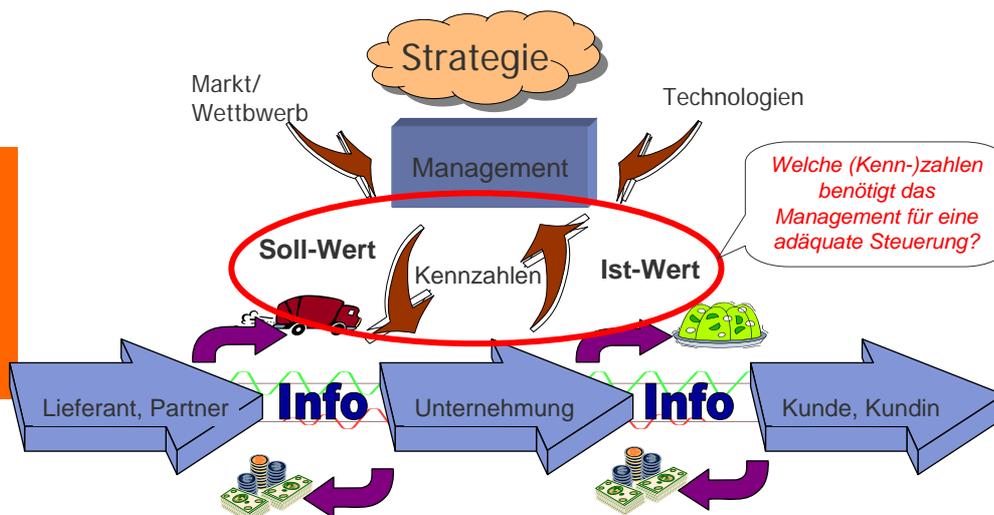


Balanced Scorecard

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

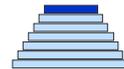
... zur Kommunikation untereinander
(Katalysator für die Lösung von Problemen)

... 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 ...

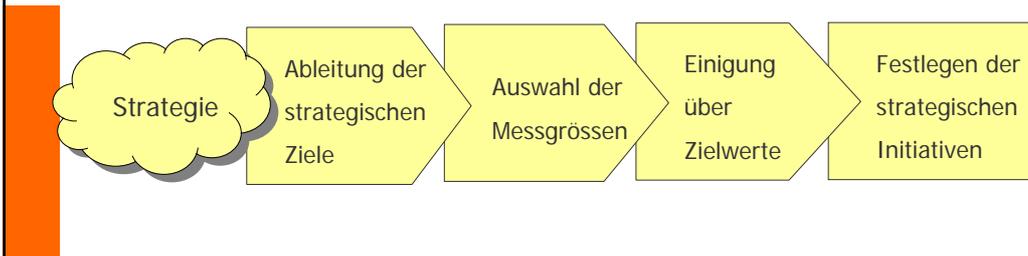
... Performance
Measurement
System

... strategisches
Management-
Instrument

... Kommunikations-
Mittel

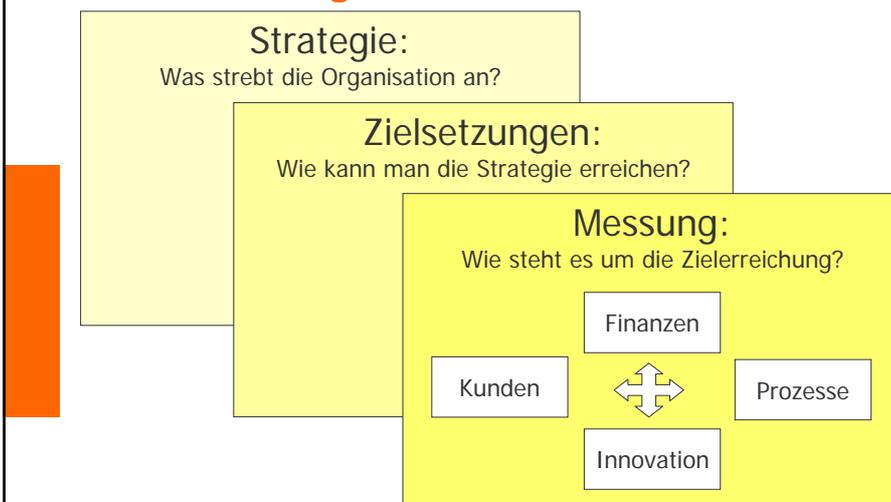


Ableitung von Initiativen zur Umsetzung der Strategie



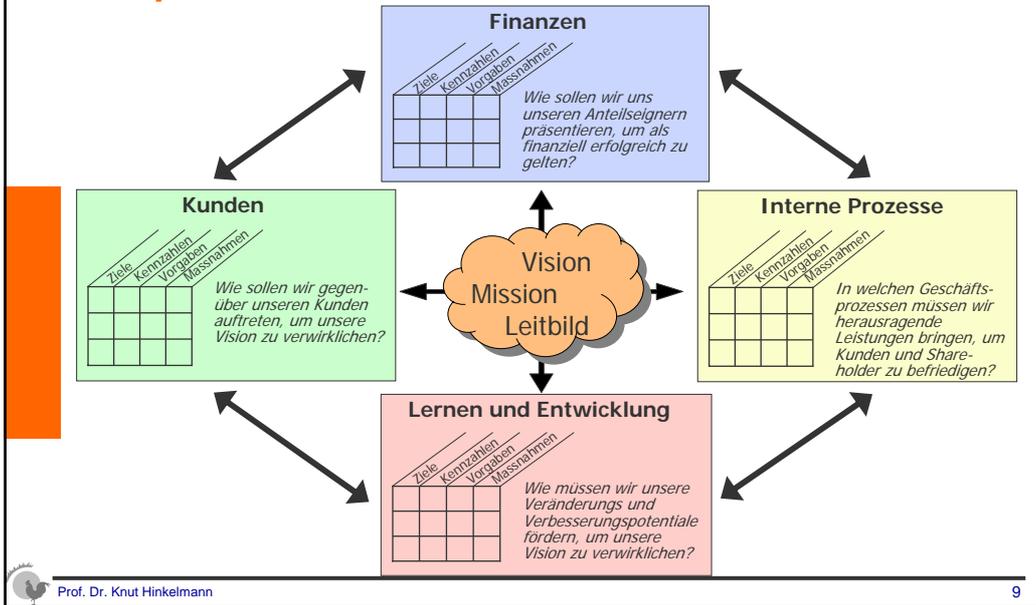
Quelle: (Niven 2003)

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
- Prof. Dr. Knut Hinkelmann 10

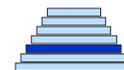
Beispiel: Strategische Ziele, Messgrößen und Zielwerte einer BSC

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

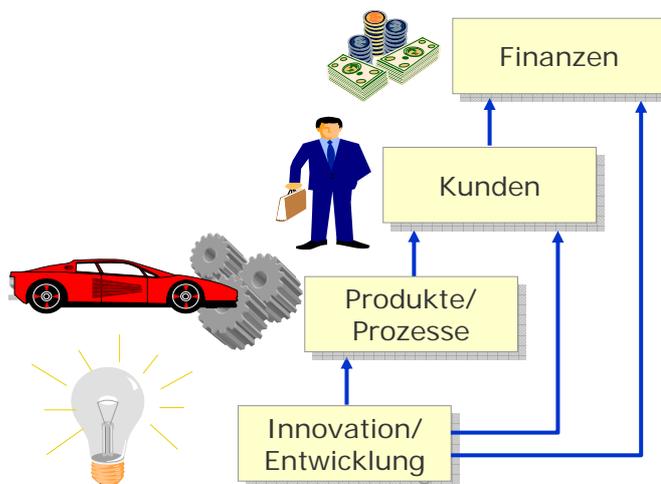


Beispiel: Strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Ursache-Wirkungszusammenhänge

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

in Anlehnung an: (Schedl 2002)

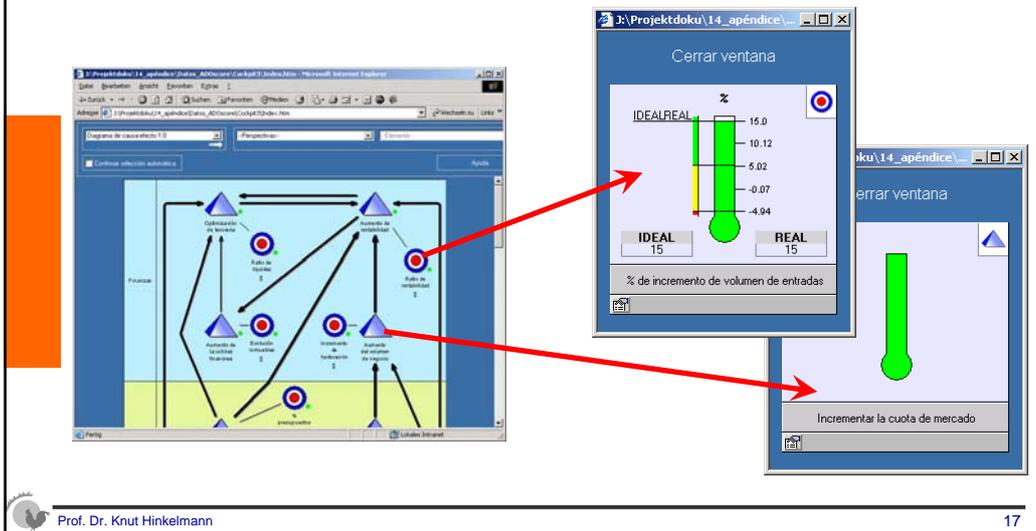


Ebenen von Balanced Scorecards

- 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

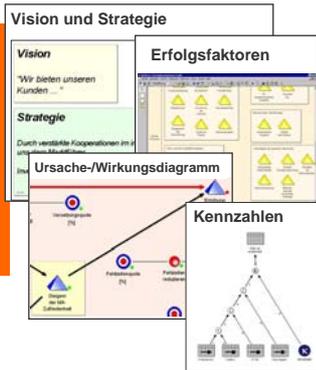


BSC Lebenszyklus

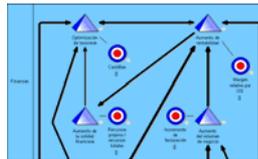
1. Erstellung der Balanced Scorecard
 - Unternehmensführung, Abteilungsleiter
2. Anbindung operativer Systeme zur Kennzahlengewinnung
 - Informatik, Fachverantwortliche
3. Periodische Aktualisierung der Kennzahlen und des Cockpits
 - Fachverantwortliche

Umsetzung des BSC-Konzepts mit ADOscore^{*)}

Definition der
Balanced Scorecard
(einmalig)



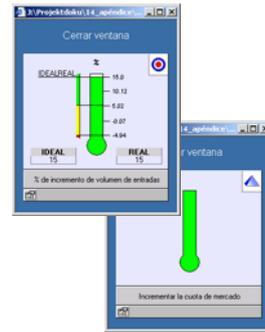
Aktualisierung der
Kennzahlen
(periodisch)



↑
EXCEL-
Tabellen

↑
relationale
Datenbanken

Generierung des
Management Cockpits
(periodisch)



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

Entwicklung einer Balanced Scorecard

- | | |
|---|--|
| Strategie definieren | Welche Strategie wollen Sie verfolgen?
Auf welche Bereiche müssen Sie sich konzentrieren? |
| Perspektiven, Erfolgsfaktoren
und Ziele erarbeiten | Was müssen Sie gut können um erfolgreich zu sein? |
| Ursache-Wirkungszusammenhänge
bestimmen | Wie hängen die Ziele und Erfolgsfaktoren zusammen? |
| Kennzahlen und Zielwerte festlegen | Was müssen Sie messen? Wann ist Ihr Ziel erreicht?
Wann ist der Zustand kritisch? |
| Scorecard auswerten | Wie werten Sie die Scorecard aus? |
| Massnahmenpläne erstellen | Welche Aktivitäten müssen sie einleiten, um
Ihre Ziele zu erreichen? |
| Management u. Weiterentwicklung
der Scorecard | Welche Strategie wollen Sie verfolgen?
Auf welche Bereiche müssen Sie sich konzentrieren? |