

# Führen mit Kennzahlen im Gartenbau

## Balanced Scorecard: ganzheitliche Optimierung statt einseitige Maximierung

Von Othmar Gut

Landschaftsarchitekt HTL

Redaktion

### Quelle

Unterlagen zum Seminar «Führen mit Kennzahlen» im Sommer 2007 im Kongresshaus Zürich, eine Veranstaltung des Büros für Unternehmensberatung Greenmanagement, Zürich (Referenten: Paul Pfaffen und Alex Borer) in Zusammenarbeit mit Sorba EDV AG, St. Gallen (Referent: Urs Stäheli). Das Seminar «Führen mit Kennzahlen» findet am 20. Februar 2008 ein zweites Mal im Seehotel Kastanienbaum statt (siehe Mosaik Termine).

### Résumé

*Le tableau de bord prospectif, en anglais Balanced Score Card (BSC), est une méthode visant à mesurer en tout temps la performance d'une entreprise et de ne pas perdre de vue les chiffres clés. Un système de présentation de ces derniers permet d'avoir une vision globale de l'entreprise afin d'en assurer une meilleure gestion d'ensemble.*

**Balanced Scorecard ist eine Methode, das Unternehmen ganzheitlich zu betrachten und alle wichtigen Kennzahlen im Blick zu behalten. Dabei hilft ein Kennzahlen-Cockpit, die grossen Mengen an Informationen, die in den verschiedenen EDV-Programmen stecken, übersichtlicher darzustellen.**

Um ein Unternehmen zu führen, benötigt man ein Instrument, das frühzeitig Auskunft über den Stand der Dinge gibt. Wie steht es beispielsweise mit dem Umsatz bzw. der Rendite? Verfügt das Unternehmen über genügend flüssige Mittel? Balanced Scorecard (BSC) ist ein solches Führungsinstrument.

### Was unterscheidet BSC von anderen Kennzahlensystemen?

BSC ist eine Managementmethode, die auf Kennzahlen basiert, die sowohl die Vision und Strategie eines Unternehmens als auch die definierten Ziele und Massnahmen in ihrer Wechselwirkung betrachtet. Andere Kennzahlensysteme, die in der Unternehmenspraxis häufig verwendet werden, berücksichtigen u. a. in der Regel nur bereits vorhandene Daten, ohne sie in einen strategischen Kontext zu stellen. Das 1992 von Robert S. Ka-

plan und David Norton eingeführte BSC ist nicht nur auf die Finanzperspektive fokussiert, sondern behandelt auch die menschlichen Aspekte, die wichtige Parameter für die Ergebnisse sind. So kommen die Perspektiven zur Abbildung und Steuerung von Kundenbeziehungen, internen Prozessen sowie Lern- und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeitenden dazu.

Paul Pfaffen und Alex Borer von Greenmanagement, Zürich, schreiben: «Die eigentliche Innovation bei Balanced Scorecard liegt in der strukturierten Darstellung von strategisch wichtigen Faktoren in vier Zielperspektiven. Dies ermöglicht eine sehr übersichtliche Darstellung und hohe Akzeptanz bei der Unternehmensführung und den Mitarbeitenden.»

### Die vier Unternehmensperspektiven von BSC

Nach wie vor steht die Perspektive «Finanzen» an erster Stelle. Sie zeigt, ob die Verfolgung einer Strategie zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses beiträgt. Mögliche Kennzahlen sind u. a. die verfügbaren Zahlen aus BeBu und FiBu, Umsatz, Gewinn, Kapitalbindung und Budgeteinhaltung.

Die Perspektive «Kunden» bildet die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente ab. Um die Konkurrenzfähigkeit auszubauen, müssen Kennzahlen, Zielvorgaben und Massnahmen für die entsprechenden Segmente entwickelt werden. Mögliche Kennzahlen für diese Perspektive sind Kundentreue, Kundenzufriedenheit, Preisgestaltung, Produktqualität.

Um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen, muss eine «Prozess»-Perspektive entwickelt werden. Dabei gibt es Kennzahlen einerseits zum Produktionsprozess (u. a. Durchlaufzeit, Fehlerquoten, Fehlerkosten, Nacharbeit, Wareneinsatz), andererseits zu Dienstleistungs- bzw. Serviceprozessen (Bearbeitungszeiten, Wartezeiten, Reklamationen, Terminüberschreitungen).

Die vierte Perspektive – «Lernen und Entwicklung» – umfasst Kennzahlen, die benötigt werden, um die Ziele der drei ande-

### Merkmale guter Kennzahlen

- Kennzahlen sollen mit Faktoren verknüpft sein, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind.
- Kennzahlen sollen die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft berücksichtigen.
- Die Kennzahlen sollen auf den Bedürfnissen aller Anspruchsgruppen (Kunden, Geldgeber, Mitarbeitende) beruhen.
- Veränderungen im Umfeld machen eine Anpassung der beobachteten Kennzahlen notwendig.
- Wenige wichtige Schlüsselvariablen messen statt viele unwichtige.
- Kennzahlen sollen an der Spitze der Hierarchie beginnen und in alle Ebenen einfließen.
- Vorgaben für Kennzahlen müssen auf genauer Recherche und nicht auf willkürlich gewählten Werten beruhen.

P. Pfaffen

ren Perspektiven zu erreichen. Kaplan und Norton betonen die Notwendigkeit der Investitionen in die Zukunft, insbesondere bei der Mitarbeiterqualifizierung, Erhöhung der Leistungsfähigkeit des innerbetrieblichen Informationssystems sowie Motivation der Mitarbeitenden. Als mögliche Kennzahlen werden genannt: Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue, Absenzzrate, Produktivität sowie Ausbildungsstand.

### Einführung und kontinuierliche Weiterentwicklung

Eine wichtige Voraussetzung der BSC ist laut Pfaffen und Borer die konsequente Unterstützung durch die oberste Führungskraft im Unternehmen. Um BSC als strategisches Steuerungselement nutzen zu können, sind klare Visionen und Unternehmensstrategien notwendig.

Soll das neue Führungsinstrument zum Erfolg führen, so ist eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung des Systems notwendig. Die Annahmen der Aufbauphase, welche Kennzahlen und Indikatoren zuverlässige Aussagen und Prognosen über die Erreichung der Unternehmensziele ermöglichen, müssen immer wieder überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden.

### Kennzahlen darstellen

In den meisten Fällen sind die Daten der notwendigen Kennzahlen bereits vorhanden,

doch werden sie nicht genutzt. Das Büro für Unternehmensberatung Greenmanagement hat zusammen mit der Sorba EDV AG, St. Gallen, ein Programm zur Visualisierung der wichtigsten Kennzahlen im Sinne von BSC erarbeitet. Durch die Verbindung zwischen BSC-Konzept und einem EDV-System wurde ein leistungsfähiges Werkzeug erstellt, bei dem nachträgliche Strategieänderungen leicht eingefügt werden können.

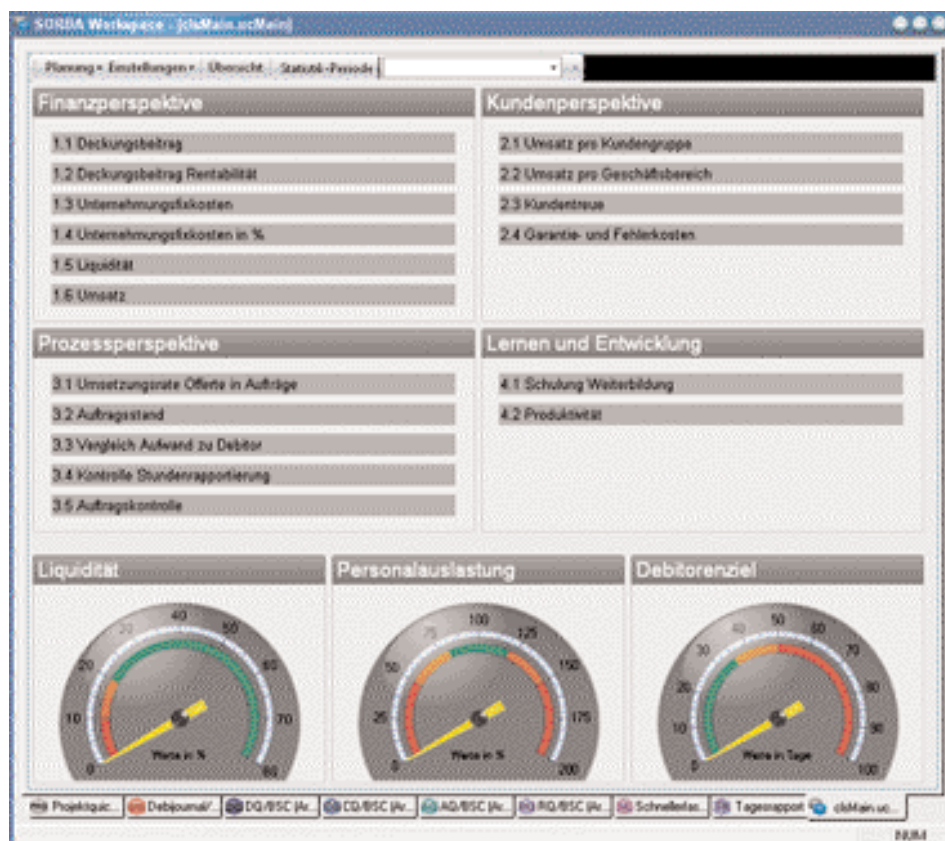
### Tipps zur Einführung von BSC

- Klar ausformulierte Unternehmensstrategien und Ziele im Konsens erarbeiten.
- Ressourcen für die Erarbeitung der BSC (Balanced Scorecard) zur Verfügung stellen.
- Keine falschen Erwartungen bei Management und Mitarbeitenden wecken. Klar aufzeigen, was BSC kann und was nicht.
- Mitarbeitende motivieren; evtl. ein professionelles Moderatorenteam zur Seite stellen.
- Zielsetzungen und Massnahmen so formulieren, dass sie ein schlüssiges Gesamtbild ergeben.
- Ziele als Vorsprungsziele (Wo sind wir besser und wie können wir den Vorsprung sichern?) und Aufholziele (Was tun, um wettbewerbsfähig zu werden?) definieren. **P. Pfaffen**

Die Zielsetzungen der vier Perspektiven «Finanzen», «Kunden», «Prozesse» sowie «Lernen und Entwickeln» können regelmässig beobachtet und kontrolliert werden. Das Programm Balanced Scorecard verfügt über einen «Tachometer» zu Liquidität, Produkti-

vität und Auslastung auf der Benutzeroberfläche, sodass der Geschäftsführer jederzeit Informationen über den Geschäftsverlauf ablesen kann.

Die Kennzahlendaten liefern die bestehenden EDV-Programme wie FiBu/BeBu, Lohnadministration, Adressverwaltung, Offert- und Auftragsverwaltung und Stundenerfassung. So kann die Kennzahl «Kundentreue» der Kundenperspektive aus der FiBu/BeBu und der Adressverwaltung hergeleitet werden. Neukunden sind beispielsweise als Debitoren des letzten Jahres erfasst. Stammkunden haben mehr als einen Auftragsbeitrag im Verlauf des letzten Jahres. ■



Die Sorba-Auswertungsoberfläche als Tachometer integriert das Balanced Scorecardsystem mit den vier Perspektiven. Grafik: zvg.

Le programme Sorba utilise le tableau de bord prospectif, sous forme de compteurs de vitesse, avec les quatre axes qui composent la stratégie globale, à savoir, les finances, les clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel et développement.