## Mit Strategie und Methode zu mehr Aufträgen und Stammkunden



Quelle: Ernst Mennesclou

- **Mit welchem Auftritt werden Sie den Leser Ihrer Internetseite überzeugen?**
- **Sieht der Kunde in Ihnen den Spezialisten, der seine Probleme löst und Wünsche erfüllen kann?**

Dies sind einige wenige Beispiele und Bausteine, die im Businessplan klar nachvollziehbar beschrieben sein müssen.

Erst nach abgeschlossener Positionierung wird dann die komplette Akquise, Beratungsgespräche, die Erstellung eines Angebotes, die Abwicklung des Vertrages, Kundenpflege und viele weitere Punkte im Detail vorgenommen. Das Ergebnis muss sein, dass der Kunde nicht nur einen Auftrag tätigt, sondern zum Stammkunden wird. Spätestens bei der Bank oder im Gespräch mit Ihren Kunden wird sich beweisen, wie vorteilhaft es ist, Ihre Themen für alle Beteiligten verständlich und strategisch gut vorbereitet zu haben.

**Ernst Mennesclou**  
KMU-Berater

Anzeige

**Agenda:**  
Vermittler



**SO EINFACH IST DAS.**

Software vermitteln, Provision kassieren!  
Jetzt gleich registrieren und loslegen:

[agenda-vermittler.de](https://agenda-vermittler.de)

# Die Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen

Anfang der 1990er Jahre entwickelten die Amerikaner Robert Kaplan und David Norton die Balanced Scorecard (BSC) als ein strategisches Managementsystem. Der übliche Fokus auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen wurde ergänzt um weitere betriebswirtschaftliche Perspektiven, nämlich den Blick auf die Kunden, die unternehmensinternen Prozesse und die Mitarbeitenden mit ihrem Lern- und Innovationsverhalten – daher die Bezeichnung „balanced“ (= ausgewogen). Dabei nehmen die zuletzt genannten Perspektiven jeweils Einfluss auf die jeweils vorgenannten Perspektiven: Ein erfolgreiches Management der Fähigkeiten der Mitarbeiter wirkt sich im Laufe der Zeit positiv auf die Qualität der Prozesse, auf die Kundenerfahrung und schließlich auf die finanziellen Ergebnisse aus (Abb. 1).



Abb.1: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in der BSC

Der größte Vorteil der BSC liegt in ihrem Strategiebezug. Es wird gemessen und gesteuert, was strategisch relevant ist. Das setzt aber voraus, dass das Leitbild des Unternehmens (Mission, Vision, Werte) und sein Geschäftsmodell feststehen müssen, wenn die Arbeit an der BSC beginnt.

Die BSC ist zwar ein sehr strukturiertes Instrument, kann aber flexibel auf die Erfordernisse des Unternehmens angepasst werden. So haben wir zum Beispiel im Rahmen eines Strategieprojektes für einen Großhändler eine fünfte Ebene, die Lieferantperspektive, eingefügt. Hier hatten die Beziehungen zu den Herstellern der gehandelten Artikel eine so große Bedeutung für das Geschäftsmodell des Großhandels, dass ihre Steuerung innerhalb der Prozessperspektive zu wenig Aufmerksamkeit erfahren hätte.

## Die richtigen Kennzahlen bestimmen

Die Auswahl geeigneter Kennzahlen stellt die größte Herausforderung für eine wirksame Steuerung mit der BSC dar. Die Anleitung durch einen erfahrenen Berater ist hier praktisch unverzichtbar.

In jeder Perspektive soll es etwa zwei bis vier Ziele und zu diesen jeweils ein bis drei Kennzahlen geben. Abb. 2 gibt einige Beispiele hierzu. Ziele und Kennzahlen sind dabei stets abhängig von der Geschäftsstrategie. Ein Unternehmen, das finanziell unabhängig sein will, wird in der Finanzperspektive die Eigenkapitalquote in seine BSC aufnehmen, während ein Unternehmen, das aufgrund von

Perspektive	Ziel	Kennzahl	Definition
Finanzen	Ertragskraft	Umsatzrendite	EBIT/Netto-Umsatz
Kunden	Kundenwert	Kunden-Deckungsbeitrag	Roherlös/Netto-Umsatz
		Zahlungsmoral	Durchschn. Anzahl Tage überfälliger Forderungen
Prozesse	Reklamationsaufwand	Bearbeitungsdauer	Anzahl Tage von Erfassung bis Abschluss
		Reklamationsaufwand	Ist-Aufwand für Nachlieferungen etc.
Mitarbeiter	Mitarbeiterzufriedenheit	diverse gemäß Fragebogen	diverse
	Krankheitsquote	Ausfallzeiten	Durchschn. Anzahl Krankheitstage pro Mitarbeiter

Abb.2: Beispiele für Ziele und Kennzahlen in den Perspektiven der BSC

Marktkräften zu starkem Wachstum gezwungen ist, eher das Umsatzwachstum berücksichtigen wird.



enotmaks/fotolia.com

Die Kennzahlen müssen valide sein, das heißt, sie müssen das messen, was sie zu messen vorgeben. Die Retourenquote ist und misst etwas anderes als die Reklamationsquote. Erstere enthält Fälle der Inanspruchnahme von Widerspruchsrechten jeglicher Art, während letztere allein Fälle erfasst, die auf Fehler zurückgehen.

Häufig entwickelt sich eine Kennzahl durch den kräftigen Einsatz aller Mitarbeitenden so gut, dass an anderer Stelle unerwünschte Nebeneffekte entstehen. In solchen Fällen sollte eine gegengerichtete Kennzahl in die BSC Aufnahme finden. Ist zum Beispiel das Umsatzwachstum ein wichtiges Ziel, sollte auch eine Renditekennzahl aufgenommen werden, denn nicht jeder Auftrag ist ein guter Auftrag. Die BSC sollte also keinesfalls ein widerspruchsfreies Zielsystem sein.

Besonderen Wert sollte die Geschäftsleitung auf Frühindikatoren legen, also auf Kennzahlen, die Fehlentwicklungen in einer frühen Phase erkennen lassen und den Handlungsspielraum für Korrekturmaßnahmen erhöhen. Es kann zum Beispiel in einem Fertigungsbetrieb in der Prozessperspektive mitunter sinnvoller sein, statt der Liefertermintreue (Anzahl termingerechter Lieferungen/Anzahl aller Lieferungen) die Anlagenverfügbarkeit (tatsächliche Laufzeit/geplante Laufzeit einer Anlage) im Blick zu haben.

Mit der Auswahl der Kennzahl ist es noch nicht getan. Nun muss bestimmt werden, wie die Kennzahl definiert sein soll. Zählen bei der Krankheitsquote (Mitarbeiterperspektive) die Langzeitkranken mit? Welche Konsequenzen hat das für die Soll- und Ist-Werte? Wenn die Rentabilität strategisch wichtig ist: Welche Zahl steht im Zähler (Gewinn, EBIT, EBITDA, NOPAT...), welche Zahl im Nenner (Umsatz, Eigenkapital, Gesamtkapital)? Auf diese Fragen gibt es im jeweiligen Einzelfall immer genau eine richtige, strategiekonforme Antwort.

## Verantwortlichkeiten klären und Ergebnisse kommunizieren

Die BSC ist als Steuerungsinstrument nur wirksam, wenn es für jede Kennzahl eine verantwortliche Führungskraft gibt, die die Kräfte im Unternehmen so steuert, dass die Ziele erreicht werden. Transparenz ist oberstes Gebot. Nur so können die Mitarbeitenden ihre Beiträge zur Umsetzung der Unternehmensstrategie einbringen. Schließlich hat jeder einzelne einen Einfluss auf die eine oder andere Kennzahl.

Regelmäßige Besprechungen – in Abhängigkeit von der Häufigkeit der Messungen – sorgen für die notwendige Kommunikation in der Geschäftsleitung und mit den Mitarbeitenden. Mindestens einmal jährlich sollte die Geschäftsleitung den Aufbau der BSC überprüfen. Sind die gemessenen Größen noch strategisch relevant? Fehlen wichtige Kennzahlen? Der Aufwand für die erstmalige Erstellung einer BSC ist nicht zu unterschätzen. Dennoch hat sie auch in mittelständischen Unternehmen, in denen seit jeher die rein finanzwirtschaftliche Betrachtung des Unternehmenserfolgs nicht die Hauptrolle in der Unternehmenssteuerung gespielt hat, vielfach eine erfolgreiche Anwendung gefunden.

Thomas Thier  
KMU-Berater



## Autoren dieser Ausgabe



Edmund Cramer



Hans-Joachim Karp



Martin Janssen



Jan Brandt



Ernst Mennesclou



Thomas Thier



## Termine

### Fachgruppen

- 28.06. Fachgruppe Sanierung, Fulda
- 17.07. Fachgruppe Finanzierung/Rating, Kaarst
- 17.09. Fachgruppe Fördermittelberatung



xtock/fotolia.com



„KMU-Berater teilen ihr Wissen

gerne und kooperieren

zielorientiert. Darum stiftet

unsere Beratungsleistung einen

hohen Nutzen. In diesem Verband

engagiere ich mich gerne.“

KMU-Berater Axel Stauffenberg



## Neue Mitglieder

Als neue Mitglieder begrüßen wir herzlich im Bundesverband Die KMU-Berater und freuen uns auf intensiven und kreativen Austausch:

Hans-Peter Beucke, 58239 Schwerte  
Gerold Oechler, 36355 Grebenhain

Alle unsere Mitglieder finden Sie auf [www.kmu-beraterboerse.de](http://www.kmu-beraterboerse.de)



**DIE KMU-BERATER**  
Bundesverband freier Berater e.V.

**Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e. V.**  
Elisenstraße 12-14  
D-50667 Köln

**Redaktion:**  
Joachim Berendt

**Ansprechpartnerin:**  
Petra Lücke  
Telefon: 0221-27 106 106  
Telefax: 0221-27 106 107  
info@kmu-berater.de  
www.kmu-berater.de

Thema der **nächsten Ausgabe**: Hotellerie & Gastronomie –  
Erscheinungstermin: **15.10.2018**



Layout/Satz: CGW GmbH, Krefeld  
Fotos: © Die KMU-Berater