

*von Patric Imark, Solution Consultant*

*Die Entscheidungsträger von heute müssen in der Lage sein, über die Entwicklung ihrer Organisation transparent und stufengerecht zu informieren, die Ressourcen auf die wesentlichen Unternehmensziele auszurichten sowie Veränderungen zur Verbesserung der Ergebnisse ergreifen zu können. Durch Enterprise-Performance-Management (EPM)-Ansätze können solche Informationsbedürfnisse systematisch definiert werden.*

*Mit erhöhter Transparenz  
zu nachhaltigem Erfolg*

Patric Imark, Solution Consultant



Die jüngsten Finanzskandale in führenden in- und ausländischen Firmen haben das Vertrauen von Investoren und anderen, externen wie internen, Anspruchsgruppen in die Unternehmensführung stark erschüttert. Immer lauter werden deshalb die Rufe nach verbesserter Information seitens der Unternehmen – Corporate Governance steht derzeit ganz hoch im Kurs. Und auch im öffentlichen Bereich verlangen knapper werdende Gelder und steigende Kosten drastische Massnahmen – man denke nur an das Gesundheitswesen – die nur als Teil einer längerfristigen Strategie von der Öffentlichkeit verstanden und akzeptiert werden. Über die Entwicklung von Organisationen transparent und stufengerecht zu informieren, ist deshalb eine der wesentlichen Aufgaben der Entscheidungsträger von heute. Auf der anderen Seite stehen die Unternehmen derzeit in einem äusserst schwierigen Marktumfeld, das durch ein verlangsamtes Wachstum und sich verschärfende Konkurrenz geprägt ist. Langfristigen Erfolg erreicht nur, wer seine ganzen Ressourcen auf die wesentlichen Unternehmensziele ausrichten kann. Für eine solche Fokussierung sind in der heutigen Welt des dauernden Wandels zukunftsgerichtete Informationen nötig. Traditionelle Finanzkennzahlen sind aufgrund ihrer Vergangenheitsorientierung dafür nur beschränkt geeignet: sie zeigen zwar Ergebnisse auf, geben aber keine Anhaltspunkte, welche Veränderungen zur Verbesserung dieser Ergebnisse ergriffen werden könnten.

### Potenzial der Balanced Scorecard

Enterprise-Performance-Management (EPM)-Ansätze, wie die Balanced Scorecard, bieten einen Rahmen für die systematische Definition der eben beschriebenen Informationsbedürfnisse. Wesentliche Elemente dieses Ansatzes sind:

- ▶ Gemeinsam definierte „Strategiekarten“, welche die wesentlichen strategischen Ziele und ihre Zusammenhänge innerhalb der vier Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „Prozesse“ sowie „Lernen & Wachsen“ aufzeigen
- ▶ Kennzahlen mit Soll-Werten für jedes Ziel pro Periode, welche die Basis für Soll-/Ist-Vergleiche des Reporting bilden

- ▶ Konkrete Projekte bzw. Massnahmen mit Terminen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten: Diese sind mit den Zielen verknüpft und sollen deren Erreichung sicherstellen
- ▶ Kaskade dieser Struktur über die gesamte Organisation
- ▶ Verbindung mit den Anreizsystemen des Unternehmens: Die Erreichung der Ziele der Balanced Scorecard auf jeder Stufe ist massgebend für die leistungsabhängige Entlohnung

Worin liegt nun der Nutzen eines solchen Ansatzes im Hinblick auf die eingangs geschilderten Herausforderungen?

- ▶ Durch die gemeinsame Entwicklung der Strategiekarten entsteht im Unternehmen ein einheitliches Verständnis über die betrieblichen Zusammenhänge und das Funktionieren der Strategie. Dieses Verständnis kann nach innen und aussen konsistent kommuniziert werden.
- ▶ Durch die Betrachtungsweise aus vier Perspektiven wird sichergestellt, dass bereits heute Aussagen über wahrscheinliche zukünftige Entwicklungen gemacht werden können: Besteht heute zum Beispiel eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation, kann sich das in einem Dienstleistungsunternehmen im nächsten Quartal negativ auf die Kundenbeziehung und damit auf den Umsatz auswirken. Somit können bereits heute Gegenmassnahmen ergriffen werden, um die Mitarbeiterfluktuation zu verringern. Damit kann der erwartete Umsatz-

rückgang rechtzeitig bekämpft und allenfalls sogar abgewendet werden.

- ▶ Da die Projekte bzw. Massnahmen auf die definierten Ziele ausgerichtet sind, können überflüssige Projekte eliminiert werden. Wertvolle Ressourcen werden somit dort eingesetzt, wo sie einen effektiven Beitrag zur Strategieumsetzung leisten.
- ▶ Durch die Kaskadierung der Scorecard wird auf jeder Stufe aufgezeigt, welchen Beitrag zur Strategieumsetzung ein bestimmtes Team leistet. Damit wird, neben einer erhöhten Motivation, auch sichergestellt, dass die Mitarbeitenden einen Beitrag zur konsistenten Information über das Unternehmen leisten, wenn sie sich mit externen Bezugspersonen unterhalten.
- ▶ Durch die Verbindung des Anreizsystems mit der Balanced Scorecard entfaltet das Konzept erst seine wirkliche steuernde Kraft: Das individuelle Handeln wird so gesteuert, dass bei der Maximierung des Eigeninteresses eines Managers oder eines Mitarbeitenden gleichzeitig auch die Unternehmensziele erreicht werden. Ein solchermassen ausgewogenes Anreizsystem über vier Perspektiven stellt ein wirksames Mittel gegen eine einseitige Konzentration auf den Aktienkurs dar.

Insgesamt ergibt sich also ein erhebliches Potenzial für Balanced-Scorecard-Ansätze: Sie schaffen einerseits die benötigten Informationsgrundlagen und entfalten andererseits eine steuernde Kraft bezüglich der Ausrichtung aller Unternehmensressourcen auf gemeinsame Ziele.

Trotzdem bleiben viele solche Ansätze auf halbem Weg stehen. SAS hat deshalb die Erfolgsfaktoren analysiert und bei der Entwicklung von SAS Strategic Performance Management berücksichtigt. Im Folgenden werden wesentliche Problemfelder den von SAS entwickelten Lösungsansätzen gegenübergestellt.

### Rasche Resultate

Oft dauert es schlicht zu lange, bis erste Resultate eines Balanced-Scorecard-Projekts in greifbarer Form vorliegen. Deshalb hat SAS eine Methodologie entwickelt, die

es erlaubt, parallel zur Entwicklung von Struktur und Inhalten, laufend die Ergebnisse im System abzubilden und via Intranet zur Verfügung zu stellen. Die Benutzer

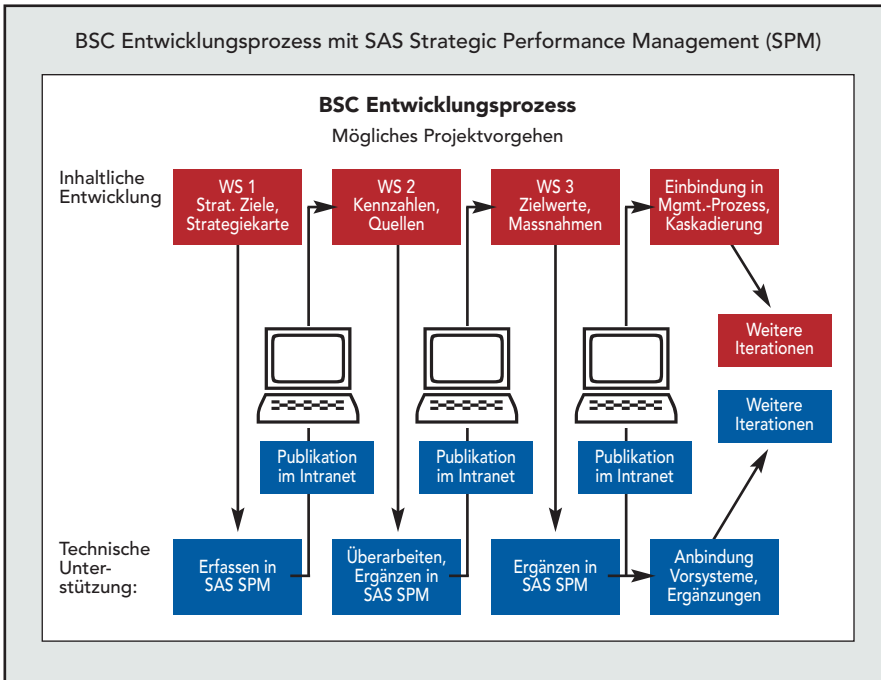
dann zu einem hohen Anpassungsaufwand. SAS Strategic Performance Management bietet eine intuitive Benutzeroberfläche, in der solche Änderungen rasch vorgenom-

In diesem werden dann die verschiedenen Datenquellen mittels klar definierter Prozesse mit den Kennzahlen verbunden. Diese Prozesse können zu den gewünschten Zeiten automatisiert ablaufen, so dass praktisch kein manueller Aufwand für die Befüllung der Kennzahlen mehr entsteht. Dadurch kann auch die Durchlaufzeit extrem verkürzt werden, und die Informationen stehen den Nutzern zeitgerecht zur Verfügung. Zu Beginn eines Projekts, wenn die Datenquellen noch nicht genau definiert sind, oder auch für qualitative Beurteilungen besteht die Möglichkeit, die Plan- und Ist-Werte via Intranet zu erfassen.

### Zielgerichtete Analysemöglichkeiten

Eine Scorecard-Umgebung, die mehrere Unternehmensebenen erfasst, kann rasch relativ umfangreich werden. Wenn die Verantwortlichen alle Scorecards anschauen müssen, um zu sehen, wo negative Abweichungen bestehen, benötigen sie sehr viel Zeit.

SAS Strategic Performance Management lenkt die Aufmerksamkeit direkt auf negative Entwicklungen. Selbstdefinierbare Ampeln zeigen kritische Bereiche, auf Abweichungen in darunter liegenden Scorecards wird auf der obersten Ebene hingewiesen und es besteht die Möglichkeit, direkt zu den entsprechenden Scorecards zu navigieren. Ausserdem sind Darstellungen über mehrere Organisationseinheiten möglich, so dass z. B. ein Benchmarking zwischen verschiedenen Abteilungen möglich wird. Bei Bedarf können auch weitergehende Analysen, beispielsweise durch die Integration von OLAP-Technologien oder die Integration anderer SAS Lösungen, mit den entsprechenden Kennzahlen verknüpft werden. Durch diese Funktionen wird die Zeit für das Aufspüren relevanter Entwicklungen massiv verkürzt und die Manager können mehr Energie auf die Entwicklung von entsprechenden Massnahmen verwenden, statt auf das unproduktive Herumsuchen in Bergen von Berichten. Der Einsatz leistungsfähiger Software trägt somit wesentlich zur Meisterung der aktuellen Herausforderungen mittels eines EPM-Ansatzes bei. ■



können dann mit der integrierten Kommentarfunktionalität zu einzelnen Definitionen, Zielwerten, etc. bereits Stellung nehmen. Dadurch wird die Motivation der Beteiligten hoch gehalten, und man ist bereits an die Software gewöhnt, wenn sie später für Planungs- und Reportingzwecke eingesetzt wird. Hat eine Organisation bereits alle Ziele und Kennzahlen definiert, kann innerhalb von ein bis zwei Wochen eine komplette Umgebung aufgebaut werden.

### Flexible Struktur

Zwischenergebnisse werden in Scorecard-Projekten meist mit den Standard-Office-Produkten dokumentiert. Dies ist mit einem hohen Aufwand verbunden, da sichergestellt werden muss, dass Änderungen an einer Scorecard auch bei den anderen berücksichtigt werden. Wird dann über eine gewisse Zeit mit diesen Dokumenten gearbeitet, müssen auch immer wieder Änderungen aufgrund von Umstrukturierungen im Unternehmen vorgenommen werden. Solche organisatorischen Änderungen führen

men werden können. Die geänderte Struktur wird im Intranet publiziert und steht sofort wieder allen Anwendern zur Verfügung. Zur Unterstützung der Kaskadierung können Ziele, Kennzahlen etc. von einer Scorecard auf eine oder mehrere andere vererbt werden – somit können Scorecards für andere Organisationseinheiten sehr einfach erstellt werden. Dank der flexiblen Struktur kann ein beliebiger Performance-Management-Ansatz, wie z. B. Balanced Scorecard, Value Based Management oder Total Quality Management, abgebildet werden.

### Zeitgerechte Verfügbarkeit

Die Bereitstellung der Kennzahlen bedeutet einen hohen manuellen Aufwand, da Daten aus unterschiedlichen Systemen abgerufen und in anderer Form zusammengeführt werden müssen. Ausserdem sind sie erst mit grosser zeitlicher Verzögerung verfügbar. Mit der SAS SPM-Lösung wird die einmal erstellte Struktur in einen Balanced Scorecard Data Mart exportiert.