



1. Herkunft und Ziel der Methoden

1.1 Ausgangslage

In den Firmen herrscht ein Informationschaos, das im Wesentlichen aus 2 Ursachen resultiert:

- Zahlen und Kenntnisse liegen im Unternehmen verstreut vor, niemand macht sich die Mühe, die Fakten richtig zusammenzutragen.
- Viele Fakten und Daten liegen redundant in unterschiedlicher Qualität vor. Niemand weiss, was nun wirklich stimmt.

Zudem ist oft eine Frustration über die Zahlen aus der Buchhaltung zu verspüren, die meist im betrieblichen Alltag nicht weiter helfen. Grund dafür ist, dass diese Zahlen nur die Vergangenheit zuverlässig abbilden. Sie taugen aber für die Budgetierung und Planung der Zukunft nur wenig, wenn über die zu fahrende Strategie und zu erwartende Zukunft keine Vorstellung herrscht.

1.2 Zielsetzung

Wir brauchen zur zukunftsgerichteten Unternehmensführung ein Vorgehen, das uns

- Vorausschauende Zahlen oder Daten liefert
- Daten oder Fakten liefert, die auf unsere Strategie abgestimmt sind und deren Umsetzungsgrad widerspiegelt und zu Korrekturen veranlassen kann.
- Erkenntnisse zu unserem unternehmerischen Umfeld liefert, also zu Kunden, Mitarbeitern, Prozessen, Konkurrenz, Marktentwicklungen und Innovation.

Ein solches System sprengt ganz eindeutig den Rahmen einer klassischen Buchhaltung und eines klassischen Controllings.

1.3 Der Strategieprozess

Schritt	SWOT	BSC	Bemerkung
Markt- und Unternehmensanalyse <ul style="list-style-type: none"> • Kunden • Konkurrenten • Markt, Trends • Prozesse • Qualität • Organisation • Finanzen • Innovation 	In WS werden TN befragt zu diesen Faktoren		
Beurteilung, Zusammenfassung <ul style="list-style-type: none"> • SWOT • Vernetztes Denken 	SWOT, Rating		
Definition von möglichen Strategien	Ideen		
Auswahl der geeignetsten Strategie			
Massnahmenplanung Was, wann, wie, womit, wer		BSC setzt die Existenz einer definierten Strategie voraus.	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Plausibilität (UWK) 			BSC kann zur Revision der Strategie führen.
<ul style="list-style-type: none"> • Messwerte, Zielwerte 			
<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Programme, Massnahmen 	In WS als Ideen oft eingebracht.		
<ul style="list-style-type: none"> • Managementsystem 	z.B. jährliches Controlling		

1.4 Fazit

Beide Methoden können den Anspruch, ein taugliches Controllinginstrument zu liefern, erfüllen. Dies allerdings auf sehr unterschiedliche Art und Weise.



2. Detaillierter Methodenvergleich			
Kriterium	SWOT	BSC	Bemerkung
Herkunft und Bekanntheit	Diverse	Kaplan, Norton. Dann von diversen Beratern weiterentwickelt.	
Kurzbeschreibung	Definierter und strukturierter Workshop, excellunterstützt (Gundlach)	Vorgehens- und Denkweise, keine standardisierte Methode, nicht modular.	
Heutige Anwendung	CH in KMU	Weltweit, Welle ist eher am Abnehmen, eher Grossbetriebe.	
Voraussetzung	keine	Eine definierte Strategie	
Anwender	Geschulte Unternehmensberater	Geschulte Unternehmensberater (oder wer sich dafür hält)	
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> • 2-3 h Vorbereitung für Coach • ½-Tag Workshop auf Excellbasis für Unternehmensfähigkeiten ermitteln • Ca. 3 h Interview betreffend Organisation mit GL • Auswertung durch Coach (1-2 h) • Finanzanalyse ev. extern (ca. ½-Tag) • Besprechung mit Firma (Stärken, Schwächen, Ansätze für strategische Möglichkeiten, weitere Abklärungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl strategischer Ziele • Ursachen-Wirkungsketten • Festlegung von Messgrössen und deren Indikatoren (= Zielwerte) • Strategische Programme und Aktionspläne festlegen • Aufbau eines Monitorings • Laufende SIV 	
Resultat	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Möglichkeiten • Massnahmenideen • Stärken, Schwächen • Empfehlung für weitere Abklärungen • Resultat kann in Zukunft als Bezugspunkt für Controlling dienen. 	Auf Strategie abgestimmtes Monitoringprogramm	
Aufwand	Externe Kosten tsFr. 2.5 Zeit für Mitarbeiter ½-Tag	Externe Kosten: gegen oben offen, mind. 10 tsFr. Zeitbedarf (Erfahrung): 2-4 AT	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Vorbereitung • Wenig Vorkenntnisse • Nutzt Kenntnisse der Mitarbeiter • Vollständige Befragung zu allen Faktoren im Unternehmen • Auch zukunftsgerichtete Faktoren in 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr umfassende Methode • Sorgfältige Ueberprüfung der strategischen Ziele • Team kommt zum Zuge • Wesentliche Dimensionen werden berücksichtigt. 	



	Befragung eingebaut.		
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie wird nicht „automatisch“ geliefert • Berater muss gute Methodenkenntnisse mitbringen • Berater muss Ahnung vom Markt haben. • Potential für Falschbeurteilung (depressiv oder euphorisch), wenn Berater nicht korrigiert • Unterliegt der Teamdynamik, Einseitigkeit bei zu dominanten Chefs (Berater muss eingreifen) 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC kann eine ungünstige Strategie zur Basis haben. BSC garantiert dann, dass mit zielgerichteter Hartnäckigkeit in die falsche Richtung gegangen wird. • Einmal erarbeitet, ist das System relativ starr. • Oft dogmatische Anwendung, Berater nehmen sich nicht die Freiheit, die von Kaplan vorgeschlagenen Dimensionen je nach Bedarf anzupassen. • Stellt hohe Anforderungen an die Beteiligten (UW-Ketten, vernetztes Denken) • aufwändig 	
Einsatzgebiete, Nutzen	Ideal für KMU als Basis für eine Strategieableitung	Uebungsfeld für Grossunternehmen, die ihre Strategieumsetzung kontrollieren wollen.	
Fazit	Quick an mean, 80%-Ansatz	Rolls-Royce ohne Chassis	