

## Balanced Scorecard

Ein häufiges Problem traditioneller Kennzahlensysteme ist die Fokussierung auf monetäre und vergangenheitsbezogene Größen. Dies führt beim Erstellen eines Kennzahlensystems zwar zu geringeren Kosten, bildet die Realität jedoch oft nur verzerrt ab, da die langfristige strategische Perspektive nicht beachtet wird.

Ein Kennzahlensystem, das an diesen Defiziten ansetzt, ist die Balanced Scorecard (BSC). Sie löst das Problem, dass zu wenige nicht-finanzielle Kennzahlen ausgewertet werden, indem sie eine breite, ausgewogene Kennzahlenbasis fordert. Im klassischen Konzept der Balanced Scorecard wird die finanzielle Perspektive daher durch drei weitere ergänzt, die Anzahl der Sichten ist aber je nach Controllingobjekt gesondert zu wählen:

- Eine Kundenperspektive, welche die strategischen Ziele des Unternehmens in Zusammenhang bringt mit den Kunden und dem Markt, auf dem es konkurrieren möchte.
- Eine interne Prozessperspektive, die diejenigen Prozesse abbildet, die entscheidend sind, um die Ziele der finanziellen Perspektive und Kundenperspektive zu verwirklichen.
- Eine Lern- und Entwicklungsperspektive, welche die nötige Infrastruktur beschreibt, um die Ziele der ersten drei Perspektiven zu verwirklichen.

Es treten also vorlaufende Frühindikatoren für strategische Erfolgsfaktoren und Werttreiber an die Seite von vergangenheitsbezogenen Ergebniskennzahlen. Jedem Werttreiber werden messbare Kennzahlen zugeordnet. Die etwa 15 bis 25 Kennzahlen werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und sind – je nach Branche und Unternehmen – unterschiedlich zu wählen. Die Balanced Scorecard ist daher nicht nur ein Kennzahlensystem für das Management, sondern vor allem ein Bindeglied zwischen dem Entwickeln einer **Strategie und ihrer Umsetzung**.

Der größte Vorteil der BSC ist somit die Verzahnung von Unternehmensstrategie und operativem Handeln. Mit Balanced Scorecards lassen sich Unternehmungen, strategische Geschäftseinheiten, Abteilungen oder Mitarbeiter über ein Zielsystem steuern. Die Hauptaufgabe dabei ist, das gesamte Unternehmen auf ein einheitliches Zielsystem auszurichten und alle Entscheidungen zu koordinieren. Kausalitäten werden nach einer Evaluierung entweder bestätigt oder verworfen, dies verbessert stetig die Entscheidungsgrundlage. Eine gut integrierte BSC macht Interdependenzen zwischen verschiedenen Abteilungen sichtbar und ermöglicht eine Fokussierung auf nachhaltig wertschaffende Aktivitäten.

Weitere Vorteile:

- Durch das bewusste Beschränken auf einige wenige, gehaltvolle Kennzahlen reduziert sich die Datenflut.
- Das häufige Auseinandersetzen mit Kennzahlen und Zielen führt zu einer schnelleren Reaktionsfähigkeit des gesamten Unternehmens.

### Die Balanced Scorecard-Einführung

Die Einführung eines Balanced Scorecard-Systems, erfolgt nicht von heute auf morgen. Im Wesentlichen gibt es zwei Projektstufen:

- Die konzeptionelle Erarbeitung der Key-Performance-Indikatoren und der zugehörigen Kennzahlen sowie die informationstechnische Umsetzung.

Beim Einführen eines solchen Systems ist noch ungewiss, ob es von den Mitarbeitern akzeptiert wird. Deshalb stellt sich für das Unternehmen zu Beginn die Frage, ob es empfehlenswert ist, ein umfangreiches IT-System (Business Intelligence) anzuschaffen. Im ersten Schritt kommt daher häufig eine Umsetzung mit Microsoft Excel zum Einsatz. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Konzeption schnell und unkompliziert zu überdenken und zu hinterfragen – und damit eine sinnvolle Lösung zu finden. Dieser Prozess erfolgt oft in verschiedenen Bearbeitungsschleifen, bei denen das Konzept modifiziert wird. Sobald aber aus dem Konzept eine funktionierende Anwendung entstanden ist, kommt es bei der Umsetzung mit Excel häufig zu Problemen in den Bereichen Fehleranfälligkeit, Datenhaltung, Benutzerverwaltung und Usability.

# Datenblatt corporate:view

Vor allem bei den mit der Systempflege beauftragten Personen entwickeln sich dadurch schnell Ablehnung und Akzeptanzprobleme. Es entsteht die Notwendigkeit, ein alternatives System zu suchen. Dies führt erfahrungsgemäß sofort zu Fragen nach der Komplexität eines solchen Systems und den erforderlichen Investitionskosten. Wie viel Geld ist wirklich notwendig, um unsere Scorecard abzubilden und laufend zu pflegen?

## Funktionsweise corporate:view

Der Ansatz von corporate:view lässt sich einfach beschreiben: unkomplizierte Implementierung, Skalierbarkeit, Abbildung verschiedener Hierarchieebenen sowie keine weiteren Investitionen in Soft- oder Hardware, da auf Standards wie Microsoft Access und Excel zurückgegriffen wird.

Als Basis dient ein Datenbanksystem (MS Access oder MS SQL Server) mit Stammdatenverwaltung (Abbildung der Organisation, Nutzerverwaltung, Kennzahlen und Scorecards). Alle Parameter sind frei editier- und erweiterbar. Zur Ausgabe einer Scorecard für einen bestimmten Organisationsbereich und einen bestimmten Zeitraum wird dynamisch ein Excel-Sheet generiert. Dabei werden neben den Ist-Werten auch die vorher definierten Vergleichswerte dargestellt. So sind Abweichungen schnell und einfach zu erkennen. Mit dem Grafik-Modul lassen sich verschiedene Kennzahlen, auch im Vergleich zueinander, als Diagramme abbilden und speichern.

Über die Nutzerverwaltung besitzen verschiedene Stellen im Unternehmen bestimmte Zugriffsmöglichkeiten, um Daten einzugeben. Dies kann von Hand erfolgen oder durch den Import von Excel-Dateien. Ebenso sind Schnittstellen zu anderen Systemen möglich, die sich im Unternehmen im Einsatz befinden (z.B. SAP).

## Beispiel Grundfos Pumpenfabrik

Die Grundfos-Gruppe beschäftigt über 13.000 Mitarbeiter und gehört mit etwa 10 Mio. jährlich produzierten und verkauften Pumpen weltweit zu den führenden Herstellern. Die Produkte sind drei Marktsegmenten zugeordnet: Gebäudetechnik, Industrie und Wasserwirtschaft.

Am Standort Wahlstedt unterhält die Gruppe mit der GRUNDFOS Pumpenfabrik GmbH eine Produktionsgesellschaft, die sich auf die Herstellung und Montage großer Umwälzpumpen für die Heizungs-, Klima- und Lüftungstechnik, sowie auf Hochdruck-Kreiselpumpen und Druckerhöhungsanlagen für die Wasserversorgung spezialisiert hat.

Nach der Entscheidung, eine BSC einzuführen und einem erfolgreich abgeschlossenen Strategieprozess, stellte sich die Frage nach der informationstechnischen Umsetzung. Die Rahmenbedingungen dabei waren: dezentrale Nutzung – sowohl in der Verwaltung als auch in der Produktion –; Dateneingabe durch verschiedene Personen; Gruppen- und nutzergebundene Scorecards für verschiedene Hierarchiestufen; flexible Erweiterung der Kennzahlen; Datensicherheit; intuitive Bedienung und schnelle Einführung.

Wie so oft erfolgte eine erste Umsetzung in MS Excel. Hierbei zeigten sich aber vor allem Probleme der Usability und der Fehleranfälligkeit. Als Alternative wäre ein Business Intelligence System oder eine Abbildung in SAP denkbar gewesen. Da hier jedoch hohe Investitionen und eine lange Implementierungsdauer vorhersehbar waren, suchte Grundfos eine andere Lösung – und fand sie in einer Individualprogrammierung basierend auf corporate:view.

Das datenbankbasierte corporate:view hebt die Fehlerquote einer Excel-Lösung vollständig auf. Durch den Einsatz von Standardsoftware wie MS Access, MS SQL Server und MS Excel, die bei den meisten Unternehmen bereits vorhanden sind, ist eine schnelle Implementierung innerhalb weniger Tage möglich. Und da corporate:view in Umfang und Bedienung einfach gehalten ist, lässt sich die Einführung sehr schnell realisieren.

Grundfos nutzt das Information System - so ist die interne Bezeichnung - inzwischen seit Januar 2006. Diese Lösung übernimmt einen wesentlichen Teil des gesamten Performance-Managements und fließt weitgehend in das Qualitätsmanagement ein. Ein Ergebnis daraus ist unter anderem der 2. Platz beim deutschen Qualitätswettbewerb „Ludwig-Erhard-Preis“, den Grundfos Ende 2006 erzielte.

## Technische Voraussetzungen

### **Small Business Version:**

- empfohlen für bis zu 5-8 Benutzer
- Installation als Einzelplatz- oder Fileserver-Version möglich

## Client-Anforderungen

### Hardware:

- Prozessor ab Pentium III, 1 GHz
- Speicher mindestens 256 MB RAM
- Festplattenplatz rund 50 MB für die Installation
- Bildschirm mindestens 15“, Auflösung 1024 x 768
- Kommunikation/Netzwerk Ethernet Adapter 10/100 Mbps
- CD-ROM-Laufwerk

### Software:

- Betriebssystem Windows 2000 oder Windows XP
- MS Access (ab Version 2002/XP) oder SQL Server Express 2005

## Server-Anforderungen:

- Fileserver-Version: freigegebenes Netzlaufwerk für die Datenbank

# Datenblatt coporate:view

## Corporate Version:

- empfohlen ab 5 Benutzer

## Client-Anforderungen

### Hardware:

- Prozessor ab Pentium III, 1 GHz
- Speicher mindestens 256 MB RAM
- Festplattenplatz rund 50 MB für Installation
- Bildschirm mindestens 15“, Auflösung 1024 x 768
- Kommunikation/Netzwerk Ethernet Adapter 10/100 Mbps
- CD-ROM-Laufwerk

### Software:

- Betriebssystem Windows 2000 oder Windows XP
- MS Access (ab Version 2002/XP) oder SQL Server Express 2005

## Server-Anforderungen

### Hardware:

- Prozessor ab Pentium IV
- Speicher mindestens 512 MB RAM
- Festplattenplatz ab 500 MB für Datenbankserver-Installation
- Kommunikation/Netzwerk Ethernet Adapter 10/100 Mbps
- CD-ROM-Laufwerk

### Software:

- Datenbanksystem MS SQL Server 2000 oder höher

# Datenblatt coporate:view

## Kontakt

Thorsten Braun  
Geschäftsführer

Tel. 07 00 / 12 85 41 – 10  
t.braun@intevo.de

## **intevo**

Gesellschaft für integrierte  
Unternehmenssteuerung mbH  
Weinstraße 53  
67434 Neustadt  
Tel. 07 00 / 12 85 41 – 10  
Fax 07 00 / 12 85 41 – 11  
kontakt@intevo.de  
<http://www.intevo.de>