

Balanced Scorecard lässt keine Größe außer Acht

Geringfügig überarbeitet erschienen in:
Computer Zeitung Nr. 34 / 23. August 2001 - S. 16

Ziel von Balanced Scorecard (BSC) ist es, dem Management ein umfassendes Kennzahlensystem für die Unternehmenssteuerung an die Hand zu geben. Hilfe leisten dabei Software-Tools. Mit deren Einführung ist es bei BSC-Projekten jedoch nicht getan.

Eine ganzheitliche und dennoch detailgetreue Sicht auf die Performance des Unternehmens verspricht das Konzept der Balanced Scorecard. Dazu werden nicht nur klassische Finanzkennzahlen generiert, sondern auch nichtmonetäre Parameter betrachtet, so genannte weiche Faktoren wie die Kundenzufriedenheit oder die Innovationsfähigkeit. Solche Größen lassen sich zum Beispiel bewerten, indem man Beschwerden und Retouren oder die Anzahl der Produktentwicklung pro Zeiteinheit beobachtet. Alle Messgrößen werden schließlich miteinander in geeigneter Form in Beziehung gesetzt. Ziel ist dabei, einen kurzfristigen Handlungsbedarf, aber auch die langfristigen Strategien abzuleiten.

In aller Regel stehen die Unternehmen vor dem Problem, dass im Schnitt mehr als die Hälfte der für das Management benötigten Kennzahlen nicht unmittelbar verfügbar sind. Daher gilt es, nicht nur geeignete Kennzahlen zu bestimmen, sondern diese Zahlen aus Standardsoftware, Datenbanken oder Kundenbeziehungsmanagement-Systemen herauszufiltern.

Zahlreiche Softwarelösungen bieten dabei nicht nur eine Anbindung an Datenhaltungssysteme, sondern auch BSC-Features. Erst nachdem jedoch Ziele und Umsetzung des Projekts feststehen, kann die Entscheidung für das richtige Werkzeug getroffen werden. Auch ist es nicht immer angezeigt, eine spezifische Balanced-Scorecard-Lösung zu wählen. Vielmehr führt eine Reihe von Wegen zum Ziel.

Der Ausgleich soll stimmen

Die Begründer der Balanced Scorecard (BSC) sind Robert Kaplan und David Norton von der Harvard Business School, die dieses Managementsystem Anfang der 90er Jahre beschrieben haben. Ihre These: Herkömmliche Instrumente auf Basis von klassischen Finanzkennzahlen geben nicht ausreichend Auskunft über die Lage eines Unternehmens. Zudem hängt gerade deren Zukunft zunehmend von weichen Faktoren wie Kundenbeziehungen, Innovationsfähigkeit, Ausbildungsstand der Mitarbeiter oder Nutzung von IT ab.

Zwischen diesen finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen will das Konzept von Kaplan und Norton einen Ausgleich schaffen. Ein Buch, das das Konzept erklärt, Softwarelösungen und Anwendungsbeispiele vorstellt, ist „Report Balanced Scorecard – Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln“ von Martin Bernhard und Stefan Hoffschroer.

Fünf Wege sind gangbar

Für den BSC-Experten und Geschäftsführer der ECG Management Consulting GmbH in Berlin, Martin Bernhard, sind fünf verschiedene Realisierungsstrategien denkbar: „Es lassen sich sowohl Zusatzmodule auf ERP-Lösungen (Enterprise Resource Planning) aufbauen, Management-Information-Tools in heterogenen Anwendungslandschaften einsetzen, existierende Data Warehouses strategisch ausrichten und erweitern sowie spezifische Balanced-Scorecard-Softwarelösungen einsetzen.“

Als einfachste Lösung von allen sind Spreadsheets empfehlenswert. Sie sollten dann herangezogen werden, wenn nur wenige Balanced-Scorecard-Kennzahlen abzubilden sind oder als Ergänzung zu einer ERP-basierten Softwarelösung. Bernhard warnt jedoch davor, dass Spreadsheet-Lösungen zunächst zwar budgetfreundlicher sind, aber für die Prozesse der Datensammlung langfristig aufwändig werden können. Tools hierfür sind Excel, Access, Visual Basic, Lotus, Delphi, HTML und andere. Zusatzmodule auf ERP-Lösungen können hingegen dann sinnvoll sein, wenn sich ein Großteil der Kennzahlen bereits aus den existierenden Datenbeständen gewinnen lassen. SAP ist hier etwa mit seinem Strategic Enterprise Management System (SEM) sowie dem Business Information Warehouse auf dem Markt vertreten, und auch Peoplesoft hat eine geeignete Lösung.

Vorhandenes muss integriert werden

Softwarewerkzeuge für Managementinformationssysteme (MIS) bieten sich etwa von Hyperion oder Siron für den Einsatz in heterogenen Anwendungslandschaften an. Bernhard: „Die MIS-Tools sollten als Merkmale vor allem gute Präsentationsformen bieten, die Voraussetzungen für Trendaussagen liefern und statistische Auswertungen durch OLAP (Online Analytical Processing) erlauben.“

Daneben lassen sich jedoch auch existierende Data Warehouses strategisch ausrichten und erweitern. Dies gilt vor allem dann, wenn bereits ein Data Warehouse mit entsprechenden MIS-Werkzeugen vorhanden ist – oder wenn sich ein großer Teil der Informationen für die Scorecard-Kennzahlen bereits aus den Datenbeständen im Data Warehouse oder einzelnen Data Marts generieren lassen.

Spezifische Balanced-Scorecard-Softwarelösungen von denen es mittlerweile eine ganze Reihe gibt, zeichnen sich durch verschiedene Merkmale aus. Dazu gehören laut Bernhard neben den Scorecard-spezifischen Präsentationsmöglichkeiten wie Oberfläche mit Cockpit und Funktionalitäten für die individuelle Berichterstattung auch eine durchgängige Darstellung von Zielen, Scorecard-Kennzahlen und Aktionen. Hinzu kommt die Darstellung der Abhängigkeiten zwischen den Scorecard-Kennzahlen und den Managementprozessen, Visualisierung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie Simulationsverfahren zu den Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Spezielle Berechtigungssysteme gewährleisten, dass nur ein kleiner Kreis auf das System Zugriff hat. Allerdings müssen die Ergebnisse am Ende auf das ganze Unternehmen wirken: nur dann kann Balanced Scorecard erfolgreich sein.