



Balanced-Scorecard als Steuerungsinstrument im Hotelmanagement

Die Balanced-Scorecard (BSC) ist ein betriebswirtschaftliches Planungs-, Steuerungs- und Informationsinstrument. Der folgende Praxisfall zeigt, wie eine Balanced-Scorecard im Hotel eingeführt und eingesetzt werden kann.

Autor:
Jörgen Erichsen

Das Steuerungsinstrument Balanced-Scorecard (BSC) wurde Ende der 1980er Jahre von den amerikanischen Managementexperten Robert S. Kaplan und David P. Norton im Rahmen des Forschungsprojekts »Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft« erfunden. Das Instrument war und ist so erfolgreich, dass es seitdem weltweit Eingang in immer mehr Unternehmen aller Branchen und Größen findet. Mit der BSC (ins Deutsche übersetzt etwa »ausgewogener Berichtsbogen«) können sowohl Unternehmensziele und -strategien als auch Kennzahlen aus wichtigen betrieblichen Bereichen zentral geplant und dargestellt werden können. Die Steuer-

ung erfolgt klassisch durch die regelmäßige Gegenüberstellung von Plan- und Istwerten sowie fallweise mit der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

1. Aufbau der Balanced-Scorecard

Um ein Unternehmen langfristig erfolgreich führen und kontinuierlich weiterentwickeln zu können, werden zunächst das Leitbild, die grundlegenden Ziele und Strategien sowie Planwerte z.B. für Umsätze und Kosten, Kundenprofitabilität, Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Servicequalität benötigt. Darüber hinaus muss kontinuierlich darüber gewacht werden,

wie sich die Ist-Daten entwickeln und ob es Abweichungen gegenüber den Planzahlen gibt. Ist das der Fall, müssen Steuerungs- und Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt werden. In vielen Betrieben werden diese Aktivitäten inzwischen umgesetzt. Allerdings sind Zahlen und andere Informationen zu den unterschiedlichen Sachverhalten oft nur in den einzelnen Abteilungen vorhanden und werden nicht zentral an einer Stelle zusammengeführt. Jede Abteilung sucht nach eigenen Wegen, »ihre« Probleme zu lösen und agiert oft, ohne sich mit anderen Bereichen abzustimmen oder die zentralen Unternehmensziele zu berücksichtigen.

Die BSC ist ein Werkzeug, das Abhilfe schafft und alle Komponenten miteinander verbindet: Ausgehend von einer Vision bzw. einem Leitbild werden die zentralen langfristigen Ziele und Strategien formuliert und dargestellt und dann auf die wichtigsten Unternehmensbereiche – bei der BSC Dimensionen oder Perspektiven genannt – herunter gebrochen. Anschließend werden Kennzahlen gebildet, die über die Sachverhalte informieren, die für die Entwicklung einer Dimension als wichtig erachtet werden. In monatlichen Abständen wird überprüft, ob die Planwerte erreicht werden konnten. Ist das nicht der Fall, müssen Verbesserungs- und

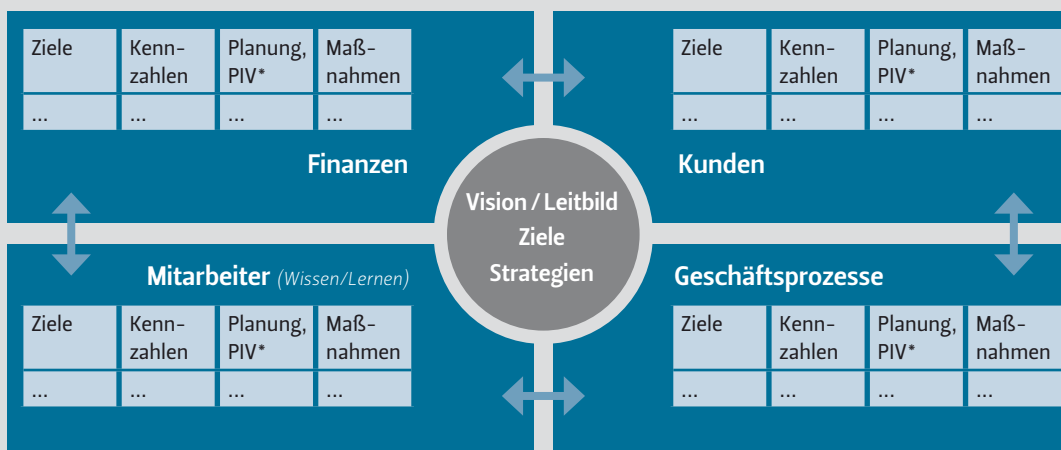
Steuerungsmaßnahmen umgesetzt werden. Die Dimensionen der BSC sind in der Regel (vgl. Abb. 1)

- Finanzen,
- Kunden,
- Abläufe/Prozesse und
- Mitarbeiter (Wissen/Lernen).

2. Warum sollte die Balanced-Scorecard auch im Hotelgewerbe eingesetzt werden?

Hotelmanager, die sich über die Entwicklungen in ihrem Betrieb informieren wollen und die eine Planung erstellen, konzentrieren sich meist auf Finanzdaten, etwa Umsätze, Kosten, Rentabilität, Liquidität. Natürlich ist die Planung, Überwachung und Steuerung der Finanzen für jedes Hotel unverzichtbar. Allerdings genügt die alleinige Planung und Analyse der Finanzdaten nicht. Denn diese sind lediglich eine Folge »vorausgegangener« Aktivitäten, Entscheidungen und Entwicklungen. Trifft ein Unternehmer z.B. die Entscheidung, den Service zu verbessern und schickt seine Mitarbeiter auf Fortbildungen, wirkt sich das mit Verzögerungen auf die Kosten aus. Positive Veränderungen beim Umsatz entstehen noch später, weil es sich erst

1 Schema einer Balanced-Scorecard



* PIV= Plan-Ist-Vergleich

Untersuchungen (z. B. von Horváth & Partners) zeigen immer wieder, dass Betriebe, die eine BSC einsetzen und konsequent nutzen, erfolgreicher sind als Firmen, die sich klassischer Informationen mittels (Finanz-)Kennzahlen bedienen oder überhaupt keine Informationsmedien nutzen.