Ganzheitlich steuern und die Übersicht behalten mit einer massgeschneiderten "Balanced Scorecard"

Autor(en): **Löbbe, Sabine / Wetjen, Reinhold**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES**

Band (Jahr): **99 (2008)**

Heft 16

PDF erstellt am: **29.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-855878

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Ganzheitlich steuern und die Übersicht behalten mit einer massgeschneiderten «Balanced Scorecard»

Angesichts der aktuellen Herausforderungen für Energieversorgungsunternehmen fällt es manchmal schwer, den roten Faden (wieder) zu finden und die Übersicht zu behalten. Denn die Hausaufgaben zur Umsetzung der Marktöffnung haben die Branche fest im Griff: Lieferantenwechselprozesse einrichten, das Regulierungsmanagement aufbauen, die richtigen Produkte und Dienstleistungen für morgen entwickeln und anbieten, eine zukunftsfähige Beschaffung resp. Erzeugung aufbauen. Trotzdem gilt: Die systematische Weiterentwicklung des Unternehmens bzw. einzelner Geschäftsfelder entscheidet zunehmend über den Unternehmenserfolg. Dabei können massgeschneiderte Steuerungssysteme, wie zum Beispiel die «Balanced Scorecard» (BSC), entlasten. Wichtig dabei: die BSC muss als effizientes Scharnier, sozusagen als «fleissiges Lieschen» Strategie, operative Planung und Anreizsysteme miteinander verbinden.

Die Anforderungen an EVU wachsen vor dem Hintergrund der Liberalisierung (der Energiemärkte) und der Regulierung (der Netze) deutlich. Die oben genannten Aufgaben müssen unter Hochdruck von Kollegen und Mitarbeitern erledigt werden, die hiermit plötzlich fast täglich Neuland betreten. Der regulierte Netzbetrieb fordert neue Organisationsformen und erhöht den Kostendruck. Komplexe Informationsanforderungen müssen gegenüber dem Gesetzgeber erfüllt werden. Prozesssicherheit und -kosten (Datenmanagement, Beschaffungsprozess) stehen im Fokus.

Sabine Löbbe, Reinhold Wetjen

Und nicht zuletzt ist die Steuerung des Unternehmens durch ständige Anpassungen des Projekt- und Massnahmenportfolios gekennzeichnet. Bestehende Planungsinstrumente wie der Mittelfristplan oder das Budget sind häufig recht aufwendig und gleichzeitig wenig verbindlich – sie werden zu selten zur effektiven Steuerung des Unternehmens genutzt. Das Ergebnis: Mitarbeiterziele und -incentives haben kaum Bezug zu den strategischen Zielen. Nur eine eindeutige (und in das Unternehmen kommunizierbare) Strategie mit klaren Umsetzungsmassnahmen schafft die notwendige gute Ausgangsposition für die Zukunft.

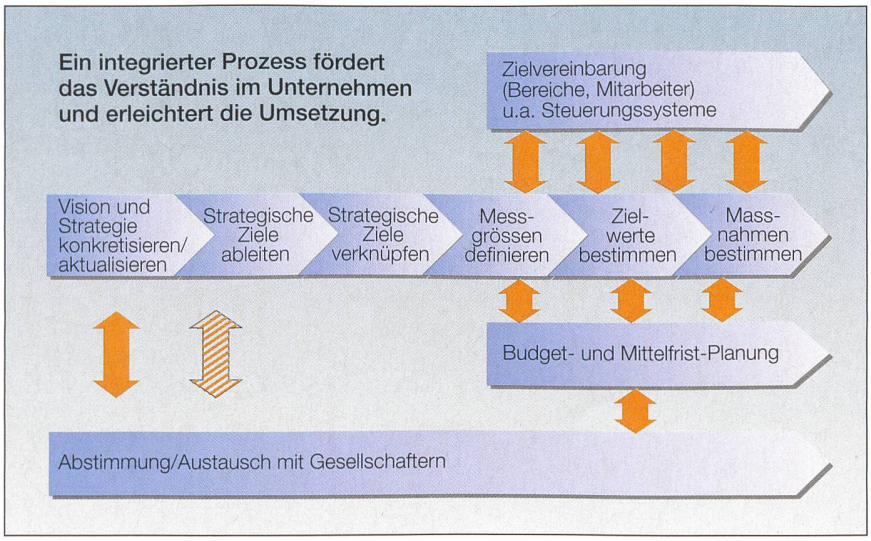

Bild 1.

Ganzheitliche Entwicklung, Ausbalancieren von Projekten, Andocken an bestehende Systeme

Die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens wird durch die unterschiedlichen Entwicklungslinien im EVU – z.B. durch Ausdifferenzierung der Wertschöpfungskette (z.B. Erzeugung, Netze, Vertrieb) – schwieriger und erfordert Balance. Trotzdem ist genau das von grösster Bedeutung, um gegenüber Wettbewerbern Boden gutzumachen und/oder für Kooperationspartner noch attraktiver zu werden. Die Rückwirkungen von Änderungen einzelner Projekte auf andere Projekte müssen beachtet werden. Die Kunst besteht darin, die begrenzten Ressourcen in die wichtigen (entscheidenden) Projekte und Massnahmen fliessen zu lassen. Dies setzt einerseits eine Konzentration auf die wesentlichen Ziele des Unternehmens voraus, andererseits aber eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens und seines Umfeldes. Dafür brauchen alle Beteiligten den Überblick. Deshalb darf man nicht nur die finanzielle Entwicklungsperspektive mit konkreten Zielen beplanen, sondern sollte genauso umfassend und konkret die Entwicklung der Marktposition, die Leistungsfähigkeit der internen Prozesse, die Mitarbeiter, die Innovationskraft oder Kooperationen mit Dritten einbeziehen.

Was ist eine Balanced Scorecard?

Auch andere Branchen kämpften und kämpfen mit ähnlichen Umbruchsituationen wie die Energiewirtschaft. Als ein Instru-

ment zur Unterstützung wurde deshalb vor Jahren die sogenannte Balanced Scorecard (BSC) entwickelt. Die BSC ist ein Managementsystem, das Strategien in konkrete Massnahmen übersetzt. Die zwei wesentlichen Merkmale:

1. Die BSC verbindet finanzielle und nichtfinanzielle Steuerungsgrössen und «balanciert» diese aus.
2. Die BSC ist im Kern eine Scorecard, also eine Bewertungskarte, die die Ziele – und in der Folge auch die Massnahmen und Projekte – übersichtlich und in ihren Zusammenhängen darstellt.

Kein Hexenwerk also, sondern ein Handwerkszeug, das die Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit unterstützen soll. Es erleichtert

- die Meinungsbildung zwischen den Führungskräften sowie den Dialog mit den jeweils beteiligten Ebenen über Strategie, Ziele, wesentliche Massnahmen und Verteilung der Ressourcen,
- die Transparenz über notwendige Entwicklungen und Massnahmen für die Umsetzung sowie über Zielvereinbarungen,
- die Durchgängigkeit: was strategisch erdacht ist, wird auch umgesetzt,
- den Überblick: die Komplexität des Geschäftes wird handhabbarer gemacht,
- die Gestaltung der Führungsprozesse von der Strategie bis zur Umsetzung.

Die wesentlichen Bestandteile einer BSC und das Vorgehen bei der Einführung werden im Folgenden dargestellt (vgl. auch Bild 1).

Organisatorischen Rahmen schaffen

Wie im klassischen Projekt werden Projektorganisation und -struktur festgelegt und eine Zeitplanung erstellt. Dabei ist wichtig, die betroffenen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt und mit den passenden Aufgabenstellungen einzubeziehen und die Kommunikation ins Unternehmen insgesamt entsprechend festzulegen.

Gleichzeitig wird hinterfragt: Welche bestehenden Steuerungsinstrumente funktionieren gut und welche weniger gut – wo lässt sich andocken und wohin verbinden?

Strategische Grundlagen schaffen/ aktualisieren

Wenn es dann losgeht, werden die Strategie und die Unternehmensziele entwickelt bzw. aktualisiert. Ausserdem müssen die einzubeziehenden Planungs- und Steuerungsinstrumente festgelegt werden. Dazu können gehören: vorhandene Vision, Ziele und Strategien, Budget und Mittelfristplanung, Zielvereinbarungen, anreizorientierte Vergütungssysteme usw.

Das «Innere» der Balanced Scorecard entwickeln

Als Nächstes gilt es, die für das Unternehmen relevanten Perspektiven festzulegen, aus deren Blickwinkel die Aktivitäten eines Unternehmens bewertet werden sollten. Für einen Netzbetrieb könnten z.B. die in Bild 2 vorgestellten Perspektiven ausgewählt werden: die Finanz-, ElCom/ Kunden-, Prozess- und die Mitarbeiterperspektive. Die Perspektiven sollten dem Geschäftsmodell entsprechend ausgewählt werden, ausgehend von der Checkliste «Finanzen – Kunde – Prozess – Potenzial».

Danach werden die konkreten strategischen Ziele für alle Perspektiven aus der Strategie des Unternehmens abgeleitet. Wichtig ist dabei, sich auf einige wenige, ganz wesentliche Ziele zu beschränken. Als Nächstes werden die Zusammenhänge der strategischen Ziele untereinander ermittelt (Ursache-Wirkungskette), um die Vollständigkeit des entstandenen Zielsystems und die Konsistenz der Ziele untereinander zu überprüfen.

Bild 2 stellt das Ergebnis der darauf folgenden Aufgaben dar, nämlich für die einzelnen Ziele Messgrössen und Zielwerte festzulegen. Dies ist notwendig, um den Fortschritt bei der Zielerreichung im Zeitablauf feststellen zu können: Erst dies schafft Verbindlichkeit als Voraussetzung für die Umsetzung von Strategie und Zielen. Wichtig ist hier: Die Messgrössen müssen das Richtige messen, sie sollten aber auch mit beherrschbarem Aufwand zu erheben sein. Bestehende Planungs- und Steuerungskennzahlen sollten so weit möglich

Interview mit Andreas Fröstl zum Thema Balanced Scorecard

***Bulletin:* Bei der SWB AG, Bremen, wurde vor 9 Jahren die BSC eingeführt. Sie arbeiten in Ihrer Gesellschaft, der SWB Netze GmbH & Co. KG, seit dieser Zeit mit der BSC. Was hat Ihnen das gebracht bzw. bringt Ihnen das heute noch?**

Andreas Fröstl: Wir als SWB Netze GmbH & Co. KG betreiben die Verteilnetze für Strom, Gas, Wärme und Wasser in Bremen und Bremerhaven. Die Liberalisierung des Energiemarktes und die damit verbundene Regulierung der Netzdurchleitung war und ist für uns wie für alle Netzbetreiber in Deutschland eine sehr grosse Herausforderung. Neben einer Fülle von damit verbundenen neuen Aufgaben galt es auch, den Netzbetrieb als eigenständigen, unabhängigen Bereich (im SWB-Konzern als eigenständiges Unternehmen) zu etablieren und eine Kostensituation herzustellen, auf der man langfristig aufbauen kann.

Aus meiner Sicht konnten wir die Fülle von Entwicklungszielen wie Kostensenkung, Transparenz, Qualifizierung der Mitarbeiter effizient und schnell mithilfe der BSC erheblich besser erreichen. Unsere BSC enthält u.a. alle wichtigen Massnahmen (Projekte) des Unternehmens, sodass alle Kollegen und Mitarbeiter wissen, an welcher «Baustelle» sie arbeiten und wie diese im Zusammenhang zu anderen steht. Eine Steuerung der Massnahmen, die häufig von der Umsetzung anderer abhängen, kann erheblich wirksamer mithilfe eines solchen Managementtools erfolgen.

Die BSC schaffte ausserdem die notwendige Transparenz über den Stand der Massnahmen für alle im Unternehmen.

Welche Stolpersteine gilt es bei der Einführung zu berücksichtigen? Wie lassen sich diese umgehen?

Oft wird die BSC anfangs zu technokratisch nach Lehrbuch eingeführt. Dann wird sie häufig als zusätzliche Belastung – «jetzt müssen wir auch noch alles in der BSC abbilden» – empfunden. Eine einfache und auf

Andreas Fröstl, Diplom-Kaufmann, ist Geschäftsführer der SWB Netze GmbH & Co. KG in Bremen. andreas.froestl@ swb-gruppe.de

das Unternehmen zugeschnittene Scorecard ist die beste Erfolgsgarantie. Ausserdem muss die BSC an vorhandenen Planungs- und Steuerungsprozessen andocken, d. h. die bestehenden Planungs- und Controllingprozesse einbeziehen oder gar integrieren. Dadurch wird die Unternehmensführung erleichtert. Nebenbei wurden bei uns bestehende Steuerungsinstrumente verschlankt. Oft wird auch nur eine BSC als «Zielsystem» für das Unternehmen genutzt;

Wenige, aber wichtige Ziele, eindeutige Messgrössen und Zielwerte sorgen für klare Massnahmen.

Beispiel Netze

(angepasste) Perspektive	Ziele, 2010	Messgrössen	Zielwert, 2010	Massnahmen, 2009
Finanzen	– Rendite sichern	ROCE	– x	
	– Verhältnis Instandhaltungs-/ Betriebskosten optimieren	– Verhältnis Instandhaltungs-/ Betriebskosten	– x : y (Optimum)	– Optimierung Instandhaltungs-management, Betrieb
ElCom/ Kunden	– Professionelles Regulierungs-management sicherstellen	– Probleme beim Datentransfer – Kenntnis Erwartungen/Hebel ElCom	– x – gut	– Prozesse laufend optimieren
	– Auskömmliche Netznutzungs-entgelte verteidigen	– Antrag NNE akzeptiert	– akzeptiert	– «aktives Lernen» in Startphase
	– GF-Beleuchtung erhalten	– Anzahl Aufträge	– x verlängert	– Verhandlungen
Prozesse	– Marktöffnungsrelevante Prozesse sicherstellen	– Anzahl Beschwerden Marktpartner	– x	– Prozesse umsetzen (allein/in Kooperation)
	– Klarheit über Kostenposition und -senkungspotenziale	– Kenntnis der Kosten/Potenziale	– bekannt	– Kosten-, Prozessanalyse
Mitarbeiter	– Rolle der Netze im geöffneten Energiemarkt zum Leben bringen	– Kenntnis der eigenen Rolle – Identifikation	– abzuleiten aus Mitarbeiter-befragung	– Change Management – Führungskräfteentwicklung
	– Künftigen Personalbedarf decken	– Offene Stellen mittelfristig	– x	– Personalbedarfsplanung

Bild 2.

genutzt und integriert bzw. weiterentwickelt werden.

Kern der Entwicklung des Unternehmens sind schliesslich die aus den Zielen (und Zielwerten) abzuleitenden Massnahmen (Projekte oder Aufgaben). Bild 2 stellt Beispiele vor. Laufende oder geplante Projekte oder Massnahmen sollten unbedingt in den Massnahmenkatalog übernommen werden. Schliesslich geht es in dieser Phase auch darum, Prioritäten für das gesamte Projektportfolio zu setzen.

Die Umsetzung schaffen

Je nach Grösse und Komplexität des EVU werden in der Folge für die Geschäftsbereiche Ziele und/oder Massnahmen abgeleitet. Wenn das Geschäft besonders eigenständig geführt wird und anderen Gesetzmässigkeiten folgt als andere, kann es auch Sinn machen, eine eigene Scorecard hierfür zu entwickeln – so wie für die Netze im vorliegenden Beispiel (vgl. Bild 2).

das bringt nichts, weil man zwar weiss, wo man hin will, aber keine gezielten Massnahmen einleitet, um auch das Ziel zu erreichen. Eine weitere Voraussetzung für die Einführung ist die Beteiligung aller relevanten Mitarbeiter und die entsprechende offene Information im Unternehmen (Transparenz).

Was läuft heute gut, was nicht so gut?

Gut läuft: Die BSC wird als verbindliches Managementinstrument konzernweit eingesetzt. Wir leiten unsere Unternehmensziele aus den Konzernzielen ab und erkennen unseren Beitrag zur Gesamtzielerreichung. Ebenso wie im Unternehmen, erfolgt auch im Konzern eine Abstimmung von Massnahmen, und Abhängigkeiten können erkannt werden.

Ausserdem gibt es zwei grosse Hürden: Einerseits die stringente und klare Festlegung von Zielwerten mit den Zwischenzielen in den einzelnen Jahren (Wer mag sich schon genau festlegen, insbesondere wenn es um neue Themen/Aufgaben geht?) und andererseits die Wahl des richtigen Abstraktionsgrades. Gerade in technisch geprägten Unternehmen mit einem hohen Anteil gewerblicher Mitarbeiter ist die Verständlichkeit der BSC extrem wichtig. Die BSC muss im Unternehmen leben, das heisst, sie muss als wiederkehrender Prozess eingeführt werden und die Führungskräfte müssen regelmässig den Stand der Umsetzung diskutieren und notwendige Veränderungen daraus ableiten. Allen muss klar sein, dass das Unternehmen aus Fehleinschätzungen lernt bzw. lernen will.

Die Schweizer EVU haben heute alle Hände voll zu tun, für die Marktöffnung die Prozesse aufzubauen, den Regulierungsanforderungen zu genügen und ihre Kunden trotz steigender Preise zufriedenzustellen. Hilft dabei die BSC? Inwiefern?

Das war bei uns ähnlich. Die BSC schafft einerseits Klarheit, indem man feststellt: Wo will ich genau hin? Wo muss ich wann sein? Für die Unternehmensleitung ist die BSC aber andererseits vor allem eine Umsetzungshilfe. Sie schafft Transparenz über alle zu ergreifenden Massnahmen und macht diese steuerungsfähig. Und sie bezieht die Führungscrew in diesen Entwicklungsprozess ein. Die Leistung der Führungskräfte wird jetzt auch an ihrem Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens gemessen werden.

Ich bin mir sicher, gerade wenn Unternehmen vor grossen Herausforderungen stehen, die Unternehmensführung komplexer wird, brauchen die Mitglieder der Geschäftsleitung und die Führungskräfte insgesamt ein Werkzeug. Die BSC gibt nur Leitplanken vor, sie kann an die speziellen Anforderungen eines Unternehmens angepasst werden und wird damit zum Steuerungsinstrument für die konsequente Weiterentwicklung eines Unternehmens.

Die BSC ist auch eine gute Basis, um den Mitarbeitern und den Anteilseignern die Strategie verständlich zu machen bzw. über die wesentlichen Belange des Unternehmens zu diskutieren. Dies hilft, den Entwicklungspfad und einzelne Massnahmen zu verdeutlichen und damit die Kräfte zu kanalisieren.

BSC als Scharnier zwischen Strategie und Umsetzung einführen

Die BSC ist letztlich dann erfolgreich, wenn sie als Handwerkszeug von den Führungskräften genutzt wird. Dazu muss schliesslich noch geklärt werden, in welchen Intervallen was festgelegt (z.B. Ziele) bzw. diskutiert wird (z.B. Zielerreichung). Ausserdem braucht es einen Verantwortlichen, z.B. im Controlling oder in der Assistenz der Geschäftsführung, der den Gesamtprozess koordiniert, dafür sorgt, dass die Messgrössen erhoben und die Zielwerte definiert werden. Die Erreichung der Zielwerte sowie der Umsetzungsstand der Massnahmen werden regelmässig im Führungskreis diskutiert und es werden gemeinsam Schlüsse daraus gezogen.

Die Zielwerte können die Basis für ein Zielvereinbarungssystem zwischen Führungskräften und Mitarbeitern darstellen, aber auch für leistungsbezogene Komponenten im Vergütungssystem. Damit werden die BSC-Ergebnisse und damit die Unternehmensentwicklung insgesamt relevant und brisant für jede einzelne Führungskraft.

Die Dauer und der Aufwand der Einführung hängen von den vorhandenen Inhalten und Systemen sowie von der Grösse und Komplexität des Unternehmens ab. Die BSC kann erstmalig zwischen den Jahres-Planungsintervallen erarbeitet werden, um parallele Arbeiten in der Planungsphase zu vermeiden. In der Folge wird die BSC nach der jährlichen Strategieaktualisierung und vor Erstellung der Mittelfristplanung überarbeitet.

Erfolgsfaktoren für die Einführung der BSC

Damit die BSC bei der Führung eines EVU hilft, braucht es Voraussetzungen:

BSC als Hilfsmittel einsetzen: nicht mehr und nicht weniger: Führen in komplexen Situationen, wie wir sie derzeit in der Energiewirtschaft vorfinden, benötigt Dialog im Führungsteam – um die gesamte Führungskapazität und das gesamte Wissen im Unternehmen verfügbar zu machen, um die bestmöglichen Lösungen zu finden und um möglichst schnell zur Umsetzung zu gelangen. Die BSC unterstützt diesen Prozess, wenn sie als Hilfsmittel für die Umsetzung der Strategie und als Strukturierungsinstrument genutzt wird.

BSC «fertig» machen: Aus diesem Grunde sollte die BSC auch bis zur Entwicklung und Verfolgung der Messgrössen, Zielwerte und Massnahmen «fertig» gemacht werden. Nur dann entsteht hohe Verbindlichkeit und nur dann kommt die Strategie im Markt und beim Mitarbeiter an.

Steuerungslandschaft insgesamt optimieren: Die BSC kann bestehende, oft aufwendige und ineffiziente Planungsprozesse verschlanken und den Blick auf das Wesentliche lenken – dann, wenn es bestehende Systeme integriert und die Planungsprozesse gleichzeitig optimiert.

Regelmässig Zielumsetzung verfolgen: Die BSC muss regelmässig genutzt werden. Es bedarf einer offenen Diskussionskultur im Führungsteam.

Führungskräfte integrieren: Die BSC ist kein Beschäftigungsprogramm für Stabsleute, sondern lebt vom Beitrag und von der Nutzung der «Linie». Der Erfolg der BSC hängt auch davon ab, dass Führungskräfte delegieren und Verantwortung abgeben wollen.

Zusammenfassung: der Nutzen der BSC

Die BSC hilft dabei, die Strategie umzusetzen und das Unternehmen zielgerichtet, effizient und ergebnisorientiert zu steuern und weiterzuentwickeln. Die BSC bietet sich mit relativ geringem Zusatzaufwand als Scharnier für die Konkretisierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie an. Dazu werden die vorhandenen Inhalte, Prozesse sowie Planungs- und Controllingwerkzeuge des Unternehmens genutzt und zusammengefasst. Das führt zu geringerer Komplexität, zu hoher Transparenz und schliesslich zu höherer Verbindlichkeit vereinbarter Ziele, Strategien und Massnahmen. Ausserdem kann, wer die Übersicht hat, auch schneller umsteuern, wenn «Not am Mann» ist oder wenn regulierende Köpfe neue Anforderungen oder Konzepte abverlangen.

Résumé

Gérer le tout et garder une vue d'ensemble grâce à un tableau de bord sur mesure

Vu les défis actuels que les entreprises d'approvisionnement en énergie doivent relever, il est parfois difficile de (re)trouver le fil conducteur et de garder une vue d'ensemble. Il est vrai que les tâches que la branche doit effectuer la tiennent en haleine: créer des processus pour les changements de fournisseurs, développer une gestion de régulation, mettre sur pied et proposer les produits et les prestations de demain, développer l'achat et la production d'énergie, etc. Il ne faut cependant pas oublier que le développement systématique de l'entreprise et des champs d'activité est un critère déterminant dans la réussite de l'entreprise. Des systèmes de gestion sur mesure tels que le tableau de bord («balanced scorecard» [BSC]) peuvent faciliter la tâche dans de tels cas. L'important est que le BSC constitue une charnière liant la stratégie, la planification opérationnelle et les systèmes de stimulation. Le tableau de bord relie les paramètres de contrôle financiers et non financiers et les contrebalance. Ce tableau illustre clairement les objectifs – et du même coup, les mesures et les projets – et met leurs liens en évidence.

Angaben zu den Autoren

Dr. *Sabine Löbbe*, Diplom-Kaufmann,
Inhaberin Löbbe Consulting, Obereckstrasse 20,
D-79539 Lörrach,
loebbe@loebbeconsulting.ch

Reinhold Wetjen, Diplom-Kaufmann,
Geschäftsführender Gesellschafter
RW EnergieManagement GmbH,
Am Wehrhahn 33, D-40211 Düsseldorf,
wetjen@rw-energie.de