

## Durchgängiger Balanced-Scorecard- Softwareeinsatz im Unternehmen

**PROF. BINNER  
AKADEMIE**

[www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

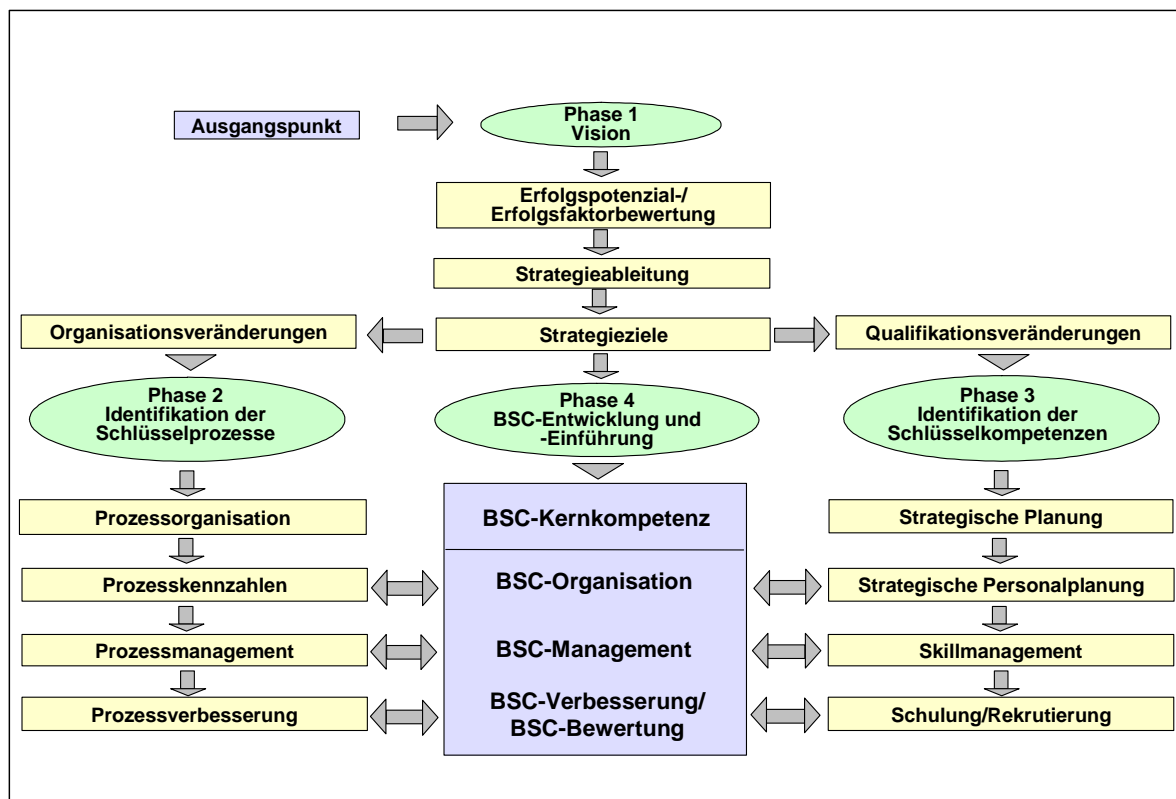
Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

### 1.0 Einleitung

Zur Einführung eines softwaregestützten Kennzahlensystems mit der entsprechenden BSC-Software in einem Wirtschaftsunternehmen, muss ein umfassendes, ganzheitliches und durchgängiges Konzept für die BSC-Einführung vorliegen. Zur Erfolgsgarantie sind geeignete Vorgehens- und Beschreibungsmodelle zusammen mit den zugehörigen Softwaretools einzusetzen. Durch diese Rahmenvorgabe muss insbesondere abgesichert sein, dass – angefangen von der Visionsvorgabe über die Einführung der Prozessorganisation und die Qualifizierung der Mitarbeiter – dieser BSC-Einsatz die Ergebnisse liefert, die die Unternehmensführung auf jeder Ebene und an jedem Arbeitsplatz von der zu beschaffenden BSC-Software erwartet.

Nachfolgend wird in Abbildung 1 ein praxisbasiertes durchgängiges Rahmenkonzept (Framework) in vier Phasen dargestellt, das die umfassende organisationsspezifische Kennzahlensystementwicklung und -einführung zum Ziel hat. Die einzelnen Phasen werden detailliert erläutert.



© by Dr. Binner CIM-house GmbH

WIM-065\_BSC.PPT

Abbildung 1 BSC-Managementansatz zur Wettbewerbsverbesserung

## 2.0 Beschreibung des Vier-Phasenmodells

### Phase 1: Visions- und Strategieableitung

Die gesuchte optimale Umsetzungsstrategie mit den dahinter stehenden Unternehmenszielen wird über die Bestimmung der für das betrachtete Unternehmen relevanten kritischen Erfolgspotenziale und -faktoren abgeleitet. Da hinter diesen Erfolgspotenzialen und -faktoren auch die dafür verantwortlichen Schlüsselprozesse zugeordnet werden können, erfolgt eine durchgängige Verknüpfung zwischen kritischen Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzialen, Umsetzungsstrategien, Strategiezielen, Kennzahlen und den dafür zuständigen Schlüsselprozessen. Es folgt die optimale Gestaltung dieser Schlüsselprozesse mit der Ermittlung der vorhandenen Potenzialreserven.

### Phase 2: Organisationsveränderung

Das Kästchendenken wird durch die Einführung einer Prozessorganisation mithilfe entwickelten Vorgehens- und Beschreibungsmodelle über neu zu gestaltende Führungs-, Aufbau- und Ablaufprozesse überwunden.

Beschrieben ist diese Prozessorganisation durch das Zusammenwirken der analysierten und dokumentierten Haupt- und Teilprozesse und deren internen und externen Schnittstellen, zum Beispiel zu Kunden und Lieferanten. Weiter vorgegeben sind die Hierarchiestufen der einzelnen Prozesse mit den dazugehörigen Zielen, Aufgaben, Kompetenzen und Regeln, den Kommunikationsbeziehungen und den Anforderungen an die Stelleninhaber. Diese Stelleninhaber sind für die einzelnen Prozesse und Hierarchiestufen entsprechend ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten ausgewählt. Die zentralen und dezentralen Prozesse und Abteilungen sind ebenfalls genannt. Ein wesentliches Kennzeichen bei der Prozessgestaltung liegt in der beschriebenen Verknüpfung zwischen funktionaler, das heißt aufbauorganisatorischer Sicht und prozessorientierter Sicht. Dem Anwender ist also freigestellt, ob er mehr das Organigramm oder mehr das Prozessmodell in den Vordergrund der neu gestalteten Prozessorganisation stellt.

In Abbildung 2 ist diese Umwandlung dargestellt, wobei zu beachten ist, dass es auch nach Einführung der Prozessorganisation weiterhin Funktionsbereiche und Funktionsträger geben wird, die in Form von Organigrammen abbildbar sind. Für die Prozessanalyse, -modellierung und -dokumentation wird der SYCAT-Process Designer – mit der Abbildung der Prozesse in der charakteristischen Organisationsprozessdarstellung (OPD) – eingesetzt.

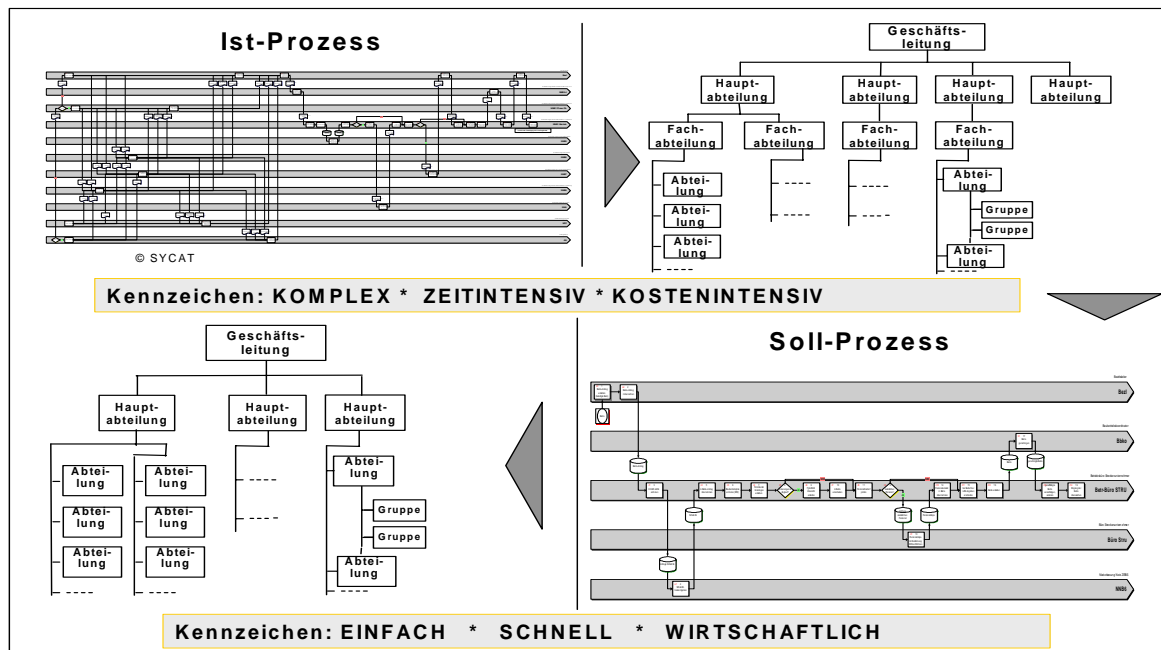


Abbildung 2 Vergleich vom Ist- zum Sollprozess

Die Durchsetzung der Prozessorganisation in einem Unternehmen wird also erst dann richtig gelingen, wenn hier eine Symbiose zwischen den neu gestalteten Prozessen mit Abbildung in funktionsorientierten Strukturen erfolgt. Auf diese Weise wird auch eine Verunsicherung der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte vermieden, weil jeder Beteiligte sich durch diese Strukturdarstellungen in

der Organisation wiederfindet, auf Grund der vorher geführten Prozessanalysen allerdings jetzt seine Prozesse kennt und wegen der durchgängigen Betrachtung der Abläufe die Notwendigkeit sieht, traditionell gewachsene Bereichsgrenzen aufzulösen. Durch die Erneuerung von Prozessverantwortlichen für das auf der Prozessorganisation aufbauende Prozessmanagement für die Planung, Steuerung, Realisierung und Messung der Geschäftsprozesse werden die neu geschaffenen Prozessstrukturen institutionalisiert. Anschließend werden die Sollkennzahlen entwickelt. Sie werden für die verbindliche Vorgabe von Zielen benötigt.

### **Phase 3: Qualifikationsentwicklung**

Zielsetzung in Phase 3 ist es, auf Basis der prozessorientierten Organisationsentwicklung den Mitarbeitern im Rahmen des Personalmanagements Informationen und Kennzahlenwissen über Schulungen bereitzustellen.

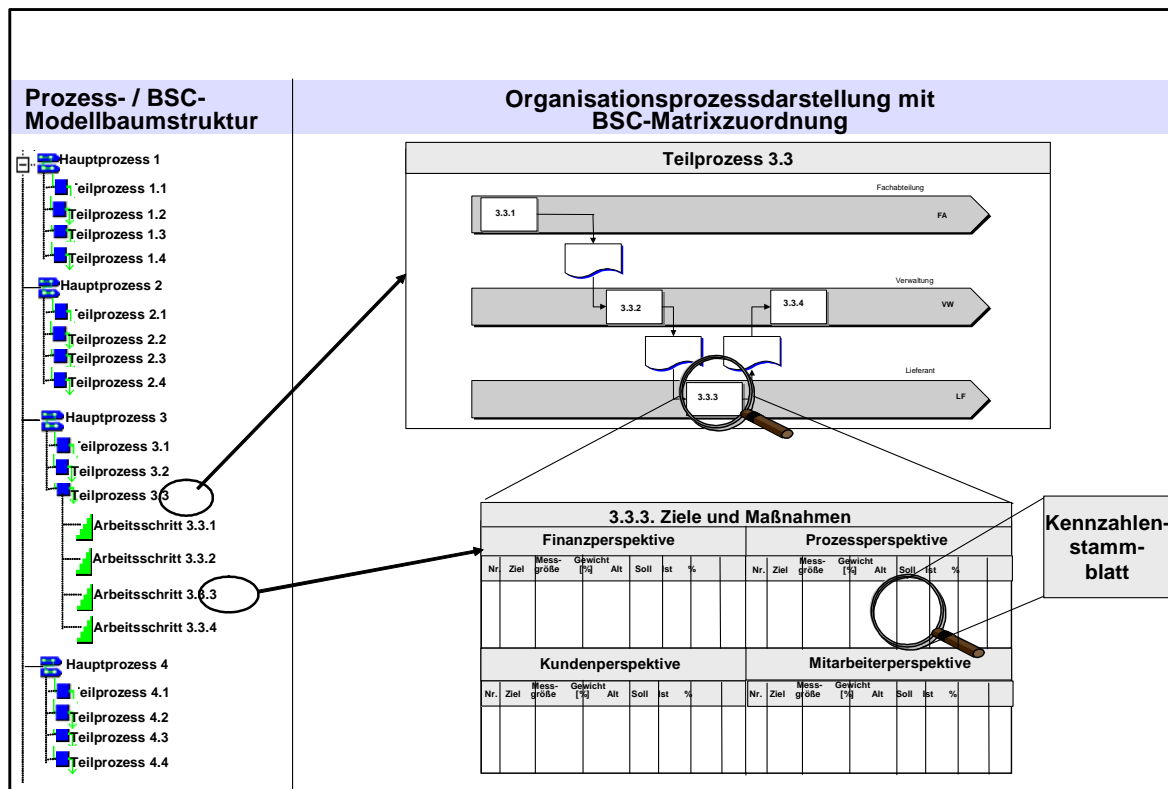
Bei Durchführung dieser Schulungsmaßnahmen werden aus arbeitswissenschaftlicher Sicht folgende Zielsetzungen erfüllt:

- Qualifizierung der Beschäftigten in Bezug auf das Erkennen von Gesamtzusammenhängen bei der BSC-Anwendung
- Förderung der Wissensanwendung des in der Organisation befindlichen Kennzahlenwissens
- Aufzeigen der zeitlichen und inhaltlichen Zusammenhänge der simultanen Aufgabebearbeitung bei internen Kunden-/Lieferantenbeziehungen
- Aufzeigen der Auswirkungen eigener Planungen und Entscheidungen auf Grund der Kennzahlen auf Arbeitsausführungen in anderen Aufgabenbereichen.

### **Phase 4: BSC- und Wissensspeicheraufbau**

Das entwickelte BSC-Modul orientiert sich in seinem Aufbau an einem vorgegebenen Prozessmodellstrukturbaum. Innerhalb dieses Prozessmodellstrukturbaumes sind beliebige Unterteilungen möglich, das heißt, die Zerlegung über Hauptprozess/Teilprozess/Prozessschritt/Prozessfolge kann an jeder Stelle an diesem Modellbaum eindeutig erfolgen. Gleichzeitig wird dabei eine Identnummer vergeben, die nur einmal innerhalb dieses Modellbaumes vorkommt und das jeweilige Objekt eindeutig identifiziert.

In einer neutralen Balanced Scorecard- Matrixdarstellung werden die vier Balanced Scorecard-Perspektiven jedem Modellbaumobjekt direkt in einer 1:1-Beziehung zugeordnet. Damit ist es möglich, mit hoher Flexibilität beispielsweise diese Balanced Scorecard-Matrix dem Hauptprozess, dem darunter liegenden Teilprozess und den innerhalb der Teilprozesse befindlichen Prozessfunktionen (Arbeitssystem) zuzuordnen. Abbildung 3 zeigt diese systematische Zuordnung.



**Abbildung 3** BSC-Modellbaum mit BSC-Matrixzuordnung

Innerhalb jeder BSC-Matrix lassen sich nun, je nach Perspektive, die einzelnen Kennzahlen mit Messgröße und Zielerfüllungsgrad zuordnen bzw. gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickeln. In einer weiteren Eingabemaske können weitere Prozessparameter über Erfassungsort, Frequenz, Häufigkeit usw. pro Kennzahl festgelegt werden. Da als Baumstruktur immer der Prozessmodellbaum im Hintergrund mit der jeweilig betrachteten Kennzahl über die zugeordnete BSC-Matrix verbunden ist, kann auf diese Weise eine durchgängige Kennzahlenbaumstruktur generiert werden, die exakt der vorgegebenen Prozessmodellbaumstruktur entspricht. Da zu jedem Objekt in einer 1:1-Beziehung ein „Process Owner“ bzw. Mitarbeiter zugeordnet werden kann, lassen sich auch mitarbeiterbezogene Auswertungen durchführen. Weiter ist eine Zusammenfassung von mehreren Scorecards pro Mitarbeiter möglich, wenn dieser Mitarbeiter verschiedenen Prozessstufen zugeordnet ist.

### 3.0 Zusammenfassung

In der **DIN EN ISO 9001** wird in Kapitel 8 die Festlegung eines Mess-, Überwachungs-, Analyse- und Verbesserungssystems zum Nachweis der Kundenforderungs-erfüllung und Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems gefordert.

Über das hier beschriebene Vorgehensmodell in 4 Phasen mit der SYCAT-Software zur Entwicklung eines prozessorientierten Kennzahlensystems nach Balanced Scorecard-Gesichtspunkten wird die Forderung der genannten Norm ebenso erfüllt wie die Anforderung an Prozessdetaillierung und Genauigkeit. Geschäftsprozesse in Unternehmensorganisationen werden durchgängig und umfassend messbar, bewertbar und damit vergleichbar. Durch die Vergleichbarkeit werden gleichzeitig Methoden wie Best-Practice, Benchmarking oder KVP systematisch anwendbar. Der Produkt- bzw. Dienstleistungserstellungsprozess wird transparent. Auch Veränderungsprozesse werden damit messbar, sodass es den Verantwortlichen in dem Unternehmen immer rechtzeitig möglich sein wird auf Veränderungen richtig zu reagieren.

Dieses Modell ermöglicht durch seinen durchgängigen Gestaltungsansatz innerhalb des entsprechenden Unternehmensmodells die Möglichkeit, eine aktive Erfolgssteuerung durchzuführen, weil einmal aus strategischer Sicht gewährleistet ist, dass die von der Finanz- und Kostenseite geforderten Ergebnisdarstellungen ebenso erfasst werden, wie die Mitarbeiter-, Kunden- und prozessorientierten Kennzahlen in der jeweilig betrachteten Unternehmensprozessebene. Da die Mitarbeiter in die Entwicklung solch eines Kennzahlensystems auf Grund der Beteiligung bei den Prozessanalysen, Modellierungen und Dokumentationen involviert sind, ist eine große Akzeptanz vorhanden, nach diesem

Modell über Zielvereinbarungen die gestellten Vorgaben zu erfüllen. Dies geschieht aufgrund transparenter und einfacher Prozesse mit einem relativ geringem Controllingaufwand.

#### **4.0 Literaturhinweis**

- (1) Binner, Hartmut F.: Prozessorientierte TQM-Umsetzung. Reihe: Organisationsmanagement und Fertigungsautomatisierung. Carl Hanser Verlag, München 2000. 364 Seiten.  
ISBN 3-446-21263-9.
- (2) Binner, Hartmut F.: Binner, H.F.: Handbuch der prozessorientierten Arbeitsorganisation. REFA-Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“. 1. Auflage. Carl Hanser Verlag, München Wien 2004. Copyright REFA Bundesverband e. V. Darmstadt. REFA-Bestell-Nr. 280052. 1041 Seiten (broschiert, Preis: 49,90 Euro). ISBN 3-446-22703-2.

**Prof. Binner Akademie,**  
Schützenallee 1, 30519 Hannover,  
Telefon (0511) 84 86 48 – 120, Telefax (0511) 84 86 48 – 999,  
eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de) / [www.DrBinner.com](http://www.DrBinner.com)