

Balanced Scorecard in der IT – Welchen Nutzen bringt uns die IT?

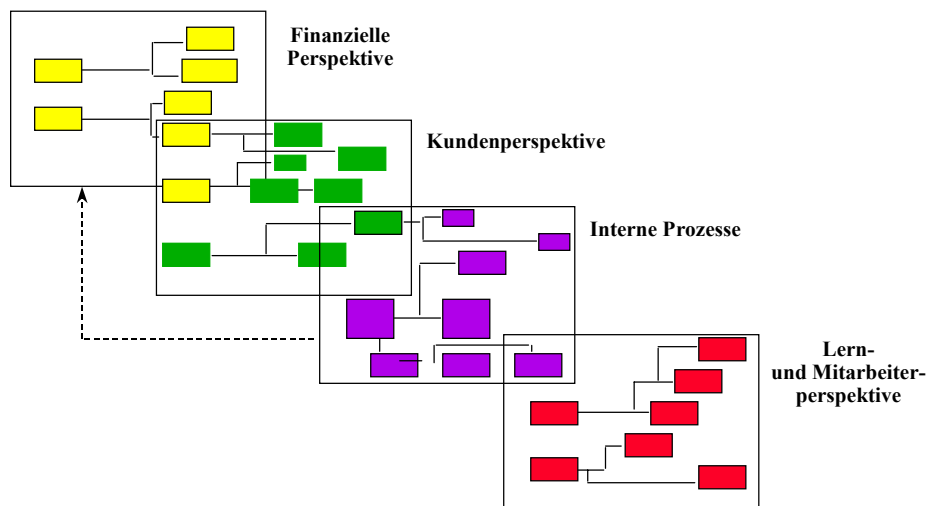
Autor: Martin Bernhard, ECG Management Consulting GmbH

Geringfügig überarbeitet erschienen in: IT Management Juni 2000

Einführung in die Balanced Scorecard

“Less than 10% of strategies effectively formulated are effectively executed”, „Financial performance tells me what a company has already achieved. Non-financial performance tells me what is likely to do.“ Ein systematisches Vorgehen zur Übersetzung und Implementierung der Unternehmensstrategie und zur Weiterführung des Unternehmensprozesses „kontinuierliche Strategieentwicklung“ ist für viele Unternehmen in wettbewerbsintensiven und dynamischen Umfeldern überlebenswichtig geworden. Der Balanced Scorecard Ansatz ist von Kaplan & Norton entwickelt worden. Einfach beschrieben ist die sog. „Balanced Scorecard“ ein Instrument, das die Unternehmensstrategie in ein Kennzahlensystem übersetzt. Dieses Kennzahlensystem besteht aus mehreren Kennzahlenbereichen (vorgeschlagen werden vier Kennzahlenbereiche, vgl. Abb. 1), den sogenannten „Perspektiven“. Das Kennzahlensystem wird herangezogen, um die Managementprozesse (Unternehmensplanung, Anreizsysteme, strategische Veränderungsprozesse etc.) einer Organisation zu steuern und systematisch und insbesondere strategiekonform weiterzuentwickeln.

Die vier Kennzahlenbereiche der Balanced Scorecard sind: Finanzielle Perspektive, Kundenperspektive, Interne Prozesse sowie Innovation u. Mitarbeiter



Quelle: ECG

Abbildung 1: Die vier Kennzahlenbereiche der Balanced Scorecard: Finanzielle Perspektive, Kundenperspektive, Interne Prozesse sowie Innovation u. Mitarbeiter

Die Idee: Der wirtschaftliche Erfolg basiert auf Nicht-finanzielle und immaterielle zukunftsorientierte Werte

Die grundlegende Idee des Konzeptes der Balanced Scorecard ist, daß der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation auf Einflußfaktoren basiert, die hinter den finanziellen Zielgrößen stehen und die Zielerreichung ursprünglich bestimmen („Unternehmen allein über Finanzzahlen zu führen, gleicht dem Verfolgen eines Fußballspiels via Anzeigentafel“). Die Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs einer Organisation mittels des Balanced Scorecard Ansatzes ist besonders für Unternehmen mit hohen immateriellen Werten (z.B. in Gestalt von intellektuellem Kapital wie insbesondere Forschungs- und Entwicklungsleistungen, die sich u.a. in der Anzahl der Lizenzen und Patente ausdrücken lassen, oder auch bei innovativen Internet-Firmen mit neuen Produkten und Services) wichtig. Der Balanced Scorecard Ansatz führt zu einer strategieorientierten Bewertungen der Organisation sowie zu verstärkten Investitionen in zukunftsorientierte immaterielle Bereiche wie z.B. Produkt- und Prozeßinnovationen, Mitarbeiterfähigkeiten und Wissensmanagement. Damit finden insbesondere die wertschöpfenden strategischen Faktoren und die Bildung immaterieller Werte angemessene Berücksichtigung bei der Formulierung der strategischen Ziele, da sie nachhaltig die Erreichung der finanziellen Ziele einer Organisation bestimmen.

Umsetzung der Strategie durch ein Balanced Scorecard Programm

Durch die Einführung eines Balanced Scorecard Programms, werden (gem. dem Vorschlag von Kaplan&Norton vier) Perspektiven mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Die Balanced Scorecard soll mit Hilfe dieser Perspektiven die Unternehmensvision und -strategie in strategische Ziele, Ursache-Wirkungsbeziehungen, Kennzahlen und dazugehörige Maßnahmen überführen. Die Bedeutung der Kennzahlen innerhalb dieses Konzeptes sei hier anhand folgender Zitate beschrieben:

- „If you can't measure it, you can't manage it“ (Tom DeMarco)
- “The degree to which you can express something in numbers is the degree to which you really understand it“ (Lord Kelvin)

Angenommen, jedes Unternehmen in einer Branche besitzt eine Strategie, dann kann auch für jedes Unternehmen innerhalb der Branche ein individuelles Balanced Scorecard Programm gebildet werden.

Die Balanced Scorecard Kennzahlen lassen sich gemäß den ihnen zugrundeliegenden zeitlichen Dimensionen in Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) und Leistungstreiber (Frühindikatoren) untergliedern. In beiden Kennzahlentypen sind sowohl kurz- als auch langfristige Ziele abgebildet. Das Konzept der BSC besteht darin, die Kennzahlen nach Ursache-Wirkungs-Beziehungen aufzubauen, welche die Zusammenhänge zwischen Leistungstreibern und Ergebnissen als Hypothesen aufzeigen. Es wird ein „Strauß“ von vier (oder, soweit strategisch relevant, weiteren Perspektiven) Kennzahlenbereichen als organisationsspezifisches strategieorientiertes Kennzahlen- und Management-System konzipiert. Die Entwicklung der Balanced Scorecard ist ein sehr kreativer Prozeß, dies gilt insbesondere für die Entwicklung der Leistungstreiber sowie der Ursache-Wirkungsbeziehungen. Jede Balanced Scorecard ist somit ein Unikat.

Balanced Scorecard ist ein organisationsspezifisches Management-System

Aus der Strategie werden klar formulierte, meßbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet. Diese - in den erfolgsbestimmenden Perspektiven „ausbalanciert“ – zeigen sowohl dem Management als auch den Mitarbeitern die Richtung auf. Besonders wichtig dabei ist, daß durch die Übersetzung der Strategie in die Ziele der Perspektiven der Prozeß der Strategiediskussion- und -weiterentwicklung angestoßen wird. Nicht der Umfang und die Komplexität eines aus den Perspektiven entwickelten Kennzahlensystems ist entscheidend, sondern dieser Prozeß.

Das Kennzahlensystem wird herangezogen, um die Managementprozesse der Organisation (Unternehmensplanung, Budgetierung, Ressourcenallokation, Zielvereinbarungssysteme, strategische Veränderungsmaßnahmen etc.) einer Organisation strategieorientiert zu steuern und systematisch weiterzuentwickeln.

Anwendungsmöglichkeiten des Balanced Scorecard Ansatzes

Der Balanced Scorecard Ansatz kann in unterschiedlichen Situationen und bei verschiedenen Aufgabenstellungen eingesetzt werden, z.B. bei

- Mergers und De-Mergers,
- verschiedenen Organisationstypen (privatwirtschaftliche Unternehmen, öffentlich- rechtliche Organisationen, Non-Profit Organisationen) und
- einzelnen Unternehmensbereichen (z.B. Informationsverarbeitung, Produktentwicklung)

Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem für die IT

Das typische Problem vieler IT Manager:

- Aus der Sicht der Unternehmensführung:
 - „Was machen die in der IT überhaupt?“
 - „Die IT ist viel zu teuer, ständig werden Budgets nicht eingehalten“
 - „Mir ist unklar was uns die IT eigentlich bringt“
- Aus der Sicht der IT-Manager:
 - „Wie können wir die Services und Leistungen der IT und den Beitrag der IT zur Unternehmens strategie am besten darstellen?“
 - „Wir haben ein viel zu geringes IT-Budget“
 - „Wie können wir dem Top-Management verdeutlichen, daß die IT längst nicht nur ein Kostenfaktor ist “

Allzu selten erfolgen Diskussionen zwischen Unternehmensführung und IT über den Beitrag der IT zum Unternehmen (vgl. hierzu auch den Gartner Group Report #5610 „Using Measurements to Demonstrate the Business Value of IT“). Durch die Entwicklung einer Balanced Scorecard läßt sich aufgrund der darin enthaltenen nicht-finanziellen Kennzahlen die Diskussion von einer oftmals einseitig geführten Finanz- oder Budgetdiskussion verschieben in die Richtung qualitativer Fragestellungen wie:

- „Welchen Nutzen bringt uns die IT?“
- „Was leistet die IT für unsere internen und externen Kunden?“
- „Wie innovativ ist unsere IT?“
- „Wo haben wir durch die IT / in der IT Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern?“

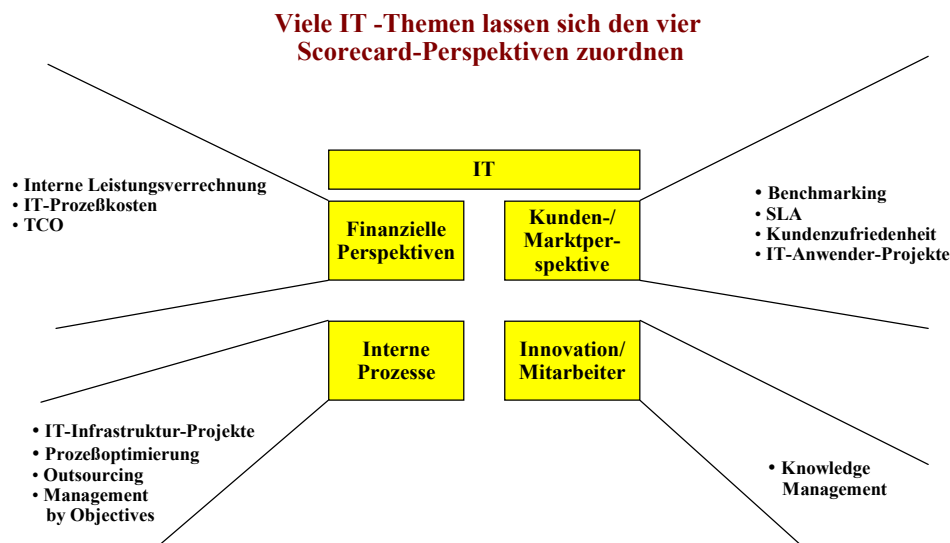
Die Balanced Scorecard läßt sich auf IT-Organisationen innerhalb eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe anwenden, die als

- interne IT-Organisation aufgestellt sind
- als ausgegründeter IT-Dienstleister (Ausgründungspartnerschaft) operieren
 - und nur für die internen Kunden IT-Dienstleistungen anbieten
 - oder für interne Kunden sowie Dritte ihre Leistungen am Markt anbieten.

In diesen Fällen läßt sich der Balanced Scorecard Ansatz sowohl als strategisches Kennzahlen- als auch als Management-System für die IT nutzen. Zur Zeit gibt es jedoch noch wenige praktische Anwendungen, da sich viele Unternehmen sich noch in der unternehmensweiten Balanced Scorecard Einführungswelle befinden. Die IT nutzt dann in diesen Unternehmen oftmals die Situation, eine Balanced Scorecard speziell für den Bereich Informationstechnologie zu entwickeln und einzuführen. Mit einer Balanced Scorecard kann einerseits die IT-Strategieumsetzung langfristig verfolgt werden, andererseits werden durch Feedbackprozesse über die IT-Strategie strategisches Lernen und kontinuierliche Strategieverfeinerung u. -anpassung möglich. Wird von den Kunden eine hohe Dynamik und Flexibilität gefordert und ist die IT zudem in ihrem Angebot gegenüber den Kunden im Wettbewerb, dann ist ein Prozeß für die kontinuierliche Diskussion und Weiterentwicklung der IT-Strategie wichtig.

Welchen Nutzen haben nun Unternehmen und die IT durch die Einführung einer Balanced Scorecard für die IT?

- Das Aufzeigen der Anbindung der IT-Strategie an die gemeinsame Unternehmensstrategie für das Top-Management.
- In der Diskussion zwischen dem IT-Management und dem Top-Management eines Unternehmens: Verlagerung der Diskussionsinhalte von IT-Kosten oder -Budgets hin zu qualitativen und strategischen Themen.
- Verstärkte Ausrichtung der IT-Organisation in Richtung Service & Delivery.
- Systematische Herangehensweise bei Change Management Prozessen innerhalb der IT.
- Nutzung des Balanced Scorecard Kennzahlensystems als Managementsystem für sämtliche IT-Prozesse.
- Einbeziehung sämtlicher IT-Prozesse in ein konsistentes und vollständiges Kennzahlensystem durch die Balanced Scorecard, worin die vier Kennzahlenbereiche Finanzen, Markt/Kunde, Interne Prozesse sowie Innovation und Mitarbeiter enthalten sind. Zudem lassen sich verschiedene IT-Management Themen diesen vier Perspektiven zuordnen (vgl. dazu Abb. 2).
- Einleitung einer kritischen Überprüfung der IT-Strategie und Initiierung strategischen Lernens als Management-Prozesse.
- Die Scorecard kann für den Life-Cycle von IT-Investitionen herangezogen werden und zudem für strategische Vorgaben in den IT-Planungsprozessen (mit Integration innerhalb des IT-Planungssystems).

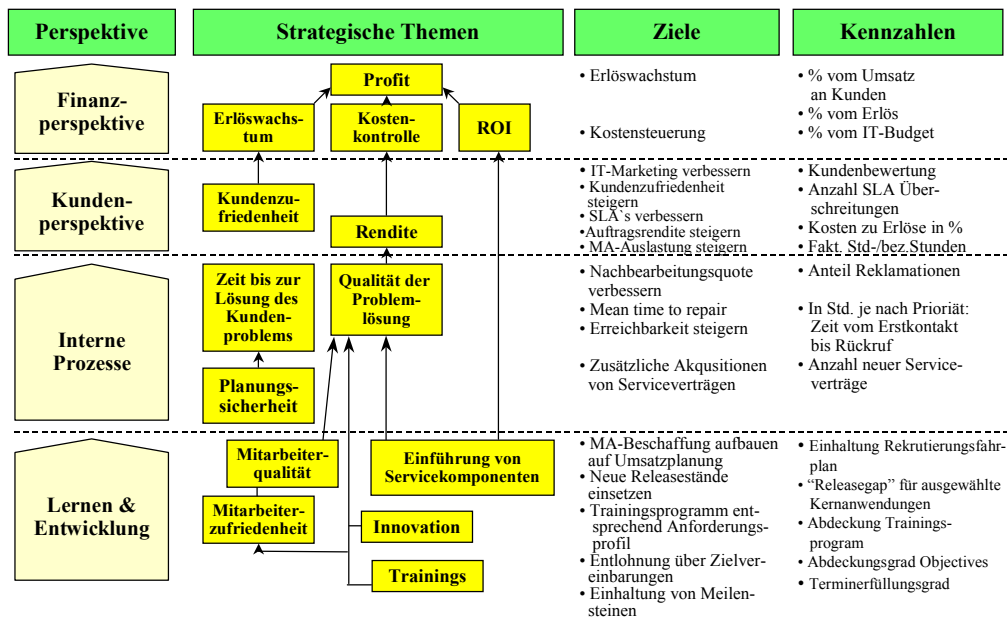


Quelle: ECG

Abb. 2: *Viele IT -Themen lassen sich den vier Scorecard-Perspektiven zuordnen*

Vor der Entwicklung einer Balanced-Scorecard für die IT stellt sich damit die Frage, welche Strategie und Rolle die Informationsverarbeitung im Unternehmen hat und wie die IT organisiert ist. Eine IT-Strategie ist als Input für ein Projekt „Entwicklung und Umsetzung einer Balanced Scorecard für die IT“ Voraussetzung. Die Balanced Scorecard setzt auf der Strategie der IT auf und kann dann als Ansatz zur strategischen Kennzahlenbildung und als strategisches Managementsystem herangezogen werden. Die Abbildung 3 zeigt eine Balanced Scorecard für eine IT die als Profit-Center organisiert ist. In der Abbildung 3 wurde die Balanced Scorecard für vier Perspektiven entwickelt, jedoch sind noch weitere Perspektiven, z.B. Sicherheit oder eine Perspektive für die technische Infrastruktur, denkbar.

Beispiel einer Balanced Scorecard für die IT (Profit-Center)



Quelle: ECG

Abb. 3: *Beispiel einer Balanced Scorecard für eine IT-Einheit als Profit Center*

Die zu entwickelnden Balanced Scorecard Kennzahlen müssen auch die Komplexität der Organisation widerspiegeln. Bei der Entwicklung und Detaillierung der Top-Scorecard in weitere Scorecards und Kennzahlenbäume innerhalb der IT-Organisation sind verschiedene Vorgehensweisen möglich:

- Entlang der gegebenen IT-Organisationsstruktur: Entweder sind die Kennzahlen innerhalb der Perspektiven für die gesamte IT und entlang der existierenden Organisationsstruktur zu verfeinern. D.h. eine Top-Scorecard für die gesamte IT, darunter jeweils Scorecards für die Hauptabteilungen (die dann wieder Verbindungen zur Top-Scorecard vorweisen) etc.
- Innerhalb der IT-Leistungsprozesse sind nach den Geschäftsbereichen jeweils die Scorecard-Perspektiven zu bilden und zu verfeinern. D.h. zunächst eine Top-Scorecard für die gesamte IT, darunter eine IT-Scorecard für die SGE 1, eine weitere IT-Scorecard für die SGE 2 etc. (die dann wieder Verbindungen zur Top-Scorecard vorweisen)

Bei IT-Ausgründungspartnerschaften: Es sind z.B. bei einer Ausgründungspartnerschaft, in der die ausgegründete IT interne Kunden innerhalb der Firmengruppe sowie Kunden am Drittmarkt bedient, zwei Scorecards zu bilden, nämlich

- für die internen Kunden und
- für die externen Kunden (Drittgeschäft).

Beide Scorecards können dann ggf. eine gemeinsame finanzielle Perspektive für die Holding der Firmengruppe besitzen.

Die Abbildungen 4 und 5 verdeutlichen die Balanced Scorecard Kennzahlen für die IT-Kundenperspektive.

Kennzahlen für die Kundenperspektive

Ziele	Marketing verbessern und informativ sein	Marketingorientiert gegenüber dem Kunden auftreten	Kundenzufriedenheit und Service verbessern	Verfügbarkeit gegenüber den Kunden verbessern	Ein bevorzugter Anbieter beim Kunden sein	Ein hervorragender Geschäftspartner für den Kunden sein
Kennzahlen	<ul style="list-style-type: none"> • Die bewertete Wahrnehmung des Kunden über die Service- und Produktportfolios des Anbieters • Prozentualer Anteil von Nutzergruppen, für die Informationsveranstaltungen gehalten wurden • Prozentualer Anteil beantworteter Informationsanfragen innerhalb eines Telefonats / Anzahl Beschwerden über schlechte Informationen bzw. Kommunikation pro Jahr 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Nutzergruppen, für die ein Marketingplan existiert • Anteil der Nutzergruppen, für welche IT-Nutzung und Bewußtsein stetig verfolgt wird • Anteil der Nutzergruppen, für welche Nutzerprofile und Charakteristiken kontinuierlich verfolgt und weiterentwickelt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheitsindex • Prozentualer Anteil von eingesetzten Technologien, die nicht zum "Standard" passen • Verfügbarkeit: MTBF-Mean time between failure pro Anwendung (in h oder Tagen); MTTR-Mean time to repair (in Minuten oder Stunden) • Anzahl störungsfreier Tage pro Periode • Anzahl von Reports mit Fehlern / Gesamtanzahl • Anzahl von Vorfällen p. a., wo SLA nicht eingehalten wurden • Penetrationssteigerung p.a. von SLA in den Schlüsselanwendungs- und Lösungsbereichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbrauchte Zeit mit Kunden im Verhältnis zur verfügbaren Zeit • Anzahl Telefonate mit Rückruf beim Kunden am gleichen Tag 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile - Umsatz des Anbieters für IT beim Kunden / Gesamtumsatz - Anzahl geservicierter Clients und Server durch den Anbieter / jeweilige Gesamtanzahl - Anzahl gewonnener Verträge im Wettbewerb zu anderen Anbietern 	<ul style="list-style-type: none"> • Realisiertes vs. verabschiedetes Budget • % Anteil des IT-Umsatzes des Anbieters durch formelle Verträge • % Anteil der fristgemäß versendeten Rechnungen • Durchschnittliche Eingangsdauer für Forderungen • Gesamtbewertung Zufriedenheit beim Klienten

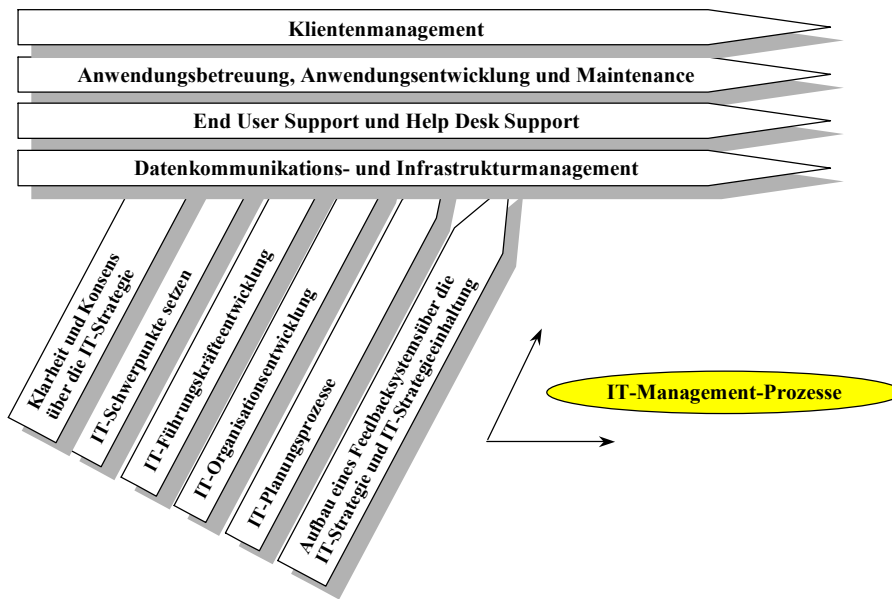
Quelle: ECG

Abb. 4: Ziele und Kennzahlen für die Kundenperspektive

Sind die Kennzahlen erst einmal gemäß dem Balanced Scorecard Ansatz entwickelt worden, so kann danach das geschaffene Kennzahlensystem als Management- und Steuerungssystem für spätere Handlungen der IT verwendet werden. Mit der Balanced-Scorecard für die IT können schließlich die IT-Management-Prozesse gesteuert werden (vgl. Abb. 6). Sämtliche Handlungen orientieren sich an der IT-Strategie. Es lassen sich grundsätzlich drei unterschiedliche Kategorien von IT-Management-Prozessen identifizieren:

- Der übergeordnete IT-Management-Prozess zur Steuerung aller IT-Management-Prozesse
- Horizontale IT-Management-Prozesse: Typische IT-Prozesse (z.B. Kunden-Management)
- Vertikale IT-Management-Prozesse: Abgeleitete Prozesse (Kommunikation der IT-Strategie, strategisches Feedback über die IT-Strategie, Zielvereinbarungsprozesse, IT-Planungsprozesse, etc.)

Die IT-Balanced Scorecard dient dazu, die IT-Management-Prozesse zu steuern



Quelle: ECG

Abb. 5: *Mit einer IT-Scorecard können die IT-Management-Prozesse gesteuert werden*

Balanced Scorecard im IT-Planungs- und Portfoliosystem

Die Balanced Scorecard für die IT kann auch in die IT-Planungsprozesse integriert werden. D.h. neben dem IT-Budget können spezifische IT-Kennzahlen für die IT Balanced Scorecard Perspektiven mit in die IT-Planung integriert werden. In einem zweidimensionalen IT-Portfolio Verfahren können die IT-Projekte für die nächste Periode bestimmt werden. Die beiden Achsen bewerten den wirtschaftlichen (horizontale Achse) und den strategischen Beitrag (vertikale Achse) eines IT-Projektes. Der strategische Beitrag kann in Anlehnung an die IT-Balanced Scorecard nun aus einer Gewichtung des Beitrages des jeweiligen Projektes zu den (vier) IT-Scorecard Perspektiven ermittelt werden. In diesem Portfolio-Verfahren werden nur die IT-Projekte in ihrem strategischen Beitrag hoch bewertet, welche den höchsten gewichteten Beitrag zu den vier Scorecard Perspektiven vorweisen können und den höchsten wirtschaftlichen Nutzen aufzeigen.

Die IT-Balanced Scorecard im Portfoliosystem

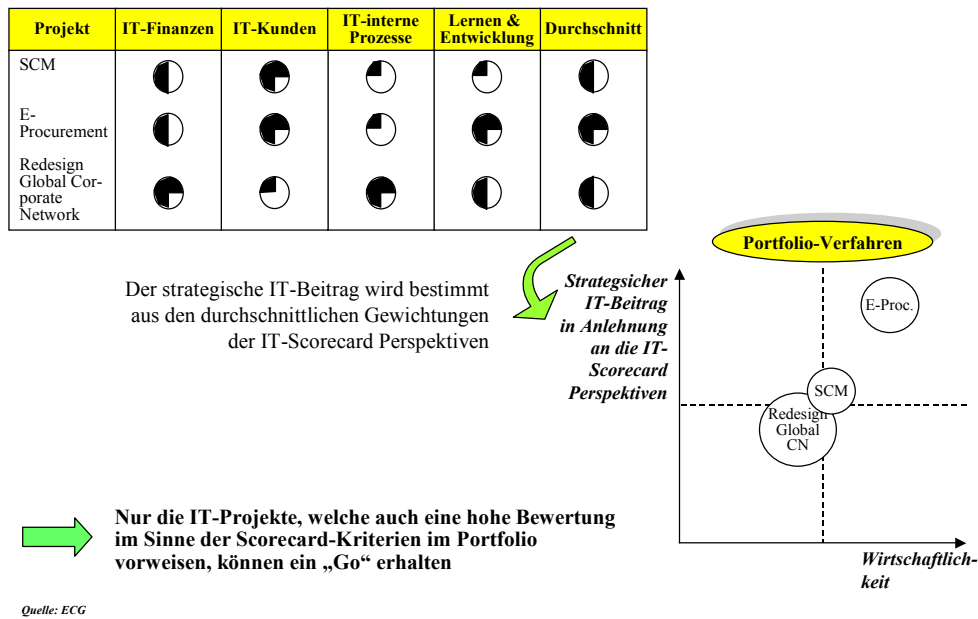


Abbildung 6: Die IT-Balanced Scorecard Perspektiven und Ziele können im Portfoliosystem integriert werden

Voraussetzungen: Organisatorische Reife, Bereitschaft in der Organisation und Sponsorship

Die Anwendung eines Balanced Scorecard Ansatzes erfordert eine entsprechende „organisatorische Reife“. Vision und Strategie werden im (Top-) Management in einem solchen Projekt mitunter „hart diskutiert“, eindeutig formuliert und sind in alle Managementebenen und Bereiche des Unternehmens zu kommunizieren. Dabei können im Rahmen der abzuhaltenden Workshops mitunter ruhig einmal „die Fetzen fliegen“. Es ist besser, im Top-Management die Konflikte zu minimieren, als nicht ausgetragene Konflikte täglich durch alle Management-Ebenen wegen einer nicht eindeutigen Strategie erdulden zu müssen. Die strategischen Ziele werden nach diesem konsensbildenden Prozeß im folgenden mit den Maßnahmen verknüpft. Jeder IT-Mitarbeiter lernt die Ziele seines Bereichs und auch die Vision und die Strategie der Organisation kennen und kann sich mit ihnen besser identifizieren. Die IT-Mitarbeiter dürfen nicht den Eindruck gewinnen, daß sie schon wieder ein neues Zielvereinbarungs- oder Meßsystem „übergestülpt“ bekommen, und müssen möglichst früh für ein IT Scorecard Projekt gewonnen werden. Durch die IT Balanced Scorecard können sie ihre Gedanken über die strategischen Ziele in die Scorecard für die IT einbringen.

Während der Umsetzung erfolgen permanent Abstimmungsprozesse zwischen „Weg und Ziel“, denn Verbesserungen sind immer möglich und sinnvoll. Es handelt sich hierbei um einen „strategischen Lernprozeß“ insbesondere für die Geschäftsführung oder IT-Leitung, die häufig erstmalig erfahren kann, ob und wie die IT-Strategien umgesetzt werden.

Ausblick

Die Balanced Scorecard für die IT ist ein strategisches IT-Kennzahlen- und - Managementssystem. Die Balanced-Scorecard ist auch bei ihrer Entwicklung für eine IT-Einheit ein individuell zu entwickelndes Kennzahlen- und Managementssystem, ein Unikat. Ein Scorecard-Projekt benötigt die Förderung durch das Top-Management. Mit der Balanced Scorecard wird die IT-Strategie zunächst infrage gestellt und überprüft, dann transparent und eindeutig dargestellt. Die IT-Scorecard ist ein hervorragendes Kommunikationsinstrument zur Vermittlung der IT-Strategie. Ferner können insbesondere auch für die IT-Leitung damit typische Fragestellungen der Geschäftsführung in eine qualitative Themenrichtung über den „Wert der IT“ verlagert werden („wie gut werden die Prozesse durch die IT unterstützt?“, „wie stehen wir im Vergleich zum Wettbewerb?“, „wie innovativ ist unsere IT?“).

Nach ihrer Implementierung muß die IT-Scorecard weiterentwickelt werden, um organisatorisches Lernen als Prozeß einzuführen. Dafür ist die Bereitschaft in der gesamten Organisation, bei der Führung, bei den Ownern der IT-Kennzahlen und -Management-Prozesse als auch bei den betroffenen Mitarbeitern erforderlich.

Der Balanced Scorecard Ansatz kann als strategisches Managementsystem und als IT-Kennzahlensystem als Strategie-Übersetzungsinstrument und als Steuerungssystem für alle Management-Prozesse herangezogen werden. Durch eine Integration der Scorecard Perspektiven im IT-Portfoliosystem kann erreicht werden, daß nur die IT-Projekte, die auch im Sinne der Scorecard Portfolio-Kriterien eine entsprechend hohe Bewertung vorweisen, tatsächlich ein „Go“ erhalten.

Literatur:

- Bernhard, M. - Balanced Scorecard in der IT, IT Management , April 1999
- Bernhard, M. – IT-Controlling: Quo Vadis, IT Management, Dezember 1999
- Business Intelligence – Developing the IT Scorecard – A detailed route map to IT evaluation and performance measurement through the investment life-cycle – Graeser, Valerie - Willcocks, Leslie –Pisaniias, Nikolaos - 1998
- Davenport, T., Process innovation: reengineering work through information technology, Harvard Business School Press, Boston, 1993
- Gartner Group Report #5610 „Using Measurements to Demonstrate the Business Value of IT“
- Kaplan, R. and Norton, D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Miller, B. - Measuring and Aligning Information Systems with the Organization, Information & Management, 1993
- Remenyi, D., Money, A., and Twite, A. - A Guide to Measuring and Managing IT Benefits, NCC Blackwell Ltd., Oxford, 1993
- Remenyi, D., Sherwood-Smith, M. and White, T. - Achieving Maximum Value From Information Systems: A Process Approach, Wiley, Chichester, 1997
- Van der Zee, Han T. M. - In Search of the Value of Information Technology, Tilburg University, 1996