

 WINTERHELLER



Sind
Sie
bereit?

Corporate Performance
Management Solutions

Fachartikel

Balanced Scorecard – Unterstützung durch Software

Ein Artikel von Mag. Florian Ott;
Abteilungsleiter Controlling
WINTERHELLER software GmbH

Hintergrund

In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen stark geändert. Vor allem die zunehmende Technologisierung und der damit immer kleiner werdende Informationsvorsprung Einzelner sowie die dadurch zunehmende globale Konkurrenz können als Hauptfaktoren genannt werden. Unternehmen sind gezwungen, ihre Strategien neu auszurichten, um am Markt bestehen zu können. Ein Managementsystem, welches die Führungsebenen dabei unterstützt, wurde Ende der neunziger Jahre von Robert Kaplan und David Norton entwickelt und vorgestellt – die Balanced Scorecard (BSC).

Die Balanced Scorecard ist ein Performance Managementsystem, welches Unternehmen dabei unterstützt, ihre Vision und Strategie zu implementieren und die internen Ressourcen so einzusetzen, damit sie danach gesteuert werden können, wobei die internen und externen Einflussfaktoren berücksichtigt werden sollen. „Translating strategy into action“ lautete der Untertitel des 1996 von R. Kaplan und D. Norton veröffentlichten Buches zur Balanced Scorecard. Im Gegensatz zu anderen Kennzahlensystemen werden dabei nicht nur monetäre Größen berücksichtigt, die Balanced Scorecard setzt sich in ihrer traditionellen Form aus vier Perspektiven zusammen. Diese sind die Finanz-, die Kunden-, die interne Geschäftsprozess- sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive.

Jeder Perspektive werden strategische Ziele in Form von Kennzahlen zugeordnet, aus denen wiederum operative Mess- und Kenngrößen abgeleitet werden, wobei alle vier Perspektiven in einem kausalen Zusammenhang stehen. Dieser Zusammenhang der Ursache- und Wirkungsbeziehungen wird in einer sogenannten Strategy Map dargestellt. Es wird schnell ersichtlich, dass der Grundgedanke sehr einfach ist. Die Herausforderung bei der Implementierung liegt vielmehr in der Auswahl der richtigen Kennzahlen aber auch in der Darstellung und Steuerung der Zusammenhänge innerhalb des Systems. Vor allem Letzteres bewirkt mit zunehmender Komplexität der Prozesse, mit der Anforderung die Steuerung flexibel zu halten, sowie mit der Notwendigkeit für Feedbackschleifen und die entsprechenden Reports immer öfter den Ruf nach einer geeigneten Software.

Klassifizierung von BSC-Software

Viele Anbieter haben sich in den letzten Jahren entschlossen, eine BSC-Software zu entwickeln. Auf Grund der unterschiedlichen ursprünglichen Ausrichtung der Anbieter haben sich Lösungen etabliert, die ihre Daten aus den verschiedensten Bereichen beziehen. Soll keine spezifische BSC – Lösung angeschafft werden, ist bei der Auswahl in jeden Fall darauf zu achten, ob von den jeweils in Fragen kommenden Anbietern bereits eine Software im Einsatz ist.

ERP-Anbieter (Enterprise Resource Planning) bieten Zusatztools zur Abbildung einer Balanced Scorecard an. Die Einführung einer solchen Lösung wird vor allem dann sinnvoll sein, wenn bereits viele Module eines ERP-Systems im Einsatz sind, aus denen die notwendigen Daten für die Balanced Scorecard bezogen werden können. Die Abbildung in einer BI-Applikation (Business Intelligence) ist dann empfehlenswert, wenn es als Basissystem für die Führungskräfte aller Ebenen im Unternehmen eingesetzt wird. Speziell wenn das System sehr breit angelegt ist, bietet es eine gute Basis, um eine BSC zu integrieren. Ist ein Data-Warehouse vorhanden, aus dem der Großteil der Informationen für die Scorecard-Kennzahlen entnommen werden kann, empfiehlt sich die Abbildung der BSC in einer Data -Warehouse Lösung. Die Integration bedeutet dabei eine strategische Neuausrichtung und Erweiterung des Data-Warehouse.

Auf die BSC zugeschnittene Spreadsheet-Lösungen bieten sich dann an, wenn nur wenige Kennzahlen abzubilden sind. Mit zunehmender Komplexität werden aber unter anderem die Verteilung der Informationen sowie das Änderungsmanagement schwierig. Der Markt bietet zudem eine Vielzahl an spezifischen BSC-Lösungen an. Sie spezialisieren sich auf Funktionen, die aus dem Wesen der Balanced Scorecard entstehen. Meist handelt es sich dabei um eine übersichtliche Darstellung der vier Perspektiven, unterstützt mit den notwendigen Workflow-Features sowie der Abbildung der Ursache – und Wirkungsbeziehungen mit Simulationsmöglichkeiten.

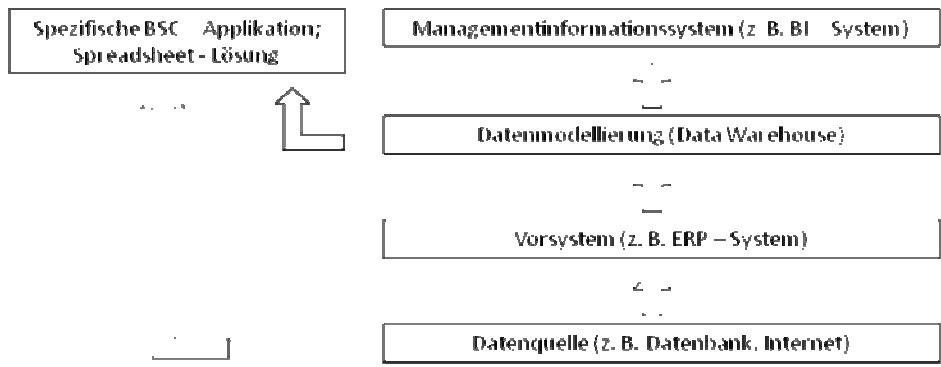


Abbildung: Überblick Unternehmenssoftware

Funktionen von BSC-Software

Durch die Reduktion der Komplexität sowie die zeitgerechte und übersichtliche Aufbereitung der notwendigen Informationen soll das Management über die Unterstützungsfunktion die Möglichkeit erhalten, auf Basis der bereitgestellten Daten Entscheidungen zu treffen, um das Unternehmen zu steuern. Das Management simuliert Szenarien für das gesamte Unternehmen sowie die einbezogenen Teilbereiche und entscheidet mit Hilfe der Software. Je größer ein Unternehmen, umso mehr Bereiche und Personen sind in den

Unternehmensprozess eingebunden. Die Software unterstützt über die Datengewinnungsfunktion jeden Einzelnen bei der Dateneingabe und ermöglicht außerdem über Schnittstellen komplexe Datenimportstrukturen. So können dem System laufend und automatisiert die notwendigen Daten zugeführt werden, die für die Abbildung einer BSC benötigt werden.

Mit zunehmender Komplexität müssen immer mehr Bereiche miteinander verknüpft werden, um die Abläufe und Abhängigkeiten entsprechend darstellen zu können. Für die Datenverarbeitung werden die Daten über die Datenhaltungsfunktion in einer Form gespeichert und verwaltet, die es ermöglicht, sie einfach und schnell abzufragen. Inhaltliche Änderungen der Grunddaten, zum Beispiel die Einbeziehung einer weiteren Perspektive in die BSC, bedeuten auch Änderungen im System. Die Software ermöglicht über die Modellierungsfunktion eine effiziente Weiterverarbeitung der Grunddaten. So wird es möglich, schnell auf Änderungen zu reagieren und dem Management laufend die erforderliche Unterstützung zu bieten.

Damit die BSC funktionieren kann, müssen alle involvierten Personen mit den notwendigen Berichten und Features versorgt werden. Die Software bietet über die Berichtsfunktion eine standardisierte Berichtserstellung, die es ermöglicht, Berichte auf einfache Weise zu erstellen. Integrierte Systeme ermöglichen zudem flexible Berichte. Dies sind Berichte, bei denen der User mit eigenen Features die Sichtweise selbst ändern kann. Mit der Automatisierung der Verteilung ist es möglich, dem User die Informationen zeitgerecht zur Verfügung zu stellen. Über die Kommunikationsfunktion unterstützt die

Software den User mit entsprechenden Workflow-Funktionalitäten in der Kommunikation mit Anderen und in der Anwendung der Software. Dadurch werden die einzelnen Bereiche noch enger miteinander verknüpft, die Prozesse werden beschleunigt und die Übermittlung und Verinnerlichung der Inhalte und Ziele wird erleichtert.

Kriterienkatalog für BSC-Software

Im Zuge des Auswahlprozesses sind mehrere Punkte zu beachten. Bezogen auf den Anbieter sind die Referenzen zu prüfen, gegebenenfalls sind die Referenzkunden direkt zu befragen. Bei einem Kostenvergleich ist darauf zu achten, dass die Kosten nicht nur die Software selbst, also die Lizenzkosten, sondern auch die Leistungstage für Implementierung und Schulung sowie den Support betreffen. Hat der Anbieter Niederlassungen in derselben Region wie man selbst, dann werden zudem die Reisekosten geringer ausfallen. Ein weiteres Kriterium stellt der Service dar, den der Anbieter vor allem bezogen auf Support und weiteres Unterstützungsmaterial wie Handbücher und Online-Hilfen stellt.

Hinsichtlich der technischen Kriterien ist, in Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung, zu prüfen, wie sich die Software in die bestehende IT-Umgebung eingliedern lässt. Dabei ist darauf zu achten, dass die Software die gängigsten Datenbanksysteme unterstützt und über eine entsprechende Server-Client-Architektur auch unter Verwendung des Internets verfügt, damit ein Mehrusersystem eingerichtet werden kann. Ein mit dem Betriebssystem gekoppeltes Berichtungssystem und genügend Schnittstellen sowie Datenimport- und Datenexportfunktionen runden das Anforderungsprofil ab.

Die Abbildung der benötigten BSC-Funktionalitäten stellt die Kernanforderung dar. Die Software soll nicht nur die einfach umzusetzende Abbildung des Unternehmens, sondern auch die Visualisierung der Prozesse ermöglichen und dies in einer übersichtlichen Strategy Map, gepaart mit der Maßnahmenplanung und den notwendigen Analysemöglichkeiten, darstellen. Damit auch verzweigte Strukturen dargestellt werden können, ist eine Abbildungsmöglichkeit auf vielen Hierarchiestufen notwendig. Eingebettet sind diese Kriterien in eine übersichtliche Oberflächengestaltung mit einer verständlichen Menüführung sowie Workflow-Funktionalitäten. Simulationsmöglichkeiten und ein effizientes Reporting vervollständigen das Bild.

Anbieterkriterien	Technische Kriterien	Inhaltliche Kriterien	Funktionelle Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Referenzen • Kosten • Support • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • unterstützte Datenbanksysteme • Server – Client Architektur • web-based • Berechtigungssystem • Schnittstellen • Datenimport und Datenexport • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • einfache Abbildung des Unternehmens in mehreren Hierarchiestufen • Visualisierung der Prozesse • Maßnahmenplanung • Analysefunktionen • Reporting • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Oberfläche • Menüführung • Workflow • Simulation • ...

Abbildung: Kriterien für BSC-Software

Einführung einer BSC-Software

Im Zuge der Einführung einer Software ist in jedem Fall ein Anforderungskatalog zu erstellen. Gelistet werden die technischen und die inhaltlichen Minimalanforderungen sowie die Ausschlusskriterien. Wichtig ist es dabei die zukünftigen Anwender und die IT - Abteilung mit einzubeziehen. Im Anschluss findet eine

Analyse des Marktes über die möglichen Anbieter statt. Sind genügend Anbieter gefunden, werden erste Informationen gesammelt und es findet eine Vorauswahl auf Basis des Anforderungskataloges statt. Dafür ist es notwendig Präsentationstermine zu vereinbaren, Demoversionen oder Teststellungen zu analysieren und die Referenzen der Anbieter zu prüfen. Auf Basis dieser Informationen findet ein Ranking statt, mit dem in die Entscheidungsphase gegangen wird. Mit konkreten Angeboten können die Einkaufsverhandlungen begonnen werden. Ist die Entscheidung getroffen beginnt die Implementierung der Software. Für diese Phase ist ein Projekt mit einem Lenkungsausschuss, einem Projektleiter und einem Implementierungsteam zu bilden. Kombiniert mit einem gut durchdachten Zeitplan und einer detaillierten inhaltlichen Vorbereitung kann die erfolgreiche Umsetzung beginnen.

Literatur

Horvath und Partner: Balanced Scorecard umsetzen

M.G. Bernhard, S. Hoffschroer: Report Balanced Scorecard (Strategien umsetzen - Prozesse steuern - Kennzahlensysteme entwickeln)

Robert S. Kaplan, David P. Norton: Balanced Scorecard (Strategien erfolgreich umsetzen)