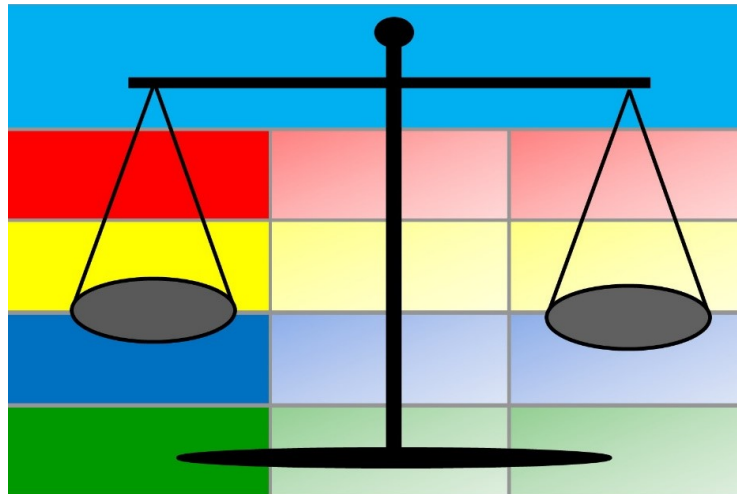


Balanced Scorecard



Die Balanced Scorecard beschreibt mit Kennzahlen die Leistungen einer Organisationseinheit (z.B. Unternehmen, Abteilung, Projekt) aus der Finanz-, Kunden-, Prozess- und Innovationsperspektive. Sie ist ein Instrument, um Stakeholdern die Strategie des Unternehmens oder eines Projekts zu vermitteln und über Erfolgsfaktoren für gegenwärtige und künftige Erfolge zu informieren. Im Projektmanagement eignet sich die Balanced Scorecard, um die Ziele eines großen Projekts zu überwachen oder im Multiprojektmanagement die Strategieumsetzung durch die Projekte des Unternehmens zu kontrollieren.

Einsatzmöglichkeiten

Die Balanced Scorecard kann in der Linienorganisation, in (großen) Projekten und im Multiprojektmanagement für folgende Zwecke eingesetzt werden:

- Planung, Entwicklung und Umsetzung von Strategien
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit Führungskräften
- Überwachung der Strategieumsetzung
- Präsentation der Strategie vor Stakeholdern

Vorteile

- Die Balanced Scorecard ist auf die wesentlichen Steuerungsvariablen fokussiert und hilft dadurch, die kritischen Erfolgsfaktoren auf die Strategie auszurichten.

- Sie liefert einen schnellen Überblick, da sie auf einer Seite die wichtigsten Kennzahlen für die Strategieumsetzung darstellt.
- Sie ist leicht verständlich und lässt sich damit gut für die Kommunikation einsetzen.
- Sie kann flexibel an alle geschäftlichen Anforderungen angepasst werden.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Die Balanced Scorecard ist kein Instrument für die Strategieentwicklung, sondern ergänzt diese um den Aspekt der Kennzahlen.
- Sie ersetzt nicht die Leistungs- und Kostenrechnung. Dafür ist sie zu ungenau und bildet nicht die steuerlichen und handelsrechtlichen Aspekte ab.
- Sie gibt nicht alle Kennzahlen wieder, die für die Steuerung des Unternehmens relevant sind. Für Teilbereiche des Unternehmens können weitere Kennzahlen erforderlich sein.
- Sie sollte nicht für unternehmenspolitische Zwecke missbraucht werden.

Ergebnis

Vernetztes Kennzahlensystem, um die Strategieumsetzung einer Organisationseinheit zu überwachen

Voraussetzungen

Die betrachtete Organisationseinheit muss über eine dokumentierte Geschäftsstrategie verfügen und bereit sein, diese aktiv zu verfolgen.

Qualifizierung

Das Prinzip der Balanced Scorecard ist einfach und intuitiv verständlich. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Kennzahlen zu identifizieren und zu definieren. Hierfür ist sowohl Wissen als auch Erfahrung aus Management und Controlling erforderlich.

Benötigte Informationen

Alle relevanten Informationen zur Strategie der Organisationseinheit (Geschäftsberichte, Vorträge der Geschäftsleitung, Strategiepapiere, Dokumentation von Strategieworkshops usw.)

Benötigte Hilfsmittel

Dokumentationsmedium (z.B. Software für Tabellenkalkulation).

Durchführung

- Schritt 1: Definieren Sie die Strategie der Organisationseinheit!
- Schritt 2: Leiten Sie die Ziele aus der Strategie ab!
- Schritt 3: Identifizieren Sie mögliche Kennzahlen!
- Schritt 4 – Entwickeln Sie die Balanced Scorecard!
- Schritt 5: Definieren Sie Maßnahmen zur Erreichung der Kennzahlen!
- Schritt 6 - Überwachen Sie die Kennzahlen!
- Ergänzende / ähnliche Methoden



Bild 1: Prozess der Erarbeitung der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wird in einem Prozess erarbeitet, bei dem ausgehend von der Strategie Kennzahlen entwickelt werden, mit denen die Umsetzung der Strategie überwacht werden kann. Der Prozess ist in Bild 1 dargestellt.

Die Kennzahlen der Balanced Scorecard bilden eine Organisationseinheit aus vier Perspektiven ab:

Finanzperspektive

Unter der Finanzperspektive werden die Kennzahlen dargestellt, die aus Sicht der Anteilseigner und / oder Kapitalgeber relevant sind. Die Kennzahlen geben eine Antwort auf die Frage: Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg nachzuweisen? Beispiele: Rendite, Umsatz, Cashflow, Dividende, Aktienkurs.

Kundenperspektive

Unter der Kundenperspektive werden Kennzahlen dargestellt, die einen Bezug zum Kunden und / oder zum Markt der Organisationseinheit haben. Die Kennzahlen geben eine Antwort auf die

Frage: Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden bzw. im Markt auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen? Beispiele: Kundenzufriedenheit, Wiederbeauftragungsquote, Bekanntheit.

Interne Perspektive

Unter der Prozessperspektive werden die Kennzahlen dargestellt, mit denen das Funktionieren der internen Prozesse gemessen werden kann. Die Kennzahlen geben eine Antwort auf die Frage: In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zufrieden zu stellen? Beispiele: Durchlaufzeit, Nachbearbeitungsquote, Produktivität, Lagerkosten.

Innovationsperspektive (Lern- und Entwicklungsperspektive, Mitarbeiterperspektive)

Unter der Innovationsperspektive werden die Kennzahlen dargestellt, welche die Fähigkeit zur Veränderung und zum Wachstum widerspiegeln. Die Kennzahlen geben eine Antwort auf die Frage: Wie können wir unsere Verbesserungs- und Wachstumspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen? Beispiele: Patente, Anzahl der neu entwickelten Produkte, Weiterbildungstage.

Beispiel: internes Profitcenter für Software-Entwicklung

Das Prinzip der Balanced Scorecard wird am Beispiel eines internen Profitcenters zur Bereitstellung von Software für ein großes Unternehmen dargestellt. Das Profitcenter ist eine Projektorganisation, in der alle Projekte für die Software-Entwicklung zusammengefasst sind. Die Einheit wurde von einem Costcenter in ein Profitcenter umgewandelt und hat 400 Mitarbeiter. Sie entwickelt ausschließlich Software für das eigene Unternehmen. Für die Etablierung der Einheit als Profitcenter wurde eine Strategie entwickelt, deren Umsetzung mit Hilfe einer Balanced Scorecard überwacht werden soll.

Schritt 1: Definieren Sie die Strategie der Organisationseinheit!

Definieren Sie die Organisationseinheit

Für die Entwicklung der Balanced Scorecard muss die Organisationseinheit eindeutig festgelegt sein. Typische Beispiele dafür sind:

- Unternehmen: Definiert durch die Rechtsform der Einheit (z.B. AG, GmbH, Personengesellschaft)
- Betrieb: räumliche Einheit oder ein konkreter Standort (juristisch ist der Betrieb durch das BetrVG definiert).
- Abteilungen: Abteilungen werden im Organigramm des Unternehmens festgelegt. Sie sind durch ihre hierarchische Stellung und durch ihre Tätigkeit definiert.
- Profitcenter, Kostenstelle, Costcenter, Gruppe oder Bereich: Eine Einheit innerhalb eines Unternehmens, das eine eigenständige Verantwortung für Kosten und Umsätze hat.

- Team: Einheit von meist 5 – 15 Mitarbeitern. Teams können Einheiten innerhalb einer Abteilung sein.
- Projekt: Eine für eine bestimmte Aufgabe auf Zeit definierte Einheit in der Organisation

Die Einheit, für die eine Balanced Scorecard erstellt wird, ist mindestens durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Name
- Personen, die in dieser Einheit arbeiten
- Leistungen, welche die Einheit erbringt
- Stakeholder der Einheit. Dies sind Personen oder Organisationen, die direkt oder indirekt den Erfolg der Einheit beeinflussen, indem sie Vorgaben machen, Informationen einfordern oder das Image beeinflussen.

Die für die Organisationseinheit verantwortliche Person (bzw. das verantwortliche Gremium) beschließt die Erstellung der Balanced Scorecard und benennt die Personen oder Abteilungen, welche bei der Erarbeitung mitarbeiten und wer für die Erstellung der Scorecard verantwortlich ist.

Beispiel:

- Name der Organisationseinheit: PC-IS, Profit-Center Interner Softwaredienstleister
- Personen: Software-Entwickler sowie Mitarbeiter in der internen Verwaltung der Einheit.
- Leistung: Entwicklung von Softwareprogrammen
- Stakeholder: Interne Kunden, Unternehmensleitung des übergeordneten Unternehmens, Freelancer.
- Abgrenzung zu anderen Einheiten: Nicht in der Balanced Scorecard enthalten sind der Softwarebetrieb (Rechenzentrum) sowie die anderen Einheiten des Unternehmens.

Klären sie die Motivation für die Erarbeitung der Balanced Scorecard

Alle bei der Erarbeitung der Balanced Scorecard Beteiligten sollten ein gemeinsames Verständnis für die Gründe und Ziele haben, die mit der Erarbeitung verfolgt werden. Diese Gründe sollten von den für die Einheit Verantwortlichen kommuniziert werden. Dies kann z.B. in einem Workshop erfolgen, in dem die Methode, die Vorgehensweise und die Motivation vorgestellt und besprochen werden.

Gründe für den Einsatz der Balanced Scorecard können sein:

- Kontrolle der Strategieumsetzung.
- Verbesserung der Leistung der Einheit
- Erhöhung der unternehmensinternen Transparenz
- Einführung objektiver Kriterien für die Messung der Zielerreichung von Abteilungen oder Mitarbeitern

Beispiel

Mit der Balanced Scorecard soll die Umsetzung der Strategie für die Einheit PC-IS überwacht und der Grad der Umsetzung der Strategie kommuniziert werden.

Leiten Sie die Strategie für die Balanced Scorecard ab

Die Strategie einer Einheit fasst Entscheidungen zusammen, die für sie von besonderer Bedeutung und relevant für die Zukunft sind und alle Bereiche der Einheit betreffen.

Für die Erarbeitung der Balanced Scorecard sollte die Strategie in kompakter Form beschrieben sein. In der Regel sollten für die Einheit eine Vision und Mission sowie die Strategie formuliert sein. Diese Informationen werden in die Balanced Scorecard übernommen.

Ist eine solche Beschreibung nicht verfügbar, muss diese aus den vorhandenen Strategieunterlagen (Vorträge der Geschäftsleitung, Unterlagen des Vertriebs und Protokolle von Strategieworkshops) erarbeitet werden.

Schritt 2: Leiten Sie die Ziele aus der Strategie ab!

Aus der Strategie der Einheit werden die Ziele für die Strategieumsetzung abgeleitet. Beschreiben Sie die Ziele nach den Kriterien der **SMART Formel**.

Formulieren Sie dabei nur solche Ziele, die Sie in Ihrem Verantwortungsbereich erreichen können.

Ordnen Sie die Ziele den vier Perspektiven der Balanced Scorecard zu.

Beispiel:

Finanzperspektive:

- Reduzierung des Verrechnungspreises: Der Verrechnungssatz (Stundensatz) für Leistungen der Einheit wird bis zum Ende des nächsten Jahres um 10% reduziert.
- Schwarze Null: Im kommenden Geschäftsjahr werden keine zusätzlichen Finanzmittel vom Unternehmen notwendig.

Kundenperspektive:

- Verbesserung der Kundenzufriedenheit: Der Index für die Kundenzufriedenheit wird im Laufe der nächsten fünf Jahre um 20% verbessert.
- Erhöhung der Realisierung von Änderungsanforderungen: Änderungsanforderungen des internen Kunden werden innerhalb der nächsten drei Jahre zu 70% innerhalb der Projektlaufzeit realisiert.

Interne Perspektive:

- Steigerung der Produktivität: Die Projektteams realisieren in den nächsten fünf Jahren 20% mehr fachliche Anforderungen.
- Erhöhung des Anteils mit agilen Methoden durchgeführter Projekte: Innerhalb der nächsten drei Jahre werden 50% der Softwareprojekte mit Agilen Methoden entwickelt.

Innovationsperspektive (Mitarbeiterperspektive):

- Verbesserung des Indexes für die Mitarbeiterzufriedenheit: Bei der Mitarbeiterbefragung im nächsten Jahr wird der Index für die Zufriedenheit der Mitarbeiter um 5% verbessert.
- Erhöhung des Anteils in Agilen Methoden ausgebildeter Mitarbeiter: In den folgenden drei Geschäftsjahren wird der Anteil der in Agilen Methoden zertifizierten Mitarbeiter um 20 % gesteigert.

Schritt 3: Identifizieren Sie mögliche Kennzahlen!

Stellen Sie einen Satz von Kennzahlen zusammen. Dies sind Zahlen, die eine Aussage zu einem bestimmten Sachverhalt quantitativ und messbar beschreiben. Sie bilden ein Modell der realen Welt. Je treffender die Kennzahlen gewählt sind, desto besser beschreibt das Modell die Realität.

Die von Ihnen identifizierten Kennzahlen sollen die Ziele und damit die Strategie quantifizieren und damit ihre Erfüllung messbar machen. Dies können bereits bestehende Kennzahlen sein, aber es kann auch notwendig sein, dafür neue Kennzahlen zu entwickeln. Ordnen Sie die einzelnen Kennzahlen den Zielen zu.

Mit der folgenden Checkliste können Sie prüfen, wie gut die zusammengestellten Kennzahlen die Realität abbilden:

- Was wird genau gemessen?
- Zur welcher Strategie bzw. zu welchem Ziel gehört die Kennzahl?
- Für welche Organisationseinheit gilt die Kennzahl?
- Welche Aktivitäten spiegeln sich in der Kennzahlen?
- Wie hoch ist der Soll-Wert der Kennzahl zu vergleichbaren Werten?
- Wie wird die Kennzahl gemessen und mit welchem Aufwand?
- Wenn die Zahl berechnet wird, wie ist dann das Rechenverfahren?
- Ist die Kennzahl eine Output-Kennzahl des Unternehmens?
- Liegt die Erreichung der Kennzahlen im eigenen Verantwortungsbereich?
- Beeinflusst die Kennzahl das Leistungsverhalten der Mitarbeiter?

Klären Sie zudem, zu welchem Kennzahlentyp die Kennzahl gehört:

- Absolute Zahlen, z.B. Umsatz von 1 Million €
- Ordinalzahlen, z.B.: Drittgrößter Anbieter von ...
- Beziehungszahlen, d.h. Verhältniszahlen, bei denen Zähler und Nenner unterschiedliche Größen sind, die in einem sachlichen Zusammenhang stehen z.B.: Umsatz je Mitarbeiter
- Relative Zahlen: Diese setzen eine absolute Zahl in Verhältnis zu einer Bezugsgröße der gleichen Art, z.B.: 80 Prozent positive Antworten auf eine Frage.

Ermitteln Sie Kennzahlen, die Früh- und Spätindikatoren darstellen. Dabei sind Frühindikatoren Kennzahlen zu aktuellen Vorgängen, die maßgeblichen Einfluss auf zukünftige Ergebnisse haben. Beispiel: Messebesucher am Stand eines Unternehmens. Das Interesse der Messebesucher ist ein Frühindikator für den Auftragseingang. Spätindikatoren sind Ergebniszahlen, die erbrachte Leistungen abbilden. Beispiele: Umsatz, Gewinn, Marktanteil, Kundenzufriedenheit.

Legen Sie die Kennzahlen fest, mit welchen die Ziele aus den unterschiedlichen Perspektiven überwacht werden können. Dokumentieren Sie auch den Erhebungszeitraum.

Beispiel

In Tabelle 1 sind beispielhaft die Kennzahlen für das Profitcenter Interner Softwaredienstleister zusammengestellt.

Kennzahl	Perspektive	Erhebungszeitraum
Personalkosten	Finanzperspektive	Monatlich
Verrechnungssatz	Finanzperspektive	Jährlich
Ergebnis Gewinn- /Verlaustrechnung	Finanzperspektive	Jährlich
Prozentualer Anteil durchgeführter Änderungsanforderungen	Kundenperspektive	Jährlich
Kundenzufriedenheitsindex	Kundenperspektive	Jährlich
Realisierte fachliche Anforderungen je Teammitglied	Prozessperspektive	Monatlich
Anzahl der durchgeführten Sprints.je Monat	Prozessperspektive	Monatlich
Fortbildungstage in Agilen Methoden je Monat	Lern- und Entwicklungsperspektive	Monatlich
Anzahl der Zertifikate in Agilen Methoden	Lern- und Entwicklungsperspektive	Jährlich
Index der Mitarbeiterbefragung	Lern- und Entwicklungsperspektive	Jährlich

Tabelle 1: Kennzahlen der Organisationseinheit PC-IS

Schritt 4: Entwickeln Sie die Balanced Scorecard!

Stellen Sie die Kennzahlen für die BSC zusammen

Wählen Sie aus den identifizierten Kennzahlen die 15 bis 20 wichtigsten bzw. aussagekräftigsten aus, um daraus die Balanced Scorecard aufzubauen. Analysieren Sie dazu die Kennzahlen nach folgenden Kriterien:

Clustern

Prüfen Sie, ob Kennzahlen zusammengefasst werden können. Evtl. kann aus zwei absoluten Kennzahlen eine Beziehungszahl gebildet werden.

Priorität

Priorisieren Sie die Kennzahlen hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung. Hohe Priorität haben Kennzahlen, mit denen Ziele gemessen werden, die eine strategische Bedeutung haben, welche die Marktposition der Einheit repräsentieren oder die aufgrund eines Handlungsdrucks notwendig sind.

- **Strategische Bedeutung:** Welche Bedeutung für die Strategie hat das Ziel, dessen Erreichung mit dieser Kennzahl gemessen wird?
- **Bedeutung im Wettbewerb:** Prüfen Sie, ob die Kennzahl die Marktposition der Organisationseinheit im Markt quantifiziert.
- **Handlungsdruck:** Gibt es einen konkreten internen oder externen Anlass, der das Ziel, welches durch die Kennzahl repräsentiert wird, notwendig macht?

Eine niedrige Priorität haben Kennzahlen, mit denen Basisziele gemessen werden (z.B.: Verbesserung der Verfügbarkeit der EDV) oder mit denen der Erfolg einmaliger Aktionen gemessen wird (z.B.: Entwicklung einer Kundendatenbank).

Ausgewogenheit

Achten Sie darauf, dass die Ziele gleichmäßig auf die vier Perspektiven verteilt sind.

Beispiel

In Tabelle 2 ist die Balanced Scorecard für die Einheit PC-IS wiedergegeben. Der Übersichtlichkeit halber wird nur ein Ausschnitt von 10 Kennzahlen dargestellt.

BALANCED SCORECARD FÜR:

PC-IS, Profit-Center Interner Softwaredienstleister

VISION		MISSION
Wir erstellen anwenderfreundliche Software für die Telko AG, die 24 Stunden und 365 Tage im Jahr stabil läuft		Exzellente Software für exzellenten Service
STRATEGIE	Durch eine Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und durch den Einsatz von Agilen Methoden sollen Kundenfreundlichkeit und Leistungsfähigkeit des internen Dienstleisters gesteigert werden und damit zur Stabilisierung der Finanzbasis und zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen.	
ZIELE	KENNZAHLEN	
	Frühindikatoren	Spätindikatoren
Finanzperspektive: Reduzierung des Verrechnungspreises Schreiben einer "Schwarzen Null"	Personalkosten	Verrechnungssatz Ergebnis Gewinn-Verlustrechnung
Kundenperspektive Verbesserung der Kundenzufriedenheit Erhöhung der Realisierung von Änderungsanforderungen	Prozentualer Anteil durchgeführter Änderungsanforderungen	Index Kundenbefragung
Prozessperspektive Steigerung der Produktivität Erhöhung des Anteils mit agilen Methoden durchgeführter Projekte	Realisierte fachliche Anforderungen je Teammitglied je Monat	Anzahl der durchgeführten Sprints.
Lern- und Entwicklungsperspektive Verbesserung des Index für die Mitarbeiterzufriedenheit Erhöhung des Anteils in Agilen Methoden zertifizierter Mitarbeiter	Fortbildungstage in Agilen Methoden	Index Mitarbeiterbefragung Anzahl Zertifikate in Agilen Methoden

Tabelle 2: Balanced Scorecard der Einheit PC-IS

Ermitteln Sie die Ursache-Wirkungsbeziehungen

Die den Perspektiven zugeordneten Ziele sind hierarchisch voneinander abhängig. Auf der untersten Ebene stehen die Entwicklungs- und Innovationsziele, dann folgen die Prozess- und Kundenperspektive. Auf der obersten Ebene sind die Finanzziele. Ebenso wie die Ziele sind auch die Kennzahlen durch Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft.

So führen Anstrengungen im Bereich Lernen und Entwicklung zu Prozessverbesserungen. Diese können die Kundenzufriedenheit erhöhen, wodurch Neukunden gewonnen werden. Dies bewirkt durch eine Umsatz- und Gewinnsteigerung die Erfüllung der Finanzziele.

Stellen Sie die Ursache-Wirkungsbeziehungen in einem Schema wie in Bild 2 gezeigt dar.

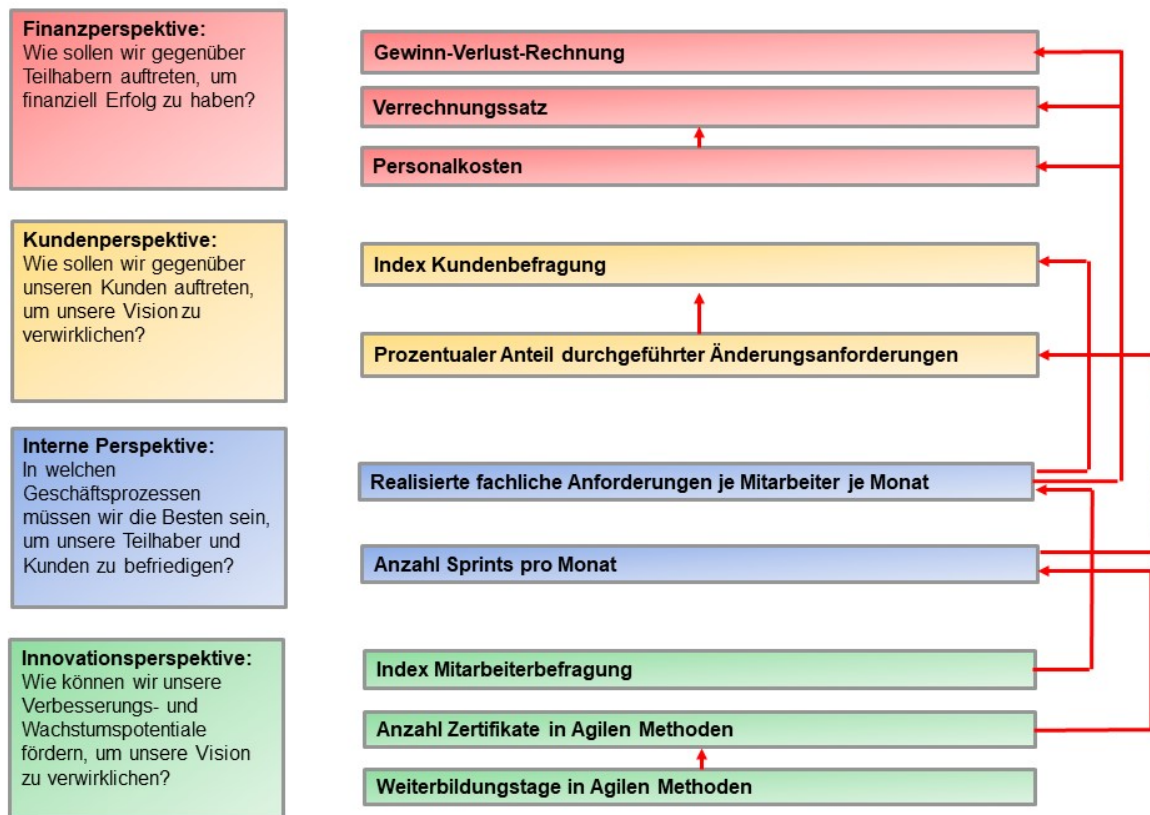


Bild 2: Ursache- Wirkungsbeziehungen der Kennzahlen

Mit der Darstellung der Ursache – Wirkungsbeziehungen können Sie feststellen, ob die ermittelten Kennzahlen schlüssig sind, ob Kennzahlen fehlen, oder Kennzahlen überflüssig sind. Die Ursache- Wirkungsbeziehungen sind ein Instrument, um die Balanced Scorecard zu optimieren.

Legen Sie Sollwerte für die Kennzahlen fest!

Um zu überwachen, wie die Ziele erfüllt werden, legen Sie für die Kennzahlen individuelle Sollwerte fest und definieren Sie die Zeitpunkte, an denen diese zu erreichen sind.

Sie können z.B. folgende Informationsquellen heranziehen, um die Sollwerte zu bestimmen:

- Werte aus der Vergangenheit, die mit einem Steigerungsfaktor multipliziert werden
- Benchmarks von vergleichbaren Unternehmen, Abteilungen oder Projekten
- Informationen, aus denen sich realistische Soll-Werte ableiten lassen wie z.B. Untersuchungen zum Einsatz Agiler Methoden
- Expertenschätzungen

Die Sollwerte werden dann in die Balanced Scorecard übernommen.

Beispiel

Tabelle 3 gibt die Balanced Scorecard mit den Sollwerten wieder.

BALANCED SCORECARD FÜR:		
PC-IS, Profit-Center Interner Softwaredienstleister		
VISION	MISSION	
Wir erstellen anwenderfreundliche Software für die Telko AG, die 24 Stunden und 365 Tage im Jahr stabil läuft	Exzellente Software für exzellenten Service	
STRATEGIE	Durch eine Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und durch den Einsatz von Agilen Methoden sollen Kundenfreundlichkeit und Leistungsfähigkeit des internen Dienstleisters gesteigert werden und damit zur Stabilisierung der Finanzbasis und zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen.	
ZIELE	KENNZAHLEN	
	Frühindikatoren	Spätindikatoren
Finanzperspektive: Reduzierung des Verrechnungspreises Schreiben einer „Schwarzen Null“	Personalkosten Sollwert: 400.000 € monatlich	Verrechnungssatz Sollwert: 1000 € je Personentag in 3 Jahren Ergebnis Gewinn-Verlustrechnung Sollwert: 0 € in 3 Jahren
Kundenperspektive Verbesserung der Kundenzufriedenheit Erhöhung der Realisierung von Änderungsanforderungen	Prozentualer Anteil durchgeführter Änderungsanforderungen Sollwert: 20 % im laufenden Geschäftsjahr	Index Kundenbefragung Sollwert: 0,89 in 5 Jahren
Prozessperspektive Steigerung der Produktivität Erhöhung des Anteils mit agilen Methoden durchgeführter Projekte	Realisierte fachliche Anforderungen je Teammitglied je Monat Sollwert: 10 im laufenden Geschäftsjahr	Anzahl der durchgeführten Sprints Sollwert 55 pro Monat in 2 Jahren
Lern- und Entwicklungsperspektive Verbesserung des Index für die Mitarbeiterzufriedenheit Erhöhung des Anteils in Agilen Methoden zertifizierter Mitarbeiter	Fortbildungstage in Agilen Methoden Sollwert: 80 im laufenden Geschäftsjahr	Index Mitarbeiterbefragung Sollwert 0,82 in 3 Jahren Anzahl Zertifikate in Agilen Methoden Sollwert: 100 in 3 Jahren

Tabelle 3: Balanced Score Card mit Sollwerten.

Schritt 5: Definieren Sie Maßnahmen zur Erreichung der Kennzahlen!

Verknüpfen Sie die Aufgabenpläne der Abteilungen und Mitarbeiter mit der Balanced Score-

card. Zeigen Sie, welche Maßnahmen welchen Einfluss auf welche Kennzahlen haben und welche Maßnahmen fehlen, um bestimmte Kennzahlen zu erreichen. Ggf. kann es notwendig sein, zusätzliche Maßnahmen zu definieren.

Beispiel für Maßnahmen der PC-IS

Die Fortbildungspläne werden überprüft, ob genügend Qualifizierungsmaßnahmen für Agile Methoden geplant sind und ob die zur Erreichung der Kennzahl notwendigen Plätze vorhanden sind.

Zur Verbesserung ihrer Kundengespräche benötigen die Vertriebsmitarbeiter bessere Informationen über die Kunden. Diese Informationen sollen den Mitarbeitern in einer Datenbank zur Verfügung gestellt werden. Dazu ist eine Maßnahme "Aufbau einer Kundendatenbank" erforderlich.

Schritt 6: Überwachen Sie die Kennzahlen!

Überwachen Sie kontinuierlich die Kennzahlen. Weichen diese von den definierten Vorgaben ab, müssen Sie die Ursachen hierfür analysieren und ggf. weitere Maßnahmen festlegen, damit die vorgegebenen Kennzahlen erreicht werden.

Benennen Sie einen Verantwortlichen für die Überwachung der Kennzahlen, der die Leitung der Einheit regelmäßig über die Kennzahlen informiert.

Zur Überwachung der Kennzahlen können Sie mit einer Ampellogik arbeiten. Überprüfen Sie regelmäßig, ob mit den Ist-Werten der Kennzahlen die Planzahlen erreicht werden können.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- Mind-Mapping – zur Sammlung von möglichen Zielen und Kennzahlen
- SWOT-Analyse – zur Entwicklung von Strategien
- Canvas selbst gemacht – intuitive Dokumentation der zentralen Elemente eines Managementobjekts, z.B. zur Visualisierung der fertigen Balanced Scorecard
- Expertenbefragung und Befragung zur Bestimmung von Kennzahlen und Sollwerten
- RTSC-Konferenz – zur Einführung der Balanced Scorecard und Ableitung von Maßnahmen

Praxistipps

- Verknüpfen Sie die Balance Scorecard mit den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter und machen Sie deutlich, wie die Zielerreichung durch die Kennzahlen gemessen wird.
- Achten Sie darauf, dass die Ziele auf alle vier Perspektiven gleichmäßig verteilt sind.
- Setzen Sie die Controllingabteilung für die Erhebung der Kennzahlen ein. Diese hat die entsprechenden Instrumente und das notwendige Wissen im Umgang mit Kennzahlen.

Varianten

Auf dem Grundprinzip der Balanced Scorecard bauten mehrere Autoren weitergehende Ansätze auf, die unterschiedlich rezipiert wurden. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit hier einige Beispiele dafür:

Third-generation balanced scorecard

Die third-generation-balanced-scorecard (Lawrie, Gavin and Cobbold, Ian: *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard, May 2002, 2GC Working Paper*) ist ein strukturierter Report strategierelevanter Daten mit folgenden Elementen:

- Beschreibung der Vision, welche die Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Zukunft beschreibt
- Ein Modell, was in Form einer Strategy Map die Verknüpfungen der Ziele aufzeigt
- Die Beschreibung der Ziele
- Die Beschreibung der Kennzahlen, mit denen die Ziele gemessen werden

Project Scorecard

Die Project Scorecard (Selders, Markus: *Project Scorecard – Ein Instrument zur Unterstützung des Managements von strategischen Projekten*, 2009) wird eingesetzt, um Einzelprojekte, mit denen die Unternehmensstrategie erreicht werden soll, zu verknüpfen und an der Unternehmensstrategie auszurichten. Abweichend zur Balanced Scorecard werden die Perspektiven strategische Anknüpfung, Einzelprojektergebnis, Projektmanagementprozesse und Projektpotentiale abgebildet. Sie wird zu Beginn des Projekts erstellt und im Projektverlauf überwacht und ggf. angepasst.

Balanced-Innovation-Card-Kennzahlensystem

Das Balanced-Innovation-Card-Kennzahlensystem (Beeck, Christine: *Balanced Innovation Card. Instrument des strategischen Innovationsmanagements für mittelständische Autozulieferer*. In: Anette von Ahsen (Hrsg.): *Bewertung von Innovationen im Mittelstand*. Springer, Heidelberg 2010) ist ein Modell im Innovationsmanagement, das auf der Struktur der Balanced Scorecard beruht. Abweichend davon werden die folgenden Perspektiven dargestellt: Innovationskultur, Innovationsressourcen, Innovationsprozess, Innovationsoutput.

cBSC - Collaborative Balanced Score Card

Bei der Collaborative Balanced Scorecard (Haese, Karin: *Projektziele gemeinsam definieren – die Collaborative Balanced Scorecard*, projektmagazin, Ausgabe 03/2012) werden die Inhalte in einem Peer Production Prozess erarbeitet: Die Impulsgeber erarbeiten einen ersten Entwurf der Balanced Scorecard und stellen ihn den anderen Stakeholdern zur Verfügung. Diese kommentieren die Balanced Scorecard. Die Impulsgeber frieren die Balanced Scorecard ein und erstellen mit den Kommentaren die nächste Version, die sie erneut zur Diskussion stellen. Dieser Prozess wird solange fortgesetzt, bis die Impulsgeber entscheiden, dass die zuletzt erstellte Balanced Scorecard zur Überwachung der Strategie eingesetzt wird.

Herkunft

Die Balanced Scorecard wurde von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Sie geht zurück auf eine 1990 im Auftrag der Unternehmensberatung KPMG unternommene Studie des Nolan Norton Institutes mit dem Titel "Measuring Performance in the Organization of the Future" (Messung der Leistungsfähigkeit in Organisationen der Zukunft). Im Laufe dieser Studie wurden die Bewertungssysteme innovativer Unternehmen aus verschiedenen Branchen untersucht und daraus nach und nach das Schema der Balanced Scorecard entwickelt.

Autor

Dr. Tomas Bohinc

Erstellt am: 01.12.2019

Hier geht es zur Online-Version

www.projektmagazin.de/methoden/balanced-scorecard-mit-kennzahlen-erstellen-beispiel

Die Online-Version auf unserer Website bietet zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des projektmagazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events