

Balanced Scorecard

Proseminar IT-Kennzahlen und Softwaremetriken

von Alexander Bakhirev

12.07.2010

Gliederung

- Begriff
- Motivation
- Entstehung und Entwicklung
- Was ist die Balanced Scorecard (BSC)?
- Erstellung einer BSC
- Was ist neu?
- Rolle der BSC heute
- Quellen

Begriff

- Balanced (*engl.* ausgewogen) Scorecard (*engl.* Berichtsbogen)
- Strategisches Konzept (auch: Führungssystem, Managementsystem, -Werkzeug, -Methode, -Instrument) zur:

“Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens im Hinblick auf seine Vision und Strategie.“

Quelle: http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard



COPYRIGHT PETER SPENCE

AIRLINERS.NET

- Begriff
- **Motivation**
- Entstehung und Entwicklung
- Was ist die Balanced Scorecard (BSC)?
- Erstellung einer BSC
- Was ist neu?
- Rolle der BSC heute
- Quellen

Industriezeitalter ↔ Informationszeitalter

- Traditionelle Kennzahlensysteme nicht mehr zeitgemäß (z.B. „Du-Pont“)
- Heute müssen Unternehmen
 - Produkte *schnell* auf den Markt bringen
 - Sich gegen die wachsende *globale Konkurrenz* behaupten
 - *Innovativ* sein
- Immaterielle Werte spielen heute eine große Rolle

Finanzkennzahlen ↔ Betriebskennzahlen

- Finanzkennzahlen sind wichtig, aber vergangenheitsorientiert
 - Liquidität
 - Umsatzrentabilität ...

„Heute habe ich gute Werte, aber was passiert morgen?“

„Was muss ich heute tun, damit ich morgen gute Zahlen schreibe?“

- BSC bietet zusätzlich zukunftsorientierte Betriebskennzahlen:
 - Kundenzufriedenheit
 - Mitarbeiterqualifikation ...

- Begriff
- Motivation
- **Entstehung und Entwicklung**
 - *Die Akteure*
 - *Entwicklung*
- Was ist die Balanced Scorecard (BSC)?
- Erstellung einer BSC
- Was ist neu?
- Rolle der BSC heute
- Quellen

Die Akteure

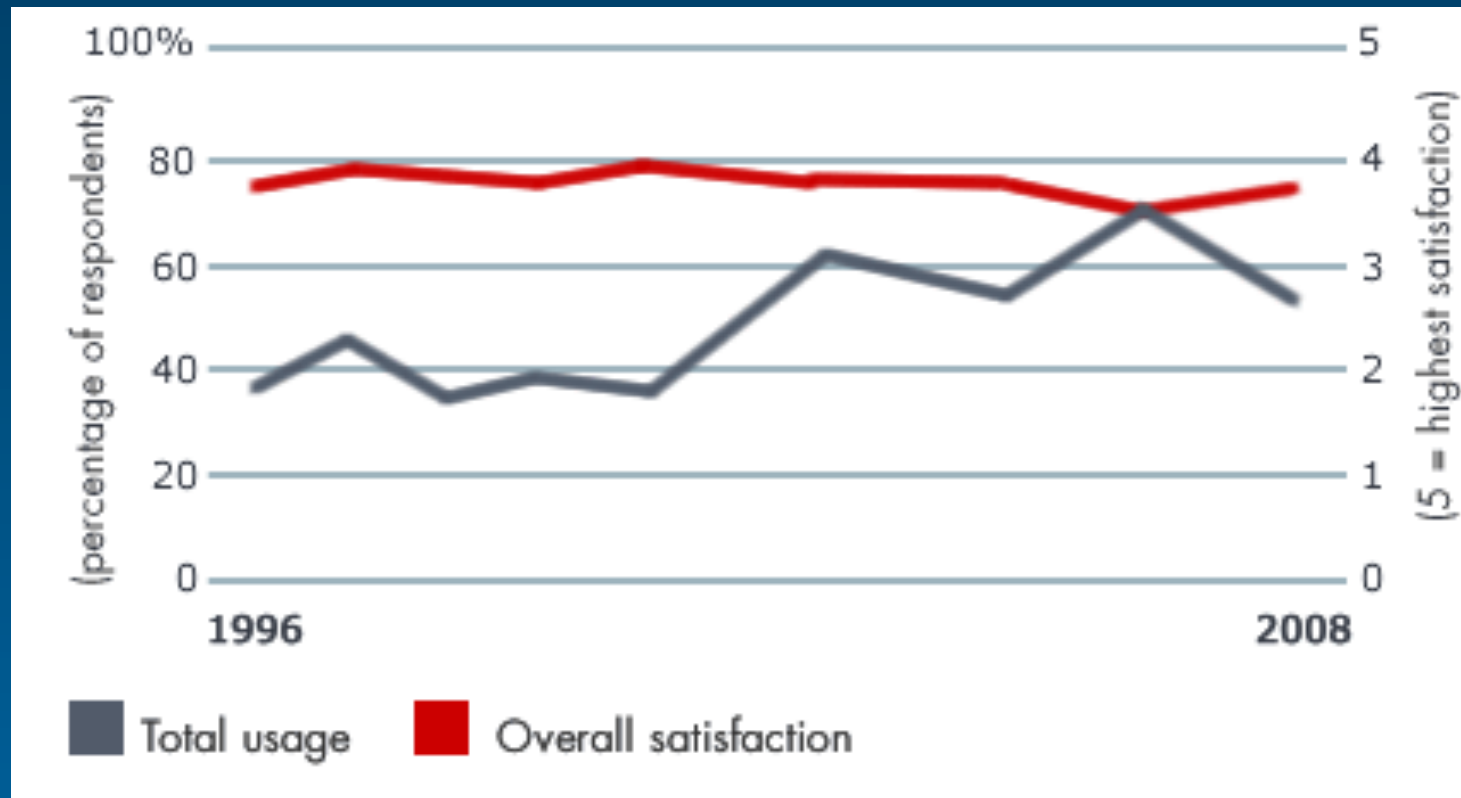
- Dr. David P. Norton
 - Professor an der Harvard Business School
 - Gründer und Präsident zahlreicher Unternehmen (u.a. Palladium Group Inc.)
- Dr. Robert S. Kaplan
 - Professor an der Harvard Business School
 - Amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler
 - Mitgründer der Palladium Group Inc.



Entwicklung

- 1990:** Forschungsprojekt am Nolan Norton Institut:
„Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“
(u.a. mit Apple, HP)
- 1992:** Artikel von Kaplan und Norton in der Harvard Business Review
basierend auf Ergebnissen der Studie
- 1996-2004:** Vier Bücher von Kaplan und Norton mit millionenfachen
Auflagen in 23 Sprachen
- 2001:** 40% der DAX-100 Unternehmen benutzen BSC
(Studie: *Universität Eichstätt*)

Entwicklung



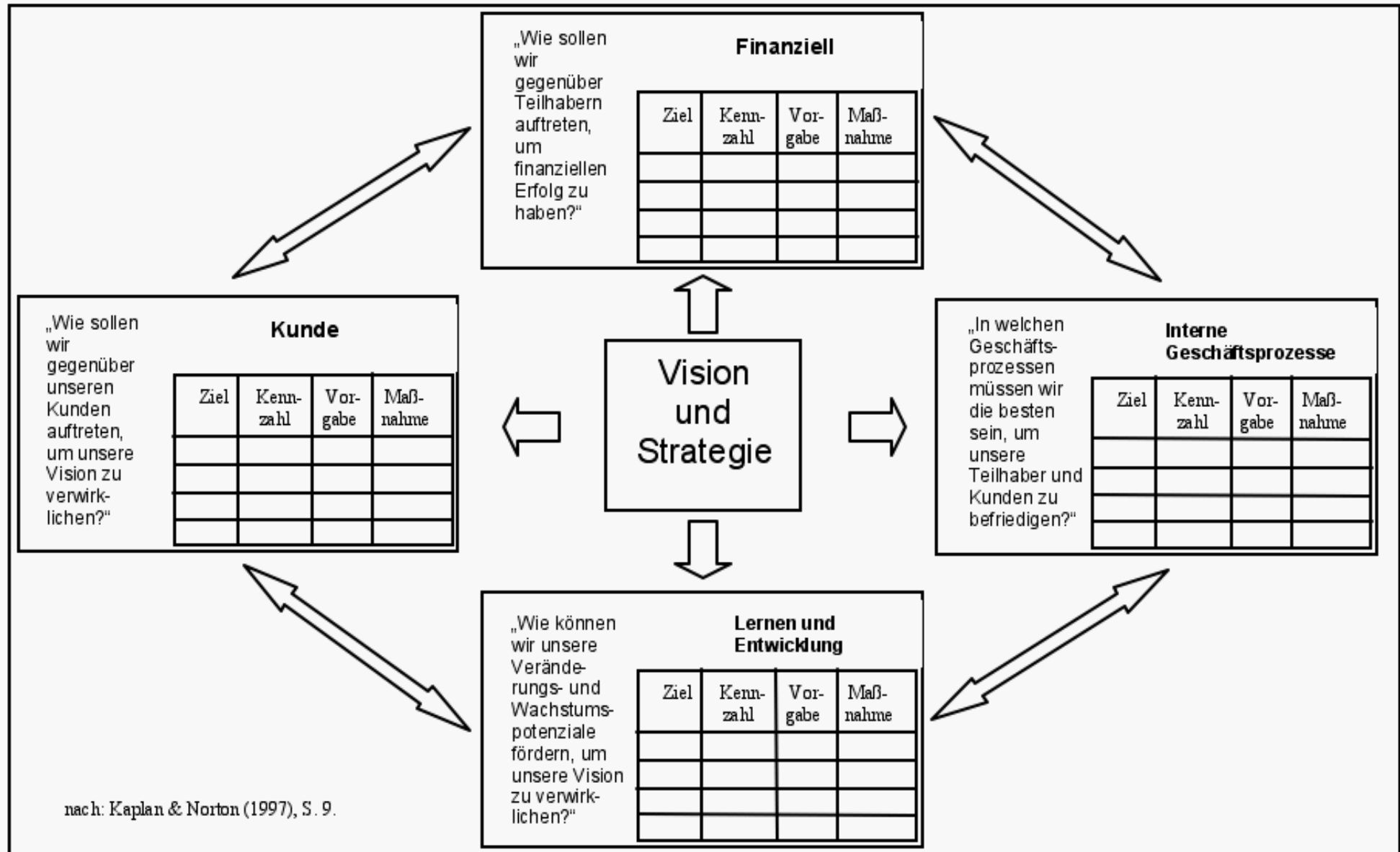
Quelle: http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2

- Begriff
- Motivation
- Entstehung und Entwicklung
- **Was ist die Balanced Scorecard (BSC)?**
 - *Kernprinzip der BSC*
 - *Hauptelemente der BSC*
 1. *Perspektiven*
 2. *Ziele und Kennzahlen*
 - *Zusammenspiel der Elemente*
- Erstellung einer BSC
- Was ist neu?
- Rolle der BSC heute
- Quellen

Kernprinzip der BSC

- Die Situation eines Unternehmens auf einem Blatt Papier zusammengefasst!
- Das Unternehmen wird aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet (Perspektiven)
- Wenige Kennzahlen
→ *in der Regel* ≤ 20

Die Hauptelemente einer BSC



Die klassischen Perspektiven*

- Extern

- ❖ *Finanzielle Perspektive*

- Wie sehen uns die Anteilseigner?

*Nach Kaplan/Norton

Finanzielle Perspektive

- Vermögenslage des Unternehmens
- Aussage über vergangene Aktionen:
 - Waren meine Entscheidungen richtig?
 - Habe ich die richtige Strategie gewählt?
- Typische Ziele sind:
 - Profitmaximierung
 - Wachstum
 - Nutzen für die Aktionäre



Finanzielle Perspektive

- Zielsetzung:
 - Gewinn
 - Wachstum
 - Kostensenkung
- Kennzahl:
 - Verkaufszahlen
 - Rentabilität
 - Unternehmenswert
 - Marktanteile
 - Kosten

Die klassischen Perspektiven

- Extern
 - ❖ *Kundenperspektive*
 - Wie sehen uns die Kunden?

Kundenperspektive

zufriedene Kunden → wirtschaftlicher Erfolg

→ *Was wollen unsere Kunden?*

→ *Wie sollten wir gegenüber unseren Kunden auftreten?*

- Typische Anliegen von Kunden:
 1. Zeit
 2. Qualität
 3. Preis



Kundenperspektive

1. Zeit

- Wie schnell wird auf Kundenwünsche reagiert?
- Wie schnell wird geliefert?

2. Qualität

- Sind Produkte fehlerhaft?
- Wird so wie versprochen geliefert?
- Wird pünktlich geliefert?

3. Preis

- Wie hoch sind die Preise verglichen mit der Konkurrenz?

Kundenperspektive

- Zielsetzung
 - Kundenzufriedenheit
 - # Verkaufsstellen erhöhen
 - Kundenakquisition
- Kennzahl
 - Umfrageergebnisse
 - # Rücksendungen
 - # Reklamationen
 - Wachstumsrate der Verkaufsstellen
 - % Neukunden

Die klassischen Perspektiven

- Intern

- *❖ Interne Betriebsperspektive*

- Wie müssen die internen Abläufe verbessert werden?
- Wo müssen wir die Besten sein um Kunden und Anteilseigner zu befriedigen?

Interne Prozessperspektive

Prozessqualität → Produktqualität → Kundenzufriedenheit → Finanzen

→ *Sind unsere Prozesse effektiv und effizient?*

→ *Brauchen wir neue Prozesse?*

→ Beinhaltet:

- Innovationsprozesse
- Betriebsprozesse
- Kundendienstprozesse



Interne Prozessperspektive

- Zielsetzung
 - Kapazitäten erhöhen
 - Qualität verbessern
 - Kundendienst verbessern
- Kennzahl
 - Durchlaufzeiten
 - % fehlerhafter Produkte
 - Reaktionszeit auf Anfragen

Die klassischen Perspektiven

- Intern

- ❖ *Entwicklungs- und Lernperspektive*

- Wie können wir unser Veränderungs- und Lernpotential fördern, um unsere Ziele zu erreichen?

Entwicklungs- und Lernperspektive

- Grundlage zur Erreichung der anderen Ziele

Ohne motivierte und geschulte Mitarbeiter keine optimalen Prozesse und ohne optimale Prozesse

- Investitionen in Infrastruktur:
 - Mitarbeiter (intellektuelles Kapital)
 - Vorhandene Systeme

→ Zukunftsorientierung



Entwicklungs- und Lernperspektive

- Zielsetzung
 - Mitarbeitertreue
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - Mitarbeiter verstärkt weiterbilden
- Kennzahl
 - Fluktuationsquote
 - Umfrageergebnisse
 - Anzahl besuchter Seminare pro Mitarbeiter

Kann es auch alternative Perspektiven geben?

- Kaplan/Norton: Die BSC soll nur das messen
 - was Teil der Unternehmensstrategie ist
 - was dem Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhilft

- Kritik: Nicht alle Interessenvertreter finden Beachtung!

- mögliche Ansätze:
 - Anpassung von Perspektiven
 - Einführung zusätzlicher Perspektiven
(z.B. Lieferanten, Öffentlichkeitsperspektive)

Kann es auch alternative Perspektiven geben?

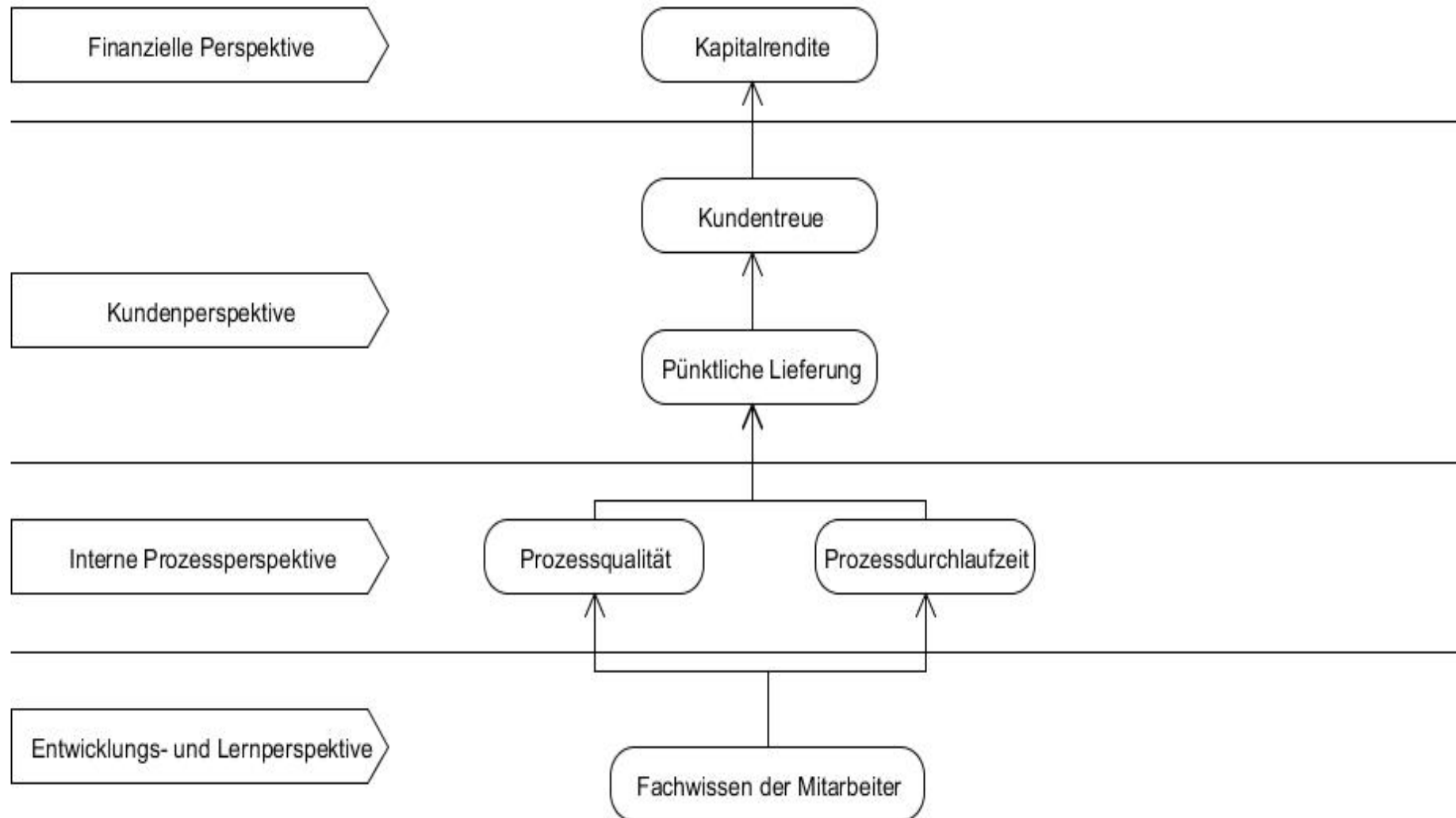
- Ein Chemieunternehmen führt eine *Umweltperspektive* ein
 - Anspruch: Umweltschutz und Sicherheit
 - Konsequenzen: strenge Umweltschutzauflagen
 - Möglicher Ablauf:
 - Schärfere Gesetzgebung
 - Wettbewerber verlieren Lizenzen
 - Wir bleiben am Markt
- Wettbewerbsvorteil

Fazit: Alternative bzw. angepasste Perspektiven möglich!

Zusammenspiel der Elemente

- Ziele und Kennzahlen müssen im Zusammenhang stehen

- Beispiel: Kundenzufriedenheit erhöhen
 - Wie erreiche ich dieses Ziel?
 - Wie hängen meine anderen Ziele damit zusammen?



nach Robert S. Kaplan, David P. Norton, P. Hórvath: Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen

- Begriff
- Motivation
- Entstehung und Entwicklung
- Was ist die Balanced Scorecard (BSC)?
- **Erstellung einer BSC**
 - *Vorgehen*
 - *Beispiel*
 - *Häufige Fehler und Lösungen*
- Was ist neu?
- Rolle der BSC heute
- Quellen

Vorgehen

1. Erfassung der Unternehmensstrategie



2. Festlegung von konkreten Zielen

3. Entsprechende Messgrößen (Kennzahlen) definieren

Vorgehen

4. Ermittlung der Ist-Werte
5. Formulierung von konkreten Vorgaben
6. Ergreifung von Maßnahmen zur Umsetzung

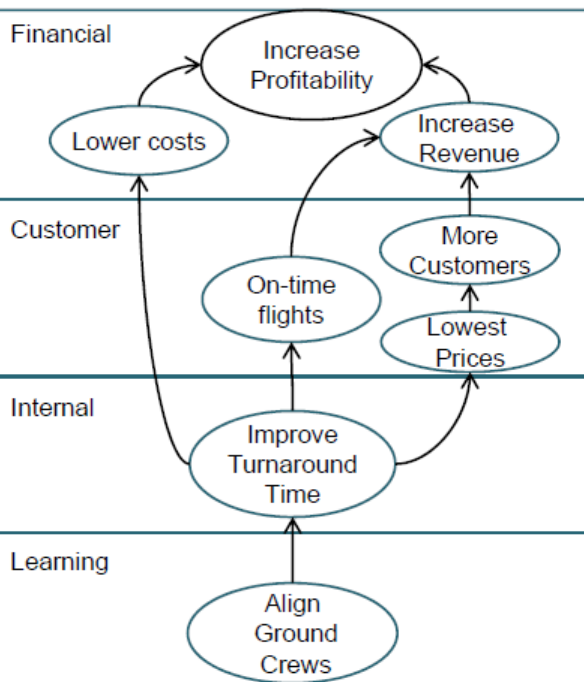
Beispiel BSC



Regional Airline Balanced Scorecard

Mission: Dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit.

Vision: Continue building on our unique position -- the *only* short haul, low-fare, high-frequency, point-to-point carrier in America.

| Simplified Strategy Map | Performance Measures | Targets | Initiatives |
|--|---|---|--|
|  <p>The diagram shows a causal chain: 'Align Ground Crews' (Learning) leads to 'Improve Turnaround Time' (Internal), which leads to 'On-time flights' and 'Lowest Prices' (Customer), which leads to 'Increase Revenue' (Financial). 'Lower costs' (Financial) also leads to 'Increase Profitability' (Financial). 'Increase Revenue' also leads to 'Increase Profitability'.</p> | <ul style="list-style-type: none"> Market Value Seat Revenue Plane Lease Cost | <ul style="list-style-type: none"> 25% per year 20% per year 5% per year | <ul style="list-style-type: none"> Optimize routes Standardize planes |
| Customer | <ul style="list-style-type: none"> FAA On Time Arrival Rating Customer Ranking No. Customers | <ul style="list-style-type: none"> First in industry 98% Satisfaction % change | <ul style="list-style-type: none"> Quality management Customer loyalty program |
| Internal | <ul style="list-style-type: none"> On Ground Time On-Time Departure | <ul style="list-style-type: none"> <25 Minutes 93% | <ul style="list-style-type: none"> Cycle time optimization program |
| Learning | <ul style="list-style-type: none"> % Ground crew stockholders % Ground crew trained | <ul style="list-style-type: none"> yr. 1 70% yr. 4 90% yr. 6 100% | <ul style="list-style-type: none"> Stock ownership plan Ground crew training |

Developed from material by the Balanced Scorecard Collaborative and Harvard Business Review (Kaplan & Norton)

Quelle: http://balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/Regional_Airline.pdf

Häufige Fehler und Lösungen

- Fehlende bzw. unklare Strategie
 - Strategie-Audit durchführen
 - Konsens bzgl. Strategie schaffen

- Zu hohe Erwartungen / Hang zu Perfektionismus
 - mit unvollständigen Daten anfangen
 - BSC ist ein Entwicklungsprozess!

- Ziele und Maßnahmen isoliert
 - Ursache-Wirkungsdiagramme erstellen

BSC ist ein kontinuierlicher Prozess

- BSC ist kein Projekt!
 - Sie muss kontrolliert und angepasst werden
 - BSC beschreibt die *Theorie* meiner Strategie
 - „*Wenn ich A tue, geschieht B wirklich?*“ (Feedback-System)
 - Strategie muss weiterentwickelt und angepasst werden

- Begriff
- Motivation
- Entstehung und Entwicklung
- Was ist die Balanced Scorecard (BSC)?
- Erstellung einer BSC
- **Was ist neu?**
- Rolle der BSC heute
- Quellen

Was ist neu?

1. Beschränkung auf wesentliche Kennzahlen
 - übersichtliche Darstellung und Anschaulichkeit
 - hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führung
2. Handlungsrahmen zur Umsetzung der Unternehmensstrategie
3. Anknüpfung an Ursachen statt an Symptome

- Begriff
- Motivation
- Entstehung und Entwicklung
- Was ist die Balanced Scorecard (BSC)?
- Erstellung einer BSC
- Was ist neu?
- **Rolle der BSC heute**
- Quellen

Rolle der BSC heute

- Sehr viel Literatur und Publikationen
- Viele größere Beratungsunternehmen und Softwarehäuser bieten entsprechende Lösungen an (SAP, Oracle)
- Seminare, Workshops, Zertifikate (Balanced Scorecard Institute)
- *Hall of Fame* der Palladium Group Inc.

→ Nach wie vor ein populäres Instrument!



Quelle: http://www.thepalladiumgroup.com/KnowledgeObjectRepository/Hall-of-Fame_2000-2009_industry.pdf

Quellen

- Robert S. Kaplan, David P. Norton:
The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review. 1992, Jan.-Feb. S. 71-79.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, P. Hórvath (Übers.):
Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen
- Michael Griga und Raymund Krauleidis:
Balanced Scorecard für Dummies: Das Taschenbuch (2009)
- http://de.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard (auf. am 29.6.10)
- <http://www.thepalladiumgroup.com> (aufgerufen am 01.07.10)
- <http://w-p.de/bsc.pdf> von Wietler+Partner Consulting
(aufgerufen am 24.6.10)
- <http://www.hyperspace.de> (aufgerufen am 25.6.2010)
- <http://www.balancedscorecard.org> (aufgerufen am 07.07.10)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!