

## Optimierte Balanced Scorecard mittels massgeschneiderter Softwarelösung



Stephan Eggenberger  
lic.rer.pol., Senior  
Consultant bei der BC Basel Consulting Group  
AG, Basel

*Eine Organisation, die eine Vision, fünf Wertekategorien, sechs Ziele, sieben Prioritäten und acht Erfolgsmessgrößen hat, von denen keine mit der anderen korreliert, hat ein sicheres Rezept für vollständige Verwirrung und Chaos (Zitat eines Gefängniswärters nach einem geglückten Ausbruch eines Häftlings).*  
Diese Aussage umreißt die Erfahrungen zahlreicher Unternehmen und Organisationen bei der Implementierung von Strategien. Ein systematisches Vorgehen zur Umsetzung und Implementierung einer Unternehmensstrategie ist für die meisten Unternehmen, die in wettbewerbsintensiven und sehr dynamischen Märkten agieren, überlebenswichtig geworden.

### **Balanced Scorecard – ein differenziertes Führungskonzept**

Vor dem Hintergrund, dass die bisherigen Management Informationssysteme (MIS) fast ausschliesslich aus finanzwirtschaftlichen Messgrößen bestehen und zumeist vergangenheitsorientiert sind, wurde nach einem neuen Konzept gesucht, welches in der Lage ist, neben den rein quantitativen Messgrößen auch die qualitativen Masseinheiten abzubilden.

Dies erfolgte aus der Erkenntnis, dass sich die Quelle der Wertschöpfung in einem Unternehmen im heutigen Wettbewerbsumfeld immer mehr von den materiellen hin zu den immateriellen Werten bewegt hat.

Als Resultat dieser Erkenntnis entstand der Ansatz der Balanced Scorecard.

Das BSC-Modell wird herangezogen, um die Managementprozesse eines Unternehmens wie Kommunikation, Unternehmensplanung, Anreizsysteme, strategische Aktivitäten usw., zu steuern und systematisch im Sinne der Strategie weiterzuentwickeln.

Neben den bereits bekannten Dimensionen wie die der finanziellen Kenngrößen, werden in einem BSC System weitere Dimensionen wie die Kunden, interne Geschäftsprozesse und der Lern- und Entwicklungsbereich in die Betrachtung einbezogen, um ein ausgewogenes Bild über die Vision und Strategie der Unternehmung zu erhalten.

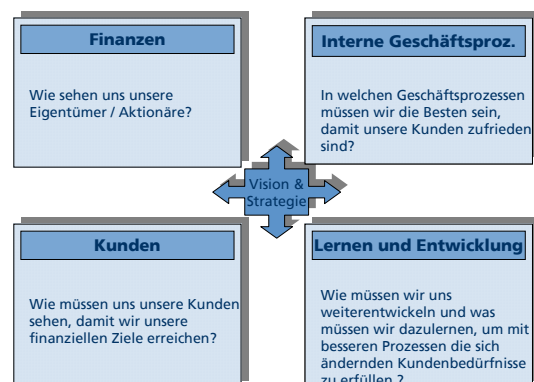


Abb. 1: Die vier Dimensionen einer Balanced Scorecard

Die BSC ist ein Instrument, die Vision und Strategie eines Unternehmens oder einer Organisation übersetzt, transparent darstellt und vermittelbar in die gesamte Organisation integriert.

Gerade für KMU's gewinnen die BSC-Instrumente zunehmend an Bedeutung

– dienen sie doch als ideales Instrument der Qualitätskontrolle und als Frühwarnsystem. Der Unternehmensleiter hat ein einfaches Tool mit dessen Hilfe er die Abläufe der Firma laufend überwachen kann.

**Balanced Scorecard – am Anfang steht die Vision und Strategie**

Ausgangspunkt ist immer eine Vision und eine Strategie für das Geschäft, die eine Antwort auf die folgende Frage liefern soll: "Wo wollen wir mit unserem Unternehmen morgen im Wettbewerb stehen?".

Die Balanced Scorecard zwingt dazu, alle strategisch relevanten Prozesse zu identifizieren, monetäre Ziele beziehungsweise Steuergrößen auf einer finanziellen Ebene über Ursache-Wirkungsketten resp. strategischen Landkarten mit den für die Unternehmensstrategie wesentlichen Perspektiven der "Kunden", "Interne Prozesse", und "Lernen und Entwicklung" zu verknüpfen.

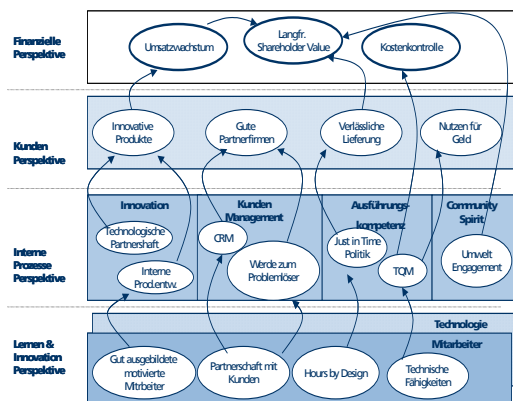


Abb. 2: Die Abbildung einer Strategie über Ursache-Wirkungsketten bzw. strategische Landkarten

**Die Umsetzungsphase beginnt**

Ein wichtiger Teil der Umsetzungsphase ist die Einführung einer BSC-Softwarelösung. Mit der Erstellung von Pflichtenheft und Softwareauswahl und der darauf folgenden Einführung sollte

erst nach der Konzipierung begonnen werden.

Bei der Erarbeitung eines Balanced Scorecard Kennzahlen Systems tritt oft die Situation ein, dass 40-80% der benötigten Kennzahlen nicht elektronisch im Unternehmen verfügbar sind. Hinzu kommt, dass für die benötigten Kennzahlen in der Regel keine Erfahrungswerte vorhanden sind. Aus diesen Gründen sollte bereits im Vorfeld eines BSC Projektes ein Konzept erstellt werden, wie die aktuelle und die zeitnahe Bereitstellung dieser Kenngrößen sichergestellt werden kann. Für jede Balanced Scorecard müssen individuelle Attribute erarbeitet werden, welche die Realität eines Unternehmens optimal darstellen können.

Zur besseren Visualisierung können diese Attribute in tabellarischer Form dargestellt werden um eine klare Übersicht über die Ursachen Wirkungskette zu erhalten.

Strategische Karte	Strat. Thema: Interne Produktentwicklung			
	Ziele	Messgrößen	Band	Messrahmen
Finanz	Umsatzwachstum	• Umsatzwachstum durch neue Produkte • Jährl. Umsatzwachstum • % Umsatz durch neue Produkte	+x%	• xxxxxxxx • xxxxxxxx
Kunden	Innovative Produkte	• Befriedige Kundenwünsche mit neuen Lösungen • Marktanteile	+x% 80%	• xxxxxxxx • xxxxxxxx
Intern	Interne Produktentwicklung	• Accelerate new product development • Produktentwicklungszeit	80% 6m	• xxxxxxxx • xxxxxxxx
Mitarbeiter	Gut ausgebildete Mitarbeiter	• Gewinne und halte Know-How bei den Mitarbeitern • Mitarbeiterbindung	+x% 95%	• xxxxxxxx • xxxxxxxx

Abb. 3: Tabellarische Darstellung einer Ursache Wirkungskette

Am Ende der Festlegung dieser Attribute sollte man Klarheit darüber haben, wie das künftige BSC System aussehen soll, wie und in welcher Datenqualität die Information und welche Information auf welcher Führungsstufe vorhanden sein soll. Hierbei kann vielfach der Treuhänder zum Einsatz gelangen – verfügt er doch über eine Fülle von Daten und

Kennzahlen, welche als Indikationen zur Verknüpfung mit den qualitativen Werten benötigt werden.

Bei einer Ersteinführung eines BSC Systems sollte keine zu komplexe Softwarelösung eingesetzt werden. In der Anfangsphase genügt ein einfaches Softwaretool zur Visualisierung (Spreadsheet-Lösung) der BSC-Kennzahlen.

### **Zuerst das Konzept – dann die Auswahl des Tools**

Bevor wir mit der Softwareauswahl beginnen, sollten im Vorfeld dieser Evaluation folgende Punkte geklärt sein:

- Welche Tools stellen sicher, dass ein Maximum der definierten BSC-Kennzahlen integrier- und anwendbar sind sowie über eine entsprechende Präsentationsoberfläche verfügen?
- Soll das BSC System als permanentes Management-Führungssystem eingeführt werden?
- Sollen sowohl Planungs- und Budgetierungsverfahren in der Software integriert sein?
- Sollen Ursache-Wirkungsbeziehungen nur durch Pfeile oder durch Formeln mit der Software hinterlegbar sein?
- Soll das BSC System auch als Teil der operativen Prozesse eingeführt werden?
- Soll das System über Hintergrundfunktionalitäten verfügen, mit dem Zweck tiefer greifende Informationen hinterlegen zu können?
- Über welche Schnittstellen sollte das entsprechende Softwarepaket verfügen?
- Ist ein Output der BSC-Berichte und Kennzahlen in Form von statischen Webseiten gewünscht oder sollen die Webseiten dauernd aktualisiert werden?

- Ist sichergestellt, dass sich allfällige Änderungen in der BSC durch strategische Wechsel auch IT technisch schnell realisieren lassen.
- Sind bereits im Vorfeld die Datengewinnungs- und Zulieferprozesse definiert?

### **Grundsätzliche Realisierungsvarianten für ein BSC System**

Für die Realisierung eines BSC Systems stehen dem Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten zur Auswahl, einige sollen an dieser Stelle kurz umschrieben werden.

#### *Zusatzmodule auf ERP-Lösungen aufbauen*

Dieser Ansatz ist dann sinnvoll, wenn im Unternehmen von einer Enterprise Resource Planning (ERP) Lösung (ProAlpha, People Soft, etc.) bereits zahlreiche Anwendungsmodul im Einsatz stehen und ein grosser Teil des Scorecard-Kennzahlen- Informationsbedarfs aus den existierenden Datenbeständen abrufbar sind. Es gibt bereits heute ERP Applikationen, welche über Funktionalitäten verfügen, die es erlauben darauf ein BSC System aufzubauen.

#### *MIS Tools in heterogenen Anwendungslandschaften einsetzen*

MIS Instrumente können ebenfalls einen optimalen Lösungsansatz in sehr dezentralen Umgebungen darstellen. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass diese Instrumente über optimale Präsentationsformen verfügen. Sie sollten weiter auch in der Lage sein, Trend-Aussagen liefern zu können und die statistischen Auswertungen über OLAP (online analytical processing) ermöglichen.

### Spezifische Balanced Scorecard-Softwarelösungen oder Eigenentwicklungen integrieren

Mit dem Aufkommen der BSC Systematik hat sich parallel im IT Sektor ein Markt gebildet, in welchem massgeschneiderte Softwarelösungen angeboten werden. Dabei sind bei der Auswahl, verschiedene Differenzierungsmerkmale zu beachten.

- Die Scorecard spezifischen Präsentationsmöglichkeiten und den Funktionalitäten für die individualisierte Berichterstattung
- Eine durchgängige Darstellung von Zielen, Scorecard-Kennzahlen und Aktionen
- Die Darstellung der jeweiligen Abhängigkeiten zwischen den Kennzahlen und den zugrundeliegenden Managementprozessen
- Visualisierung der Ursache-Wirkungsbeziehungen
- Ev. integrierte Simulationsverfahren zu den Ursache-Wirkungsbeziehungen
- Möglichkeit der Hinterlegung von Massnahmen und Aktionen

### Spreadsheet Lösungen

Spreadsheet Lösungen sind dann eine gute Lösung, wenn nur wenige BSC-Kennzahlen abzubilden sind oder die BSC als eine Ergänzung zu einem ERP Tool eingesetzt wird.

Bei Spreadsheet Lösungen sind Daten verschiedenster Zulieferersysteme in manueller oder automatischer Form zu integrieren. Ideale Tools für eine solche Lösung sind unter anderem Excel, Access, Visual Basic, Lotus, HTML usw.

### Einführung der BSC-Software

Nach der Softwareauswahl erfolgt in einem weiteren Schritt die Integration der Software. Einfache Erst- und/oder

Übergangslösungen werden nun durch eine definitive Applikation ersetzt.

Dabei steht die Integration im lokalen Intranet im Zentrum der heutigen Betrachtung und erscheint vor allem in dezentralen Organisationen die praktikabelste Lösung zu sein.

Die Intranettechnologie als Frontend-Lösung dürfte der beste Weg sein, ein BSC System zu integrieren. D.h. ein grosser Teil des BSC-Software-Implementierungsprozesses besteht in der Integration der Software im Intranet. Mit dem Intranet können verschiedene IT Lösungen in einem System implementiert werden. Mit einem Browser kann der Anwender auf die Auswertungen und Informationen zugreifen.



Abb. 4: Eine mögliche Menüübersicht eines Intranet basierten BSC Systems

So wichtig die Integration einer BSC-Software auch sein mag, so muss sich die Unternehmung immer im Klaren sein, dass die Software lediglich ein Hilfsmittel für die Integration einer Balanced Scorecard sein kann. Die BSC-Software ersetzt und entwickelt keine Vision oder Strategie, sie dient lediglich als Hilfsmittel im Prozess der Strategieentwicklung.