

// ANDRÉ WOLF



Strategieentwicklung/Unternehmensberatung
Bachelor of Arts in Business Administration
SUATEC GmbH

KONZEPTION ZUR EINFÜHRUNG EINER BALANCED SCORECARD ALS FÜHRUNGSTRUMENT DES STRATEGISCHEN MANagements INNERHALB DER SUATEC GMBH //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Seit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9001 im Jahr 2010 führte die SUATEC GmbH regelmäßige Managementbewertungen durch, um die operative und strategische Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu bewerten. Die Ergebnisse der letzten Jahre machten deutlich, dass die strategische Entwicklung des Unternehmens nicht den gewünschten Erfolg verzeichnete und daher einer deutlichen Verbesserung bedarf. Die Hauptgründe dafür waren hauptsächlich im strategischen Management zu finden. Beispielsweise fand keine kontinuierliche Unternehmensplanung statt in der aus internen und externen Situationsanalysen strategische Entscheidungen abgeleitet wurden. Weiterhin existierte bei SUATEC kein Zielsystem, indem strategische Ziele aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und operationalisiert werden konnten. Zudem wurden strukturelle und strategische Entscheidungen oft kurzfristig und reaktiv getroffen, ohne die tiefgreifenden Auswirkungen auf die bestehenden Prozesse und Strukturen zu bewerten.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Da sich die SUATEC GmbH als projektgebendes Unternehmen inmitten einer enormen Wachstumsphase befand, war es von besonders großer Bedeutung das strategische Management neu zu strukturieren. Dabei mussten die Defizite der strategischen und operativen Führung behoben werden, um eine langfristige und vor allem nachhaltige Unternehmenssteuerung zu ermöglichen. Aus diesem Grund hatte sich das Unternehmen dazu entschlossen, das Konzept der Balanced Scorecard als ganzheitlichen Managementansatz zu implementieren und damit die Elemente der Strategieentwicklung und der -umsetzung miteinander zu verbinden. Mithilfe des Projektes sollte das gesamte Unternehmen an dieser Methode ausgerichtet und ein einheitliches Strategieverständnis aller Führungskräfte, sowie die Identifikation der Mitarbeiter gefördert werden. Um den Projekterfolg zu sichern, wurde eine Bachelorthesis erstellt, in der die Anwendbarkeit des Konzeptes auf das Unternehmen geprüft sowie eine Konzeption zur Einführung der Balanced Scorecard als Führungsinstrument des strategischen Managements bei der SUATEC GmbH erstellt wurde.

PROJEKTENTWICKLUNG

Die Umsetzung des Projektes wurde in einem zweistufigen Modell ausgerollt und folgte dabei den Grundsätzen des klassischen Projektmanagements. Im ersten Teil fand die Erarbeitung des Handlungsleitfadens statt und man bereitete eine mögliche Implementierung der Balanced Scorecard bei SUATEC vor. Alle dafür notwendigen Grundlagen der strategischen Analyse, der Ableitung von Strategien sowie deren Umsetzung in einem Strategiemodell wurden auf das Unternehmen angepasst. Im Schwerpunktteil des Projektes erfolgte die Umsetzung des Konzeptes der Balanced Scorecard bei SUATEC. Der Leitgedanke folgt dabei dem 5-Phasen-Vorgehensmodell von Horváth & Partner und besitzt einen durchgehenden Workshop-Charakter. Aufgrund der fehlenden strategischen Voraussetzungen bei SUATEC wurden zunächst umfangreiche interne und externe Analysen durchgeführt und die strategische Stoßrichtung daraus abgeleitet. Aus diesem strategischen Grundrahmen konnten strategische vorausschauende Ziele weiter konkretisiert und durch Messgrößen und Zielwerte in ein Zielsystem überführt werden. Durch weitere Präzisierung und Operationalisierung der Strategie erfolgte die

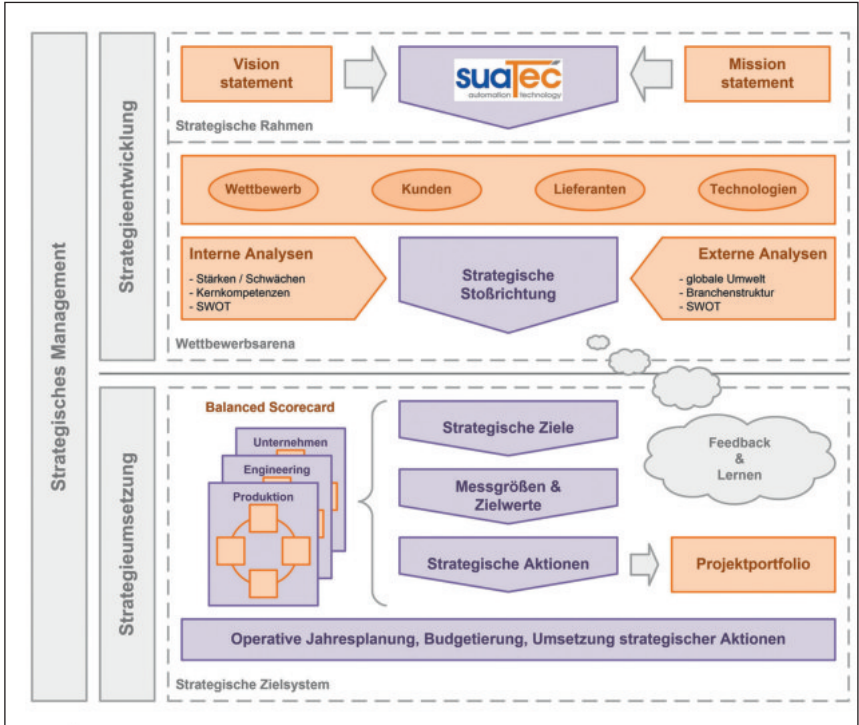
Festlegung strategischer Aktionen, welche über einen Rollout-Prozess vertikal in einzelne Funktionsbereiche des Unternehmens integriert werden konnten.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

Durch den auf die Bedürfnisse der SUATEC GmbH angepassten Umsetzungsleitfaden wurde der Nachweis angetreten, dass die Einführung einer Balanced Scorecard einen großen Mehrwert für das Unternehmen bringt. Darauf aufbauend konnte sie als ein Instrument zur nachhaltigen Umsetzung von Strategien bei SUATEC eingesetzt werden. Dabei basieren vorausschauende und operative Aktionen auf der strategischen Stoßrichtung des Unternehmens und werden gemeinschaftlich beschlossen. Durch die Kaskadierung der Balanced Scorecard auf die unterlagerten Organisationseinheiten, werden diese zukünftig aktiv in die Strategieumsetzung eingebunden. Die Ausgewogenheit der Kennzahlen und die Bewertung von Ursache-Wirkungsbeziehungen bietet SUATEC die neue Möglichkeit, zukunftsorientierte Maßnahmen effizient umzusetzen und die Unternehmensentwicklung zu steuern. Die flachen Hierarchien des Unternehmens begünstigten zusätzlich den gemeinschaftlichen Scorecard-Prozess und damit auch die strategische Zusammenarbeit aller Führungskräfte. Das Instrument der Balanced Scorecard fördert das Verständnis für die strategische Arbeit bei SUATEC und unterstützt den Entwicklungsprozess maßgeblich. Darüber hinaus unterstützt die Balanced Scorecard den jährlichen Budgetierungsprozess und bietet eine stichhaltige Argumentationsgrundlage für Neuinvestitionen im Unternehmen.

BIG PICTURE

Themenfelder der Bachelorthesis als „Big Picture“ für SUATEC



Big Picture André Wolf (Quelle: Eigene Darstellung)