

Das Balanced-Scorecard-Konzept

Data Warehouse in der Balance

Um Wachstumspotenziale in allen Geschäftsbereichen zu nutzen, braucht das Management ein strategisches Steuerungswerkzeug, das das Unternehmen als Ganzes abbildet. Die Balanced Scorecard (BSC) erfüllt diese Aufgabe: Sie zieht auch nicht-monetäre Parameter wie die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zur Erfolgskontrolle einer Geschäftsstrategie heran. Für den effektiven Roll-out einer BSC bedarf es einer modernen Performance-Management-Lösung inklusive leistungsfähigem Data Warehouse, das alle relevanten Daten aus heterogenen Quellen in einer einheitlichen Datenbasis zusammenführt. Von Jan-Ole Romann

Allein mit dem altgedienten Rezept „Kostensenkung“ kann heute kein Unternehmen mehr Wettbewerbsvorteile erzielen. Der Aufbau neuer Kundenbeziehungen, das optimale Abstimmen der Produktpalette auf die Wünsche und Interessen der Kunden oder das Schaffen eines internen „Wissenspools“ sind einige der Faktoren, die über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden.

Wenn Unternehmen den Erfolg ihrer Geschäftsstrategie messen wollen, machen sie es sich allerdings häufig sehr einfach: Sie verlassen sich allein auf die retrospektiven Finanzzahlen der Quartals- und Jahresabschlüsse als Instrument zur Erfolgskontrolle ihrer Strategien. So sieht das Management zwar wie in einem Rückspiegel vergangene Entwicklungen, erhält aber keine aussagekräftigen Informationen für die zukunftsorientierte Vision oder den Umsetzungsgrad der Unternehmensstrategien. In der Informationsgesellschaft reichen diese eindimensionalen Methoden zur Kostenrechnung nicht

mehr aus. Gefordert sind Controllinginstrumente, die ein ganzheitliches Bild des Unternehmens liefern und eine mehrdimensionale Betrachtung ermöglichen: Nur so lassen sich aussagekräftige Informationen für zukunftsorientierte Strategien gewinnen.

Für eine solche Aufgabe entwickelten die Harvard-Professoren Robert S. Kaplan und David P. Norton die Balanced Scorecard: Dieses Konzept bedeutet die bewusste Abkehr von Beurteilungsweisen, die einseitig klassische Finanzkennzahlen wie etwa den Return on Investment oder den Shareholder Value zum Maßstab nehmen. Das Konzept identifiziert das Potenzial eines Unternehmens, indem bislang nicht gemessene Faktoren wie etwa die Innovationsfähigkeit, die Kundenzufriedenheit oder die Verfügbarkeit des intern vorhandenen Wissens in das Unternehmensbild eingefügt werden. Die Balanced Scorecard unterstützt das Management nicht nur bei der ganzheitlichen Unternehmensbetrachtung anhand verschiedener

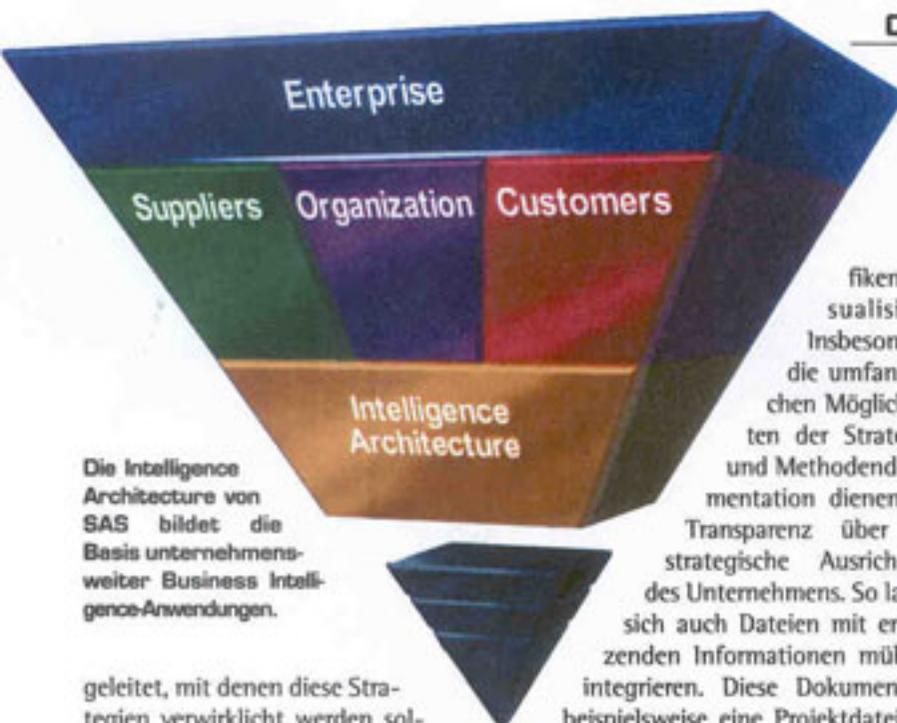


Jan-Ole Romann, Product and Solution Marketing, SAS Deutschland

Perspektiven, sondern geht noch einen Schritt weiter: Sie gibt Auskunft darüber, welche Ursache-Wirkung-Beziehungen zwischen den Finanzdaten einerseits und den nicht-monetären Kriterien andererseits bestehen. Das Steuerungsmodell ergänzt also finanzielle Messgrößen um Leistungstreiber wie zum Beispiel die Kundenbindung, interne Geschäftsabläufe oder die Lern- und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter.

Kaplan und Norton konzipierten die Balanced Scorecard bereits im Jahr 1992, doch erst mit der Entwicklung leistungsstarker Data Warehouses und Reporting Tools sowie der Integration ausgefeilter Analyseverfahren wie OLAP und Data Mining einige Jahre später konnte dieses Steuerungskonzept in die Praxis umgesetzt werden. SAS hat als führender Business-Intelligence-Anbieter mit seiner langjährigen Erfahrung in den Bereichen Data Warehousing, Reporting und der Entwicklung von Analyse-Tools wie Data Mining und OLAP die Vorreiterrolle bei der informationstechnischen Umsetzung des Balanced-Scorecard-Konzepts von Kaplan und Norton eingenommen.

Am Beginn eines umfassenden Performance-Management mit einer BSC steht die Diskussion der Unternehmensstrategie: Welche Vision will das Unternehmen realisieren? Mit welchen Strategien und Mitteln? Welche Vorgaben können gesetzt werden? Die BSC übersetzt die Unternehmensvision und abstrakte Strategien in konkrete Ziele und definiert Messgrößen, die zueinander in Beziehung gesetzt und mit den Vorgaben abgeglichen werden. Mit Hilfe der Kennzahlen kann das Management den Erfolg einer Strategie in allen Unternehmensbereichen messen. Um die Umsetzung der Unternehmensstrategien voranzutreiben, werden aus den strategischen Zielen Aktionen ab-



Die Intelligence Architecture von SAS bildet die Basis unternehmensweiter Business Intelligence-Anwendungen.

geleitet, mit denen diese Strategien verwirklicht werden sollen. Dabei betrachtet die klassische Unternehmens-Scorecard die Performance eines Unternehmens aus vier Perspektiven. Die Finanzperspektive bildet alle traditionellen Finanzgrößen ab. Mit der Kundenperspektive werden die Ziele des Unternehmens in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente erfasst. Die Prozessperspektive bezieht sich auf die Organisation und Abwicklung von betrieblichen Prozessen: Welche Stationen durchläuft ein Kundenauftrag oder eine Bestellung bei einem Zulieferer? Die Potenzialperspektive adressiert die Fähigkeit eines Unternehmens, sich den Herausforderungen der Zukunft zu stellen. Dazu gehört das „intellektuelle Kapital“ (Motivation und Wissen der Mitarbeiter etc.) oder die Infrastruktur des Unternehmens (Qualität des Intranets, Schulungsprogramme etc.).

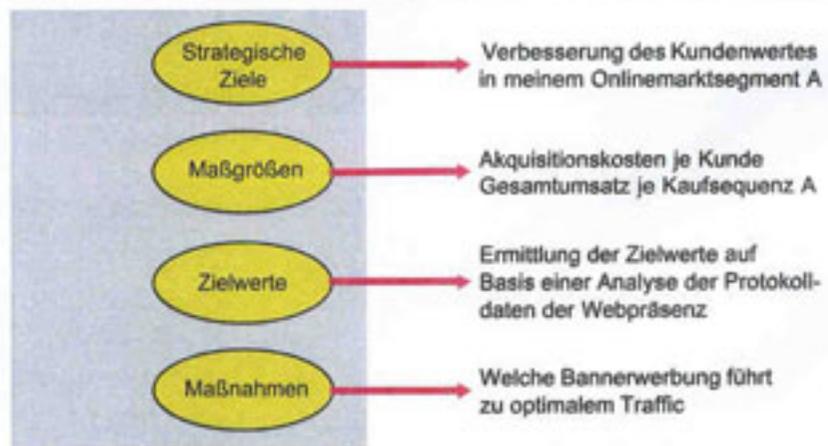
Kein Unternehmen ist wie das andere - und deswegen muss sich eine leistungsfähige Balanced Scorecard äußerst flexibel an die spezifischen Controlling-Anforderungen anpassen lassen. Die SAS Lösung für Performance Management spiegelt die Individualität jedes einzelnen Unternehmens wider: Das Erstellen von Ursache-/Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen Parametern zum Beispiel kann wechselseitig sowohl textbasierend als auch grafisch erfolgen und wird über Metadaten gesteuert. Der Einsatz modernster Web-Technologien gewährleistet eine schnellstmögliche Informationsversorgung. Hierbei werden nicht nur die Messgrößen durch eingängige Gra-

fiken visualisiert: Insbesondere die umfangreichen Möglichkeiten der Strategie- und Methodendokumentation dienen der Transparenz über die strategische Ausrichtung des Unternehmens. So lassen sich auch Dateien mit ergänzenden Informationen mühelos integrieren. Diese Dokumente - beispielsweise eine Projektdatei mit Detailangaben zu strategischen Aktionen - können direkt aus der Webanwendung heraus aufgerufen und bearbeitet werden. Ein Performance-Management-System ist in hohem Maße von der Qualität der

individuellen tiefergehenden Analyse der Informationen, beispielsweise durch OLAP oder Data Mining.

In einer Zeit, in der die maximale Kundenorientierung und die Mobilisierung von Wissensressourcen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen, und in der Unternehmen nicht länger Solitäre, sondern Teile eines dicht gewebten Netzes aus Partnern, Lieferanten und Kunden sind, steht das Controlling vor der Herausforderung, in der Performance-Messung das Unternehmen als Ganzes abzubilden. Die BSC wird dieser Aufgabe gerecht: Sie erfasst auch nicht-physische Vermögenswerte und das intellektuelle Kapital. So können Unternehmen zum Beispiel typische Leistungstreiber erkennen, Arbeitsprozesse verschlanken und

Die Balanced Scorecard



Von der abstrakten Strategie zur konkreten Aktion: Die Balanced Scorecard.

zugrundeliegenden Daten abhängig, von denen oft ein Großteil bereits im Unternehmen vorhanden ist.

Führende BSC-Lösungen extrahieren dabei mit Hilfe eines leistungsfähigen Data Warehouse nicht nur Daten aus verschiedenen operativen Systemen, zum Beispiel SAP R/3 und Baan, sondern auch aus unstrukturierten Quellen wie Microsoft Exchange, Microsoft Excel oder Lotus Notes. Zudem ermöglichen sie ein individuelles Daten- und Prozessmanagement zur effektiven Pflege, Bereitstellung sowie

Innovationschancen erkennen. Der Erfolg einer Balanced Scorecard ist jedoch abhängig von der Qualität des Data Warehouse: Nur wenn Daten aus sämtlichen Unternehmensbereichen unabhängig von ihrem Format herangezogen und mit ausgefeilten Analyseverfahren ausgewertet werden, kann ein Unternehmen in seiner ganzen Komplexität abgebildet werden.