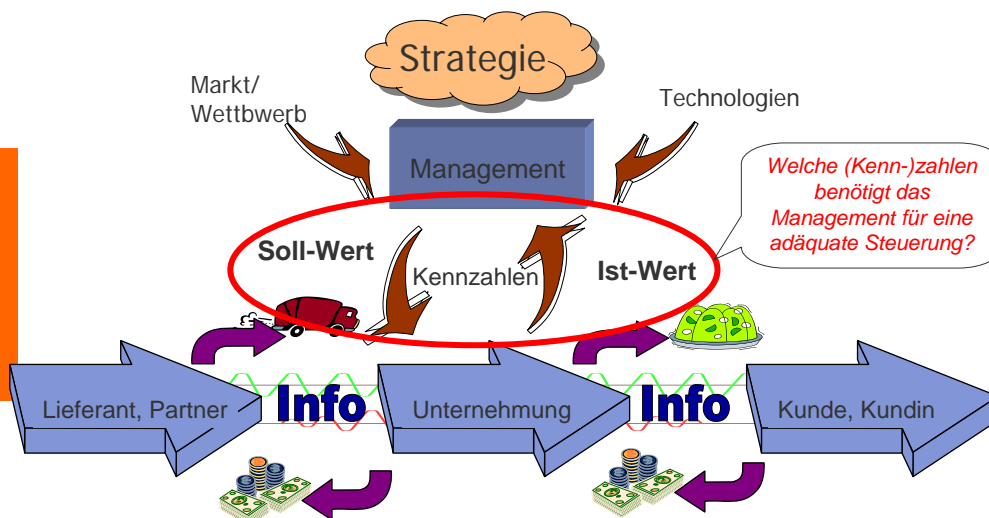


## Balanced Scorecard

Knut Hinkelmann  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
4600 Olten  
knut.hinkelmann@fhnw.ch



## Die Unternehmung in ihrer Umwelt



## Kennzahlen schaffen Transparenz

... durch Konkretisieren der Vorstellungen über

- ◆ strategische und operative Ziele
- ◆ Entwicklungsperspektiven
- ◆ strategische Aktionen und Projekte

... als Indikator für Entwicklungen

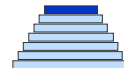
... zur Kommunikation untereinander  
(Katalysator für die Lösung von Problemen)

... zum Selbstcontrolling

**Wichtig: Verknüpfung der Kennzahlen mit den Unternehmenszielen**



## Zielfindung im Unternehmen



***“Wer nicht weiß, wo er hin will,  
darf sich nicht wundern,  
wenn er woanders ankommt!”  
(Mark Twain)***



## Geschichte und Ziele der Balanced Scorecard

- Entwickelt anfangs der 90er Jahre von Robert Kaplan und David Norton in Zusammenarbeit mit einer Reihe amerikanischer Unternehmen
- Vormalig strukturierte Liste von Messgrößen.
- Entwickelte sich zu einer in Ursache-Wirkungs-Beziehungen stehenden Menge von strategischen Zielen.
- Ziele:
  - ◆ Verbesserte Umsetzung der Strategie durch Kommunikation und Transparenz
  - ◆ Planung von Massnahmen und Aktivitäten im Hinblick auf ihren Beitrag zu strategischen Zielen

*„Transform strategy into action“ (Kaplan, Norton)*



## Die Balanced Scorecard ist ein ...

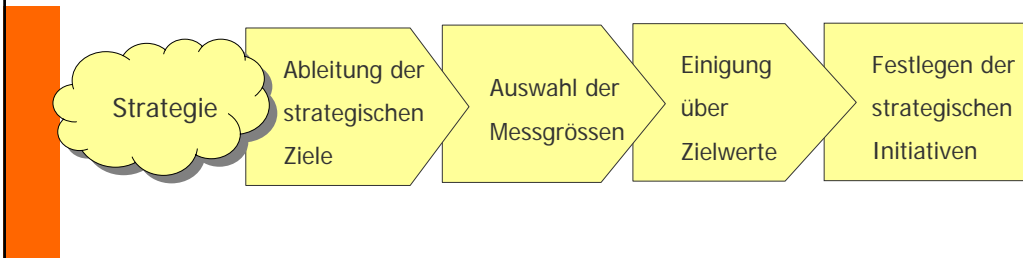
... Performance  
Measurement  
System

... strategisches  
Management-  
Instrument

... Kommunikations-  
Mittel

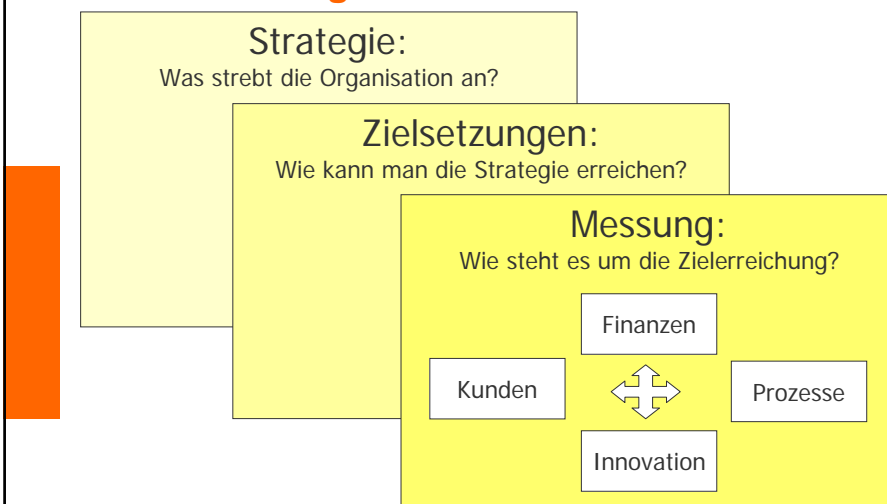


## Ableitung von Initiativen zur Umsetzung der Strategie



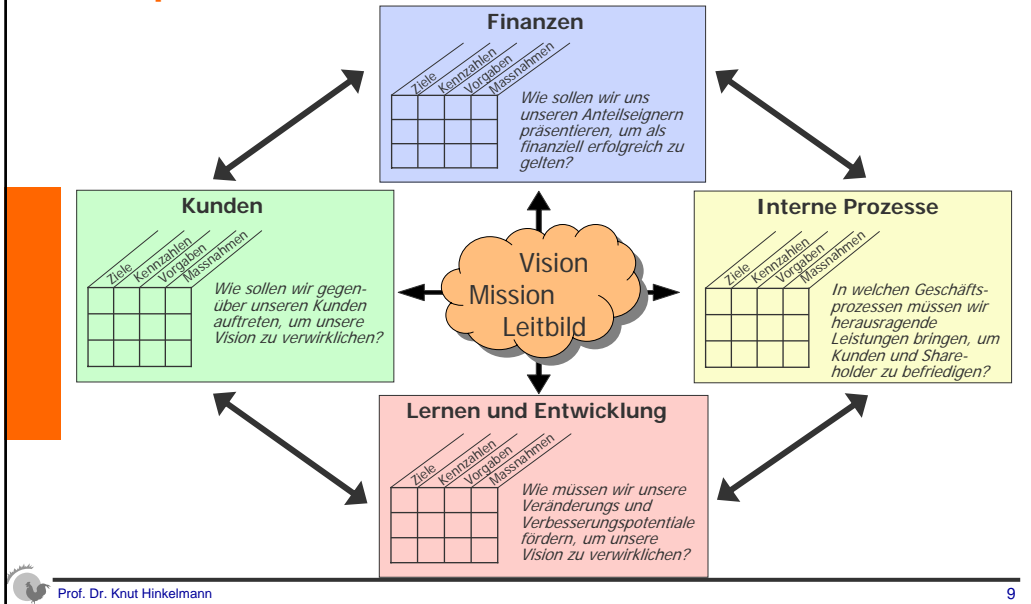
Quelle: (Niven 2003)

## Von der Strategie zu Kennzahlen



Quelle: (Niven 2003)

## Perspektiven der Balanced Scorecard



## Ausgewogenheit der Balanced Scorecard

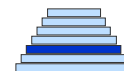
- Ausgewogene Berücksichtigung finanzieller und nicht-finanzieller Kennzahlen
- Integration interner und externer Sichten
  - ◆ intern: Prozesse, Entwicklung
  - ◆ extern: Kunden
- Ausgleich zwischen historischer Korrektheit und zukünftiger Performance
- Ausgewogenheit harter und weicher Faktoren

## Beispiel: Strategische Ziele, Messgrößen und Zielwerte einer BSC

	Strategische Ziele	Kennzahlen	Zielwerte
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rapides Wachstum</li> <li>■ Marktführerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzwachstum</li> <li>■ Ø-Umsatz je Kunde</li> <li>■ Anzahl Kunden</li> </ul>	15% + 14% + 10%
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundentreue</li> <li>■ Imageverbesserung</li> <li>■ Wettbewerbsfähige Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wiederkauftrate</li> <li>■ Positive Berichte in Fachpresse</li> <li>■ Preisindex</li> </ul>	70% + 5%
Interne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovationsführer am Markt</li> <li>■ Höchste Qualitätsstandards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitspanne bis zur Entwicklung der nächsten Produktgeneration</li> <li>■ Anteil Reklamationen</li> </ul>	3 Monate  <2%
Lernen und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorschlagswesen ausbauen</li> <li>■ Mitarbeiter-zufriedenheit</li> <li>■ Wissenstransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorschläge pro Mitarbeiter, Prämiensumme</li> <li>■ Anzahl interner Bewerbungen</li> <li>■ Anzahl erfolgreiche Schulungen pro Zeiteinheit</li> </ul>	+ 30% + 20% +40%

in Anlehnung an: (Schedl 2002)

## Zukunftsorientierung mit Kennzahlen ?



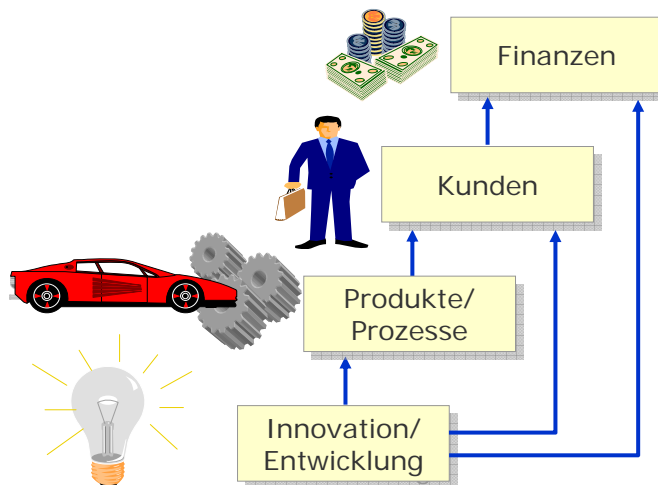
- Kennzahlen sind normalerweise **Spätindikatoren**: messen die Wirkung von Aktionen.
- Kennzahlen werden zu **Frühindikatoren**, wenn wir den Zusammenhang zwischen heute messbaren Wirkungen und ihrer Rolle als Ursache zukünftig erreichbarer Wirkungen verstehen.
- Den Zusammenhang zwischen heute messbarer und daraus zukünftig erwarteter Wirkung erfassen wir entweder
  - ◆ intuitiv (Normalfall) oder
  - ◆ reflexiv als
    - Korrelation (statistischer Zusammenhang)
    - Kausalität (logischer Zusammenhang)
    - Algorithmus (mathem. Zusammenhang)

## Beispiel: Strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Ursache-Wirkungszusammenhänge

	Strategische Ziele	Kennzahlen	Zielwerte
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rapides Wachstum</li> <li>■ Marktführerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzwachstum</li> <li>■ Ø-Umsatz je Kunde</li> <li>■ Anzahl Kunden</li> </ul>	15% + 14% + 10%
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundentreue</li> <li>■ Imageverbesserung</li> <li>■ Wettbewerbsfähige Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wiederkauftrate</li> <li>■ Positive Berichte in Fachpresse</li> <li>■ Preisindex</li> </ul>	70% + 5%
Interne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovationsführer am Markt</li> <li>■ Höchste Qualitätsstandard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitspanne bis zur Entwicklung der nächsten Produktgeneration</li> <li>■ Anteil Reklamationen</li> </ul>	3 Monate  <2%
Lernen und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorschlagswesen ausbauen</li> <li>■ Mitarbeiter-zufriedenheit</li> <li>■ Wissenstransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorschläge pro Mitarbeiter, Prämiensumme</li> <li>■ Anzahl interner Bewerbungen</li> <li>■ Anzahl erfolgreiche Schulungen pro Zeiteinheit</li> </ul>	+ 30% + 20% +40%

in Anlehnung an: (Schedl 2002)

## In der Regel: Ursache-Wirkungszusammenhänge auf Unternehmenserfolg ausgerichtet



## Beispiel: Strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Ursache-Wirkungszusammenhänge und strat. Massnahmen

	Strategische Ziele	Kennzahlen	Zielwerte	Strategische Massnahmen
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rapides Wachstum</li> <li>■ Marktführerschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsatzwachstum</li> <li>■ Ø-Umsatz je Kunde</li> <li>■ Anzahl Kunden</li> </ul>	15% + 14% + 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aggressive Wachstumsstrategie</li> </ul>
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundentreue</li> <li>■ Imageverbesserung</li> <li>■ Wettbewerbsfähige Preise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wiederkauftrate</li> <li>■ Positive Berichte in Fachpresse</li> <li>■ Preisindex</li> </ul>	70% + 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 10 neue Mitarbeiter im Verkauf, Analyse der Kundenstruktur</li> <li>■ Neue Event-Marketing Berater</li> <li>■ Preis-Monitoring einführen</li> </ul>
Interne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innovationsführer am Markt</li> <li>■ Höchste Qualitätsstandards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitspanne bis zur Entwicklung der nächsten Produktgeneration</li> <li>■ Anteil Reklamationen</li> </ul>	3 Monate  -2%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 20% mehr Forschungsbudget</li> <li>■ Schulungsabteilung reintegrieren, 10% mehr Budget</li> </ul>
Lernen und Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorschlagswesen ausbauen</li> <li>■ Mitarbeiter-zufriedenheit</li> <li>■ Wissenstransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorschläge pro Mitarbeiter, Prämiensumme</li> <li>■ Anzahl interner Bewerbungen</li> <li>■ Anzahl erfolgreiche Schulungen pro Zeiteinheit</li> </ul>	+ 30% + 20% +40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kommunikation in internen Medien, Vorschläge umsetzen</li> <li>■ Mitarbeiterförderprogramme, Karrierplanung</li> <li>■ Mitarbeitergespräche, mehr Weiterbildung</li> </ul>

in Anlehnung an: (Schedl 2002)



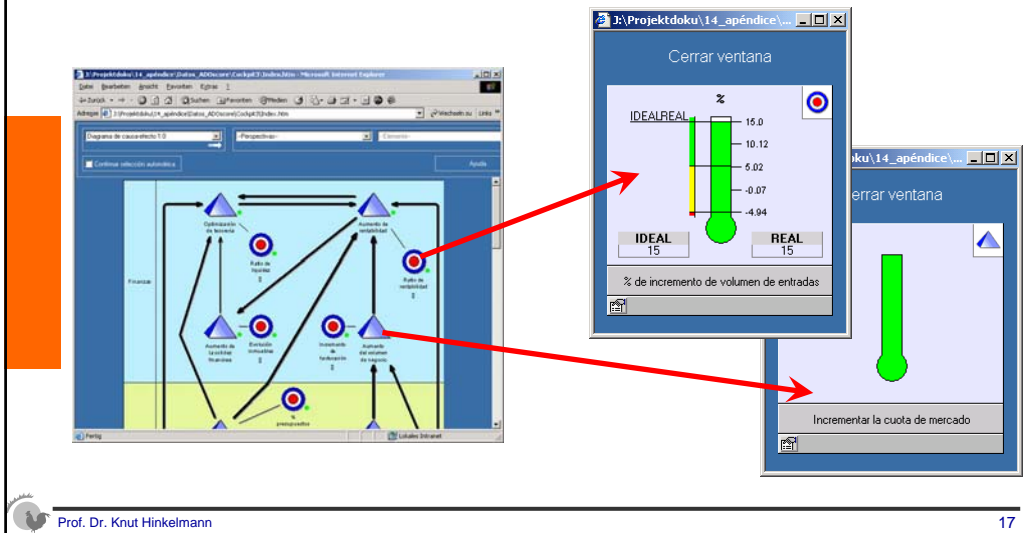
## Ebenen von Balanced Scorecards

- Balanced Scorecards können auf verschiedenen Ebenen erstellt werden
- Management-Scorecard auf Unternehmensebene
- Untergliederung in Scorecards für
  - ◆ Niederlassungen
  - ◆ Abteilung
  - ◆ Geschäftsbereiche





## Cockpit: Performanzmessung – Aktueller Stand der Zielerreichung



## BSC Lebenszyklus

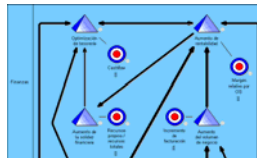
1. Erstellung der Balanced Scorecard
  - Unternehmensführung, Abteilungsleiter
2. Anbindung operativer Systeme zur Kennzahlengewinnung
  - Informatik, Fachverantwortliche
3. Periodische Aktualisierung der Kennzahlen und des Cockpits
  - Fachverantwortliche

## Umsetzung des BSC-Konzepts mit ADOscore<sup>\*)</sup>

Definition der  
Balanced Scorecard  
(einmalig)



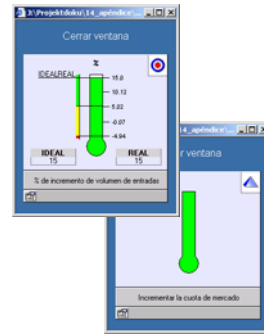
Aktualisierung der  
Kennzahlen  
(periodisch)



↑  
EXCEL-  
Tabellen

↑  
relationale  
Datenbanken

Generierung des  
Management Cockpits  
(periodisch)



<sup>\*)</sup> ADOscore ist ein Produkt der BOC GmbH, <http://www.boc-eu.com>

## Entwicklung einer Balanced Scorecard

