

Sitrak Chopourian

Dipl.-Ing.;

Jahrgang 1965;

Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz;

berufliche Tätigkeiten:

1989–1996 selbständige Tätigkeiten im Bereich Engineering für diverse Maschinenbauunternehmen in Österreich und im Ausland;

1997–01/2001 Produktmanager in der Verpackungsindustrie bei der Firma Verpackungszentrum Graz;

02/2001–06/2001 freier Mitarbeiter an der Technischen Universität Graz, Institut für Wirtschafts- und Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie;

seit 08/2001 Merten Management GmbH, Produktmanager „Strategisches Management“

Einsatz von Softwarelösungen in der Balanced Scorecard (BSC)

Erst durch einen breiten Einsatz von ERP (Enterprise-Resource-Planning)-Systemen ist bei großen internationalen, nationalen sowie bei mittelständischen Unternehmen eine Steuerung möglich.

Die Auswahl der richtigen Software ist von eminenter Bedeutung. Besonders wichtig sind alle Lösungen zur operativen und strategischen Führung der Unternehmen.

Die Palette der Softwareanbieter ist heterogen und vielfältig. Für die Auswahl einer Softwarelösung zur Abbildung der Balanced Scorecard sind die Richtlinien der Balanced Scorecard Collaborative Inc. eine wichtige Entscheidungshilfe. Diese hat Funktionsstandards für eine Balanced-Scorecard-Anwendung definiert (siehe <http://www.bscol.com/standards.cfm>). Die definierten Standards

haben einen doppelten Sinn:

- Sie dienen der Orientierung von Benutzern und Organisationen, die die Balanced-Scorecard-Software zum Kauf evaluieren.
- Sie sind Entwicklungsleitfäden für Softwareunternehmen, die die Kaplan/Norton-Balanced-Scorecard-Methode in ihrer Software unterstützen möchten.

Diese Standards sind als Mindestanforderung an eine BSC-Software zu verstehen. Die tatsächlichen Kundenanforderungen liegen jedoch in Bezug auf die Funktionalität und den Umfang oft weit über den Balanced-Scorecard-Collaborative-Standards.

Wichtig für die erfolgreiche Implementierung und Anwendung einer BSC-Soft-

ware ist die Kompatibilität des eingesetzten Systems mit den bereits vorhandenen Systemen in einem Unternehmen. Die Praxis zeigt, dass Österreichs Großkonzerne und Großunternehmen die Vorreiter für den Einsatz von BSC-Softwarelösungen sind. Diese Lösungen dienen als strategisches Management-Informationssystem, mit dessen Unterstützung Visionen und strategische Ziele in allen Bereichen und Hierarchieebenen verankert und kommuniziert werden.

Durch eine optimale Abbildung der Scorecard, beginnend von der Ebene des Gesamtunternehmens, heruntergebrochen auf die Bereichs-Scorecard, weiters heruntergebrochen auf die Abteilungen, schafft die Organisation ein einheitliches Informations- und Zielvorgabeinstrument, siehe Abbildung 1.

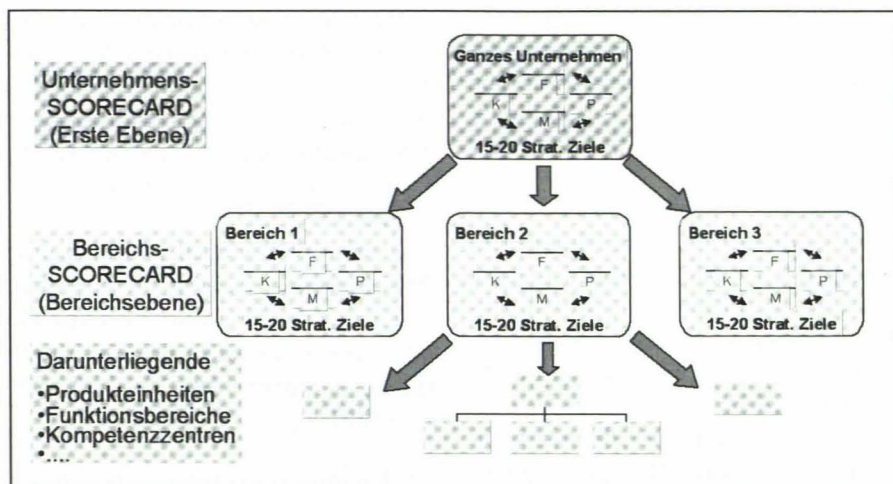


Abb. 1: BSC-Struktur

Gleichzeitig muss die Steuerung des Gesamtunternehmens durch die Konzentration und Verdichtung der strategierelevanten Kennzahlen aus den verschiedenen operativen Bereichen erfolgen.

In der Realität findet man im untersten Ast der operativen Verzweigung eine Fülle von Kennzahlen, resultierend und ablesbar aus den unterschiedlichsten Systemen, mit denen täglich in den Bereichen des Unternehmens gearbeitet wird. Bei dieser Datenquellenvielfalt stoßen die meisten BSC-Softwarelösungen an die Grenzen der automatischen Datenübernahme.

Nur wenige BSC-Lösungen können mit beliebigen Datenquellen (Data Warehouse, ERP-Systeme, PPS-Systeme bis

einfachen Tabellenkalkulationsprogrammen) kommunizieren.

Einige BSC-Lösungen benötigen zuerst ein Data-Warehouse-System als Voraussetzung und setzen anschließend ihre BSC-Software auf das jeweilige Data Warehouse-System auf. Hier muss das Unternehmen jedoch zuerst ein kostenintensives und zeitintensives Data-Warehouse-System installieren.

Ein universelles, flexibles Produkt, welches mit praktisch allen bekannten Datenquellen zusammenarbeitet ist das Produkt „SBS-STRAT&GO Balanced Scorecard System“ der Firma PROCOS AG. Dieses Produkt besitzt eine standardmäßige, einfache, intelligente Schnittstelle zu den bekanntesten Datenbanken, siehe Abbildung 2.

Es ist eine Utopie, wenn man glaubt, dass alle Kennzahlen einer Balanced Scorecard elektronisch aus diversen Systemen vorhanden sind. Die Realität zeigt, dass im Rahmen des Scorecardprojektes durchaus Kennzahlen definiert werden müssen, die bis dato nicht erfasst wurden. Weiters findet man in der Scorecard qualitative Kennzahlen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit etc.), die durch die subjektive Bewertung einer Person oder einer Personengruppe definiert werden.

Die Implementierung von „Business Intelligence“-Lösungen sind mit einem personellen und finanziellen Aufwand verbunden. Deshalb sollte das Unternehmen im Erstansatz ein Prototyping durchführen. Das Ziel dieses Prototypings ist:

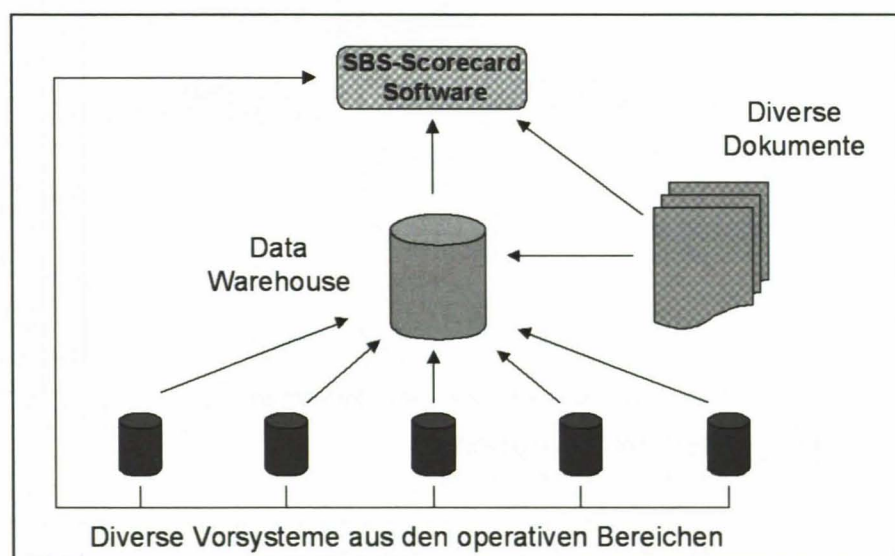


Abb. 2: Datenquellen für die SBS-Software

- Qualitätssteigerung
 - Lerneffekte können parallel in das Gesamtkonzept übertragen werden
 - Ermöglicht frühzeitiges Feedback zukünftiger Anwender
- Risikoreduktion
 - „Versuchsprojekt“
 - Erhöhung der Sicherheit über ein geschlagenes Vorgehen
 - Bestätigung der Software-Entscheidung anhand gesicherter Ergebnisse
 - klare Entscheidungsbasis vor der Freigabe der Gesamtkonzeption
- Erhöhung der Projektakzeptanz
- erste Resultate schnell aufzeigbar

Die professionelle, rasche Softwareimplementierung setzt voraus, dass ein Strategiefindungsprozess im Vorfeld bereits durchgeführt wurde bzw. es existieren klar formulierte strategische Ziele für die nächsten x Jahre.

In der Folge möchte ich einen Projektstrukturplan der Firma Merten Management GmbH für die Implementierung der SBS-Balanced-Scorecard-Methodik mit Softwareunterstützung darstellen.

Nach diesem Vorgehensmodell, Abbildung 3, könnte eine Softwareimplementierung mit der SBS-Balanced Scorecard je nach Organisationsgröße und vorhandenen Strategieunterlagen in einem Zeitraum von ca. 1 bis 2 Monate durchgeführt werden.

Ein externer erfahrener Berater kann dem Projekt wertvolle Inputs geben. Gleichzeitig hat der Berater die Aufgabe, negative Entwicklungen und Konfliktpotenziale rechtzeitig zu erkennen und diese im Interesse des Unternehmens rasch zu lösen. Wichtig ist, dass der Berater in der Strukturdefinitionsphase und in der Implementierungsphase mit seinen Erfahrungen und seinem Wissen das Projektteam unterstützt und es gleichzeitig

in die Software einschult. Die Erfahrung aus der Praxis zeigte, dass Key-User-Schulungen (Administratoren) und Anwenderschulungen während der Implementierung (Prototyping) mit der Gruppe langfristig die effizienteste Schulungsmethode ist.

Das beste BSC-Modell und die tollste BSC-Software-Lösung bleiben ohne Unterstützung der obersten Leitung und ohne aktives Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Lippenbekenntnis!

Die Einführung der Balanced-Scorecard-Methodik ohne geeignete Softwareunterstützung, besonders bei mittleren und großen Unternehmen, ist nicht sinnvoll. Nur eine „lebende“ Scorecard (mit allen notwendigen aktuellen Daten) bringt den Unternehmen den erwarteten Nutzen: klare, transparente Ziele, alle Maßnahmen, deren Umsetzungsgrade und die gewünschten Ergebniserwartungen.

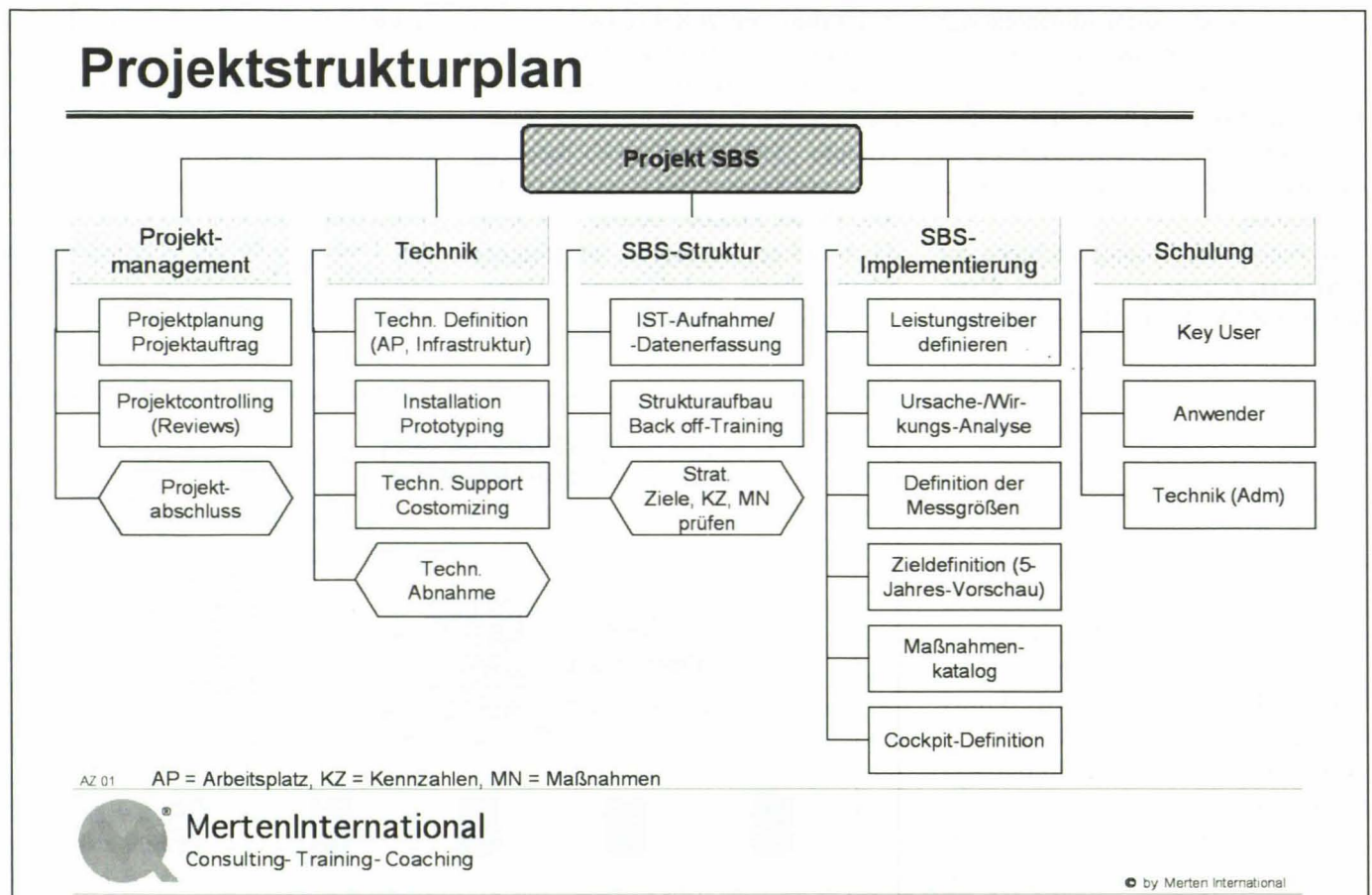


Abb. 3: Merten-Management-BSC-Projektstrukturplan

STRATEGISCHE THEMEN	STATUS	SCORE (%)	TREND	Mess-Frequenz	EINHEIT	ZIEL WERT	IST-WERT	GRAFIK ISTWERT	Kommentar	Zielwert 2003
FINANZEN		87,2								
Gewinnmaximierung		79,7								
Economic Value Added		50,0		Jahr	%	20,00	10,0			25,0
Return on Assets		91,4		Semester	%	14,0	12,8			15,0
Return on Investment		90,5		Semester	%	19,0	17,2			25,0
Deckungsbeitrag I		94,4		Quartal	EUR	3.200.000	3.023.400			3.200.000,0
Neukundengewinnung verstärken		91,0								
Kaufgewohnheit		95,0		Jahr	PT	60,0	57,0			100,0
Marktanteil		84,4		Semester	%	18,0	15,2			30,0
Bestehende Kundenbasis erhalten		92,7								
Kunden-Wahrnehmungsrate		86,0		Jahr	%	75,0	64,5			80,0
Kundenzufriedenheits-Index		99,4		Jahr	%	95,0	94,5			90,0
OLINERIE / MARKET		90,0								
PROZESSE		83,2								
MITARBEITER		96,1								

Abb. 4: Beispiel einer Cockpitdarstellung

Die von der reinen Finanzbetrachtung losgelösten Betrachtungsmöglichkeiten zeichnen die Darstellungen der Balanced Scorecard aus, siehe Abbildung 4.

Die Wechselwirkungen der strategischen Ziele (inklusive deren Gewichtung) wird in der Abbildung der Balanced Scorecard berücksichtigt. Ein typischer Zielkonflikt, der in vielen Fällen beobachtet wird, ist eine Einsparungsmaßnahme bei Dienstleistungen und trotzdem geplante Zuwächse bei den Umsätzen. Bei einer reinen Budgetbetrachtung kann dies geplant werden. Bei der BSC-Methodik wird bereits im Ansatz die Wechselwir-

kung (in der Ursache-/Wirkungs-Analyse), siehe Abbildung 5, geprüft.

Die Balanced Scorecard ist ein leistungsfähiges Instrument zur Übersetzung der Unternehmensstrategie in konkrete Ziele. Sie basiert im Wesentlichen auf vier Perspektiven (Finanzen-, Kunden-, Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive), die über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander in Verbindung stehen. Die über vergangene Unternehmensleistungen Auskunft gebenden finanziellen Kennzahlen werden um die treibenden Faktoren für zukünftige Leistungen ergänzt.

Aus den Strategien und den in der Balanced Scorecard abgebildeten Zielsetzungen sind strategische Initiativen und konkrete Maßnahmen abzuleiten. Damit wird die Lücke zwischen kurzfristigem Unternehmenserfolg und langfristigen Visionen und Strategien geschlossen. Der Einsatz von universellen, flexiblen Softwareprodukten unterstützt die rasche Umsetzung der BSC-Methodik in einer Organisation. Die Einführung mit externem Coaching und Beratung ist sinnvoll, um eventuelle Unternehmensblindheiten zu vermeiden.

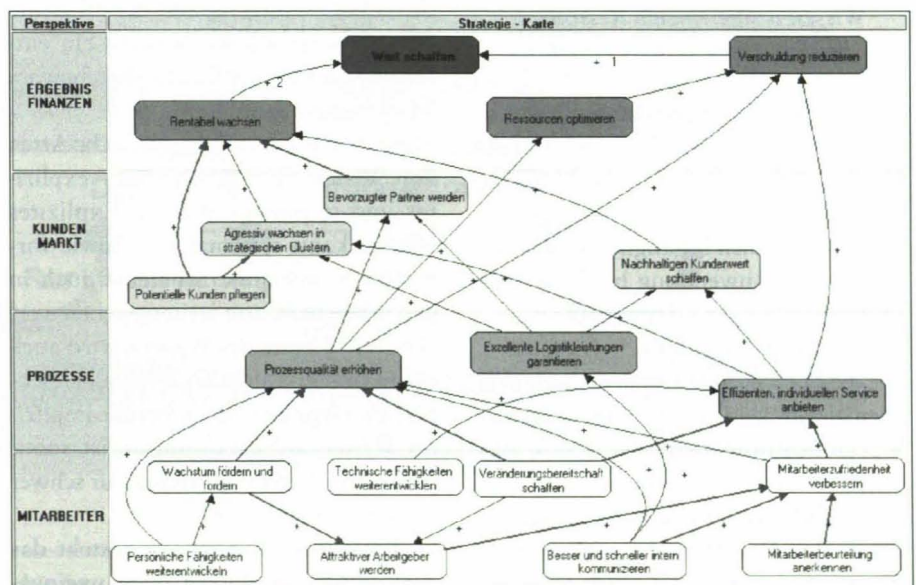


Abb. 5: Strategie-Karte