

## **Balanced Scorecard - Ein neuer Weg zum strategischen IV-Management und -Controlling?**

**Autor: Martin Bernhard, ECG Management Consulting GmbH**

**Geringfügig überarbeitet erschienen in: IT Management, April 1999**

### **Einleitung**

Nachdem in den letzten Jahren vermehrt Managementsysteme wie Shareholder Value und Stakeholder Value in den USA und Deutschland eingesetzt wurden, ist mit Balanced Scorecard ein weiterer wichtiger Ansatz von Kaplan & Norton<sup>1)</sup> entwickelt worden. Einfach beschrieben ist Balanced Scorecard ein Instrument, welches die Unternehmensstrategie - sofern vorhanden - übersetzt in ein Kennzahlensystem, bestehend aus vier Kennzahlenbereichen, den sogenannten "Perspektiven". Dieses Kennzahlensystem wird herangezogen, um die Managementprozesse (z.B. Budgetierung, Planung, Ressourcenallokation, Anreizsysteme, strategische Veränderungsprozesse, etc.) einer Organisation zu steuern und dient zudem als strategisches IV-Kennzahlensystem.

Die grundlegende Idee von Balanced Scorecard ist, daß der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation sich auf Einflußfaktoren gründet, die hinter den finanziellen Zielgrößen stehen und die Zielerreichung ursprünglich bestimmen. Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens kann nicht ausschließlich aus den finanziellen Ergebnissen heraus beurteilt werden. Diese herkömmliche Beurteilungsweise ist besonders für Unternehmen mit hohen immatriellen Werten, z.B. intellektuelles Kapital, unzureichend und führt zu Unterinvestitionen in zukunftsorientierte immaterielle

---

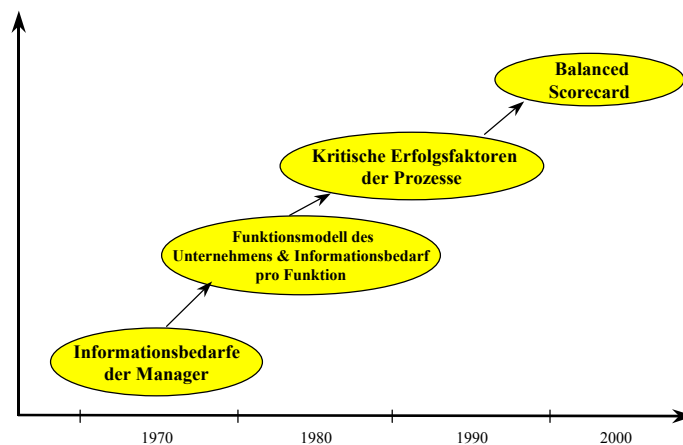
<sup>1)</sup> Robert S.Kaplan, David P.Norton: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, aus dem amerikanischen von Peter Horváth - Stuttgart, Verlag Schäffer&Poeschel, 1997, ISBN 3-8202-1189-6

Bereiche wie z.B. Produkt- und Prozeßinnovation, Mitarbeiterfähigkeiten und Wissensmanagement.

Investitionen in neue Märkte, neue Produkte, aber auch in neue Techniken und Verfahren, verschlechtern zunächst die kurzfristigen finanziellen Zahlen eines Unternehmens. Auch Investitionen in das Human Capital eines Unternehmens, z.B. Investitionen für die Mitarbeiterausbildung oder Aufwendungen, um Einsatzbereitschaft, Ideen und Engagement zu fördern, finden selten kurzfristig Ausdruck in einer Verbesserung der Finanzkennziffern, sondern i.d.R. spiegeln sich deren Erfolge mittel- bis langfristig in Prozeß-, Produktinnovationen oder den Unternehmensprozessen wieder. Die wertschöpfenden strategischen Faktoren und die Bildung immatrieller Werte müssen auch Berücksichtigung finden, denn diese bestimmen nachhaltig die Erreichung finanzieller Ziele.

Zur Steuerung einer Organisation ist es erforderlich, daß aus der Strategie klar formulierte, meßbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet werden und diese - in den erfolgsbestimmenden Perspektiven "ausbalanciert" - dem Management, aber auch den Mitarbeitern die Richtung weisen. Balanced Scorecard stellt somit eine echte Erweiterung der bisherigen Ansätze zur Bildung von Kennzahlensystemen dar (vgl. Abbildung 1, Entwicklung der Ansätze von Kennzahlen-Systemen).

### Entwicklung von Management-Informationssystem-Ansätzen<sup>1)</sup>



<sup>\*)</sup> Source: ECG

**Abbildung 1: Entwicklung von Management-Informationssystem-Ansätzen**

Zur Nutzung dieser vier Sichten - entsprechend der Regel "You can't manage what you can't measure" - ist es jedoch notwendig, die Perspektiven über Kennziffern abzubilden. Diese vier Kennzahlenbereiche sind:

**Finanzperspektive:** Mit der Finanzperspektive müssen einerseits die finanziellen Ergebnisse gemessen werden, die von der strategischen Ausrichtung der Unternehmung erwartet werden. Andererseits sind die finanziellen Kennzahlen auch die Ergebniskennzahlen der anderen Perspektiven.

Finanzkennzahlen stellen oftmals nur vergangene Leistungen dar, d.h. sie sind also vergangenheitsorientiert. Es empfiehlt sich, zum Beispiel auch gewünschte Entwicklungen im finanziellen Bereich als Zielgröße einzuführen (z.B. um eine entwicklungsgeschichtliche Situation eines Produkts

darzustellen). Desweiteren müssen die Finanzkennzahlen die jeweilige Evolutionsstufe des Unternehmens spiegeln:

- Wachstumsphase - z.B. mit Umsatzwachstum oder Anteil neuer Produkte am Umsatz
- Reifephase - z.B. Benchmarks aus dem Kostenbereich oder Kostensenkungsziele
- Erntephase - z.B. Produkt- und Kundenrentabilität, Kennzahlen über die Kapitalamortisation etc.

#### **Kundenperspektive:**

Die Kundenperspektive ist unterteilt in zwei Gruppen von Kennzahlen: Die sog. allgemeinen anwendbaren "Ergebniskennzahlen" wie Marktanteile, Kundenakquisitionsfähigkeit, Kundenzufriedenheitsgrad, Kundentreue und Kundenrentabilität. Diese sind mehr oder weniger für fast alle Unternehmen anwendbar.

Die "Leistungstreiberkennzahlen" beschreiben die Aspekte, die für die Kunden besonders wichtig sind (das "wie" zur Strategieerreichung),

- Kennzahlen, die zur Kundentreue und -zufriedenheit im Zielmarkt führen
- Kennzahlen über Produkt- und Serviceeigenschaften (Funktionalität, Qualität, Preis und Zeit),
- Kennzahlen über die Kundenbeziehungen (Kompetenz, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Service, Transparenz o.ä.), aber auch
- Kennzahlen zur Messung des Images und der Reputation.

#### **Interne Geschäftsprozessperspektive:**

Hierbei geht es weniger um die Verbesserung bestehender Geschäftsprozesse ("kontinuierliche Prozeßverbesserung"). Wichtig ist vielmehr, daß diese Kennzahlen zur optimalen Unterstützung der Markt- und Kunden-kennzahlen führen, d.h.

- potentielle neue Kundenwünsche zu identifizieren,
- die Produkt- und Prozeßinnovationen zu beschleunigen,
- die zeit- und kostengünstige Herstellung und Auslieferung eines Produkts / Dienstleistung zu forcieren (Betriebsprozesse) und schließlich
- die Kundenerwartungen und -wünsche durch kundenorientierte Garantien und Leistungsangebote zu befriedigen (Serviceprozesse).

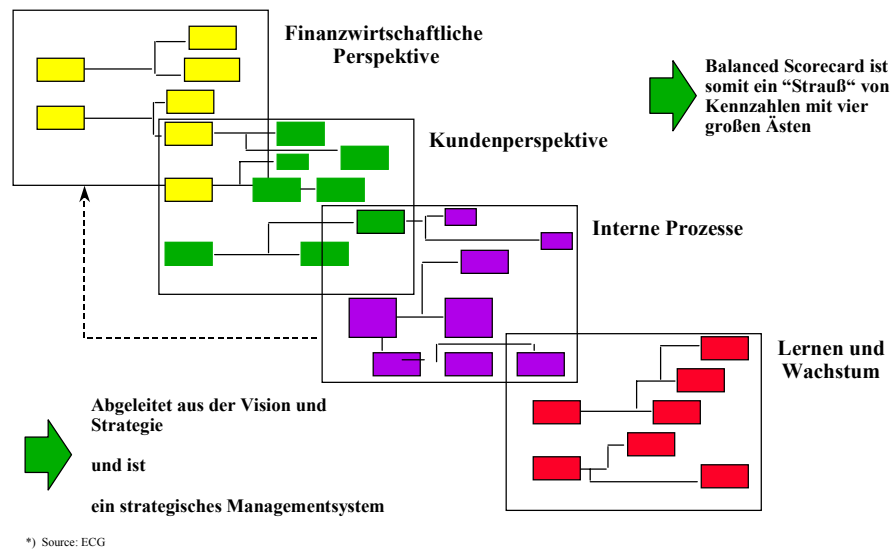
#### **Lern- und Entwicklungsperspektive:**

Diese am meisten in die Zukunft orientierte Perspektive soll neben den strategischen Potentialen der Informationssysteme die Mitarbeiterpotentiale sowie deren Motivation und Zielausrichtung messen. Die Mitarbeiter, die direkt mit den Kunden und den internen Prozessen zu tun haben, sollen motiviert werden, Ideen und Anregungen zur Verbesserung von Leistungen und Prozessen zu entwickeln. Sie müssen die Unternehmensvision und ihre strategischen Ansätze kennen, ihre geleisteten Werte und Arbeiten sollen einen Bezug zur Unternehmensstrategie haben, sonst arbeiten sie im luftleeren Raum.

Neben den üblichen personalbezogenen Kennzahlen wie Mitarbeitertreue und -zufriedenheit sind darüber hinaus weitere Kennzahlen zu den Themen Lernen / Weiterbildung, Motivation, Flexibilität, Teamfähigkeit und Zielorientierung zu definieren.

Die vier Perspektiven werden schematisch in Abb. 2 dargestellt.

**Balanced Scorecard besteht aus vier Kennzahlenbereichen, der finanziellen Perspektive, der Kundenperspektive, den internen Prozessen sowie Lernen und Wachstum**



**Abbildung 2: Die vier Kennzahlenbereiche des Balanced Scorecard-Ansatzes**

### Übersetzung der Strategie durch die Balanced Scorecard

Mit der Einführung eines in seinen erfolgsbestimmenden Perspektiven "ausbalancierten" Berichtssystems, einer sog. "Balanced Scorecard", werden die vier Perspektiven verknüpft mit der Unternehmensstrategie. Die Balanced Scorecard soll mit Hilfe dieser vier Sichten die Unternehmensvision / -strategie übersetzen und abbilden. Die Balanced Scorecard Kennzahlen lassen sich zudem in Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) und Leistungstreiber (Frühindikatoren) untergliedern. In beiden Kennzahlentypen sind sowohl kurz- als auch langfristige Ziele abgebildet. Die Verknüpfung der Kennzahlen erfolgt nach Ursache-Wirkungsbeziehungen, welche



**Abbildung 3: Balanced Scorecard schließt die Lücke zwischen Strategie und Strategieumsetzung**

**Balanced Scorecard als strategisches Kennzahlen- und Managementsystem für die Informationsverarbeitung**

Balanced Scorecard lässt sich auch auf Unternehmensbereiche übertragen, die als interne Dienstleister fungieren oder Leistungen am Markt für Dritte anbieten, z.B. für den Bereich Informationsverarbeitung (IV). Die IV kann als interne Organisationseinheit fungieren oder auch als Ausgründungspartnerschaft innerhalb eines Großunternehmens oder Konzerns IV-Leistungen für die internen Kunden als auch für den externen Markt erbringen. In all diesen Fällen lässt sich der Balanced Scorecard Ansatz als strategisches Kennzahlen- als auch Managementsystem für die Informationsverarbeitung nutzen.

Vorab stellt sich damit die Frage, welche Strategie und Rolle die Informationsverarbeitung als Organisationseinheit im Unternehmen oder in der Ausprägung einer Ausgründungspartnerschaft hat. Ist die IV als Profit-Center, Service-Center oder Cost-Center organisiert? Diese Fragen müssen sich in der IV-Strategie spiegeln. Eine vorgegebene Strategie für die IV-Einheit ist die Ausgangssituation für ein derartiges Projekt.

**Die Entwicklung der BSC Tableaus innerhalb der Organisationseinheit IV**

Balanced Scorecard setzt auf diese Fragen und auf die Strategie der IV-Einheit bzw. der IV-Ausgründungspartnerschaft auf und kann dann als Ansatz zur strategischen Kennzahlenbildung herangezogen werden. Dafür sind grundsätzlich zwei Vorgehensweisen denkbar:

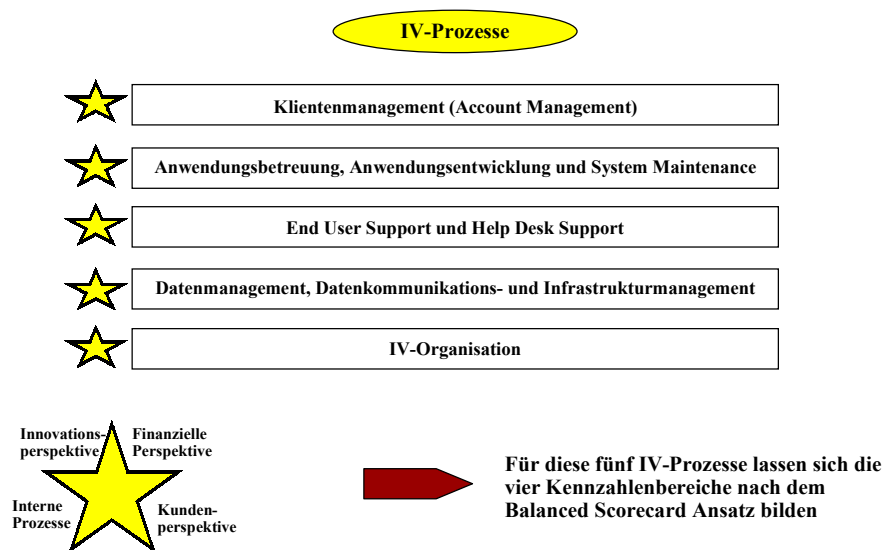
- Entweder werden die Kennzahlen für die vier Perspektiven für die gesamte IV herangezogen

oder

- die IV kann aber auch in ihre Leistungsprozesse zerlegt werden, und für jeden Leistungsprozeß können die vier Kennzahlenbereiche des Balanced Scorecard Ansatzes kreiert werden.

Die zweite Variante wird im folgenden weiter beschrieben. Die IV kann durch fünf Leistungsprozesse beschrieben werden (vgl. Abb. 4):

**Die IV läßt sich in fünf IV-Prozessen beschreiben. Für diese fünf Prozesse lassen sich die vier Kennzahlenbereiche nach dem Balanced Scorecard Ansatz zur Leistungsmessung der IV bilden**




**Abb. 4.: Die fünf Leistungsprozesse der Informationsverarbeitung**

Für jeden der fünf IV-Prozesse lassen sich die vier Kennzahlenbereiche nach dem Balanced Scorecard Ansatz bilden. Am Beispiel Klientenmanagement (Account Management) wird im folgenden verdeutlicht, welche Kennzahlen gem. Balanced

Scorecard Ansatz herangezogen werden können. Abbildung 5 verdeutlicht die "Kundenperspektive" für das Account Management.

**Scorecards der Informationsverarbeitung - Account Management / Kundenperspektive**



Ziele	Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativ sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die bewertete Wahrnehmung des Kunden über die Service- und Produktportfolios des Anbieters</li> <li>• Prozentualer Anteil von Nutzergruppen, für die Informationsveranstaltungen gehalten wurden</li> <li>• Prozentualer Anteil beantworteter Informationsanfragen innerhalb eines Telefonats / Anzahl Beschwerden über schlechte Informationen bzw. Kommunikation pro Jahr</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfügbar sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbrauchte Zeit mit Kunden im Verhältnis zur verfügbaren Zeit</li> <li>• Anzahl Telefonate mit Rückruf beim Kunden am gleichen Tag</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein bevorzugter Anbieter sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsatz des Anbieters für IT beim Kunden / Gesamtumsatz</li> <li>- Anzahl geserviceter Clients und Server durch den Anbieter / jeweilige Gesamtanzahl</li> <li>- Anzahl gewonnener Verträge im Wettbewerb zu anderen Anbietern</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein hervorragender Geschäftspartner sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisiertes vs. verabschiedetes Budget</li> <li>• % Anteil des IT-Umsatzes des Anbieters durch formelle Verträge</li> <li>• % Anteil der fristgemäß versendeten Rechnungen</li> <li>• Durchschnittliche Eingangsdauer für Forderungen</li> <li>• Gesamtbewertung Zufriedenheit beim Klienten</li> </ul>

**Abbildung 5: "Kundenperspektive" für das Klientenmanagement**

Die weiteren drei Perspektiven sind "Interne Prozesse" (Abb. 6), "Innovation" (Abb. 7) und die "Finanzielle Perspektive" (Abb. 8) für das Klientenmanagement.

**Scorecards der Informationsverarbeitung - Account Management / Interne Prozesse**



Ziele	Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingorientiert sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der Nutzergruppen, für die ein Marketingplan existiert</li> <li>• Anteil der Nutzergruppen, für welche IT-Nutzung und Bewußtsein stetig verfolgt wird</li> <li>• Anteil der Nutzergruppen, für welche Nutzerprofile und Charakteristiken kontinuierlich verfolgt und weiterentwickelt werden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizient sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingkosten (Programme, Events, Promotion, etc.) als Prozentsatz vom Umsatz</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informativ sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl intern gehaltener Meetings pro Jahr</li> </ul>

**Abb. 6: Klientenmanagement - "internen Prozesse"**

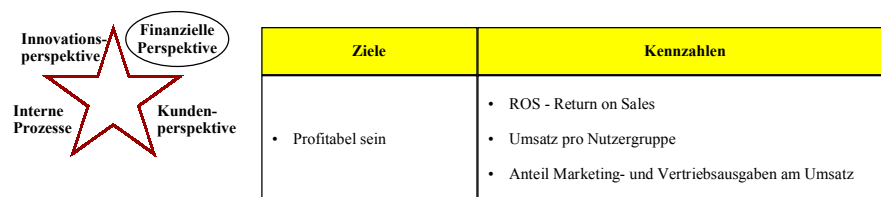
**Scorecards der Informationsverarbeitung - Account Management / Innovation & Lernen**



Ziele	Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein innovativer Vermarkter sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozentualer Anteil vom Budget für Marktentwicklung</li> <li>• Anteil für neue Promotion Materialien im Verhältnis zu den gesamten Promotion Materialien</li> <li>• Durchschnittsalter von Promotion Materialien</li> <li>• Anzahl neuer Produkte / Services pro Jahr</li> <li>• ROI für neue Produkte / Services pro Jahr</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovatives Denken fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl neuer Marketingideen, die pro Jahr implementiert wurden</li> <li>• Prozentualer Anteil vom Budget für Marketing im IT-Training</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entdeckung neuer Märkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozentualer Anteil vom Umsatz durch                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- neue Anwendungen</li> <li>- neue Produkte</li> <li>- neue Beziehungen / Kunden</li> </ul> </li> </ul>

**Abb. 7: Klientenmanagement - Innovationsperspektive**

### Scorecards der Informationsverarbeitung - Account Management / Finanzielle Perspektive



**Abb. 8: Klientenmanagement - finanzielle Perspektive**

Sind die Kennzahlen erst einmal gemäß dem Balanced Scorecard Ansatz kreiert worden, so kann dann dieses Kennzahlensystem als Management- und Steuerungssystem für spätere Handlungen der IV verwendet werden. Damit werden sämtliche Handlungen strategie-orientiert ausgerichtet.

**Voraussetzungen: Organisatorische Reife, Bereitschaft und Sponsorship**

Die Anwendung eines Balanced Scorecard Ansatzes erfordert entsprechende "organisatorische Reife". Vision und Strategie werden im (Top-) Management in einem solchen Projekt "hart diskutiert", eindeutig formuliert und sind in alle Managementebenen und Funktionsbereiche zu kommunizieren und zu diskutiertieren. Hier können im Rahmen derartiger Workshops mitunter ruhig einmal "die Fetzen fliegen". Besser oben im

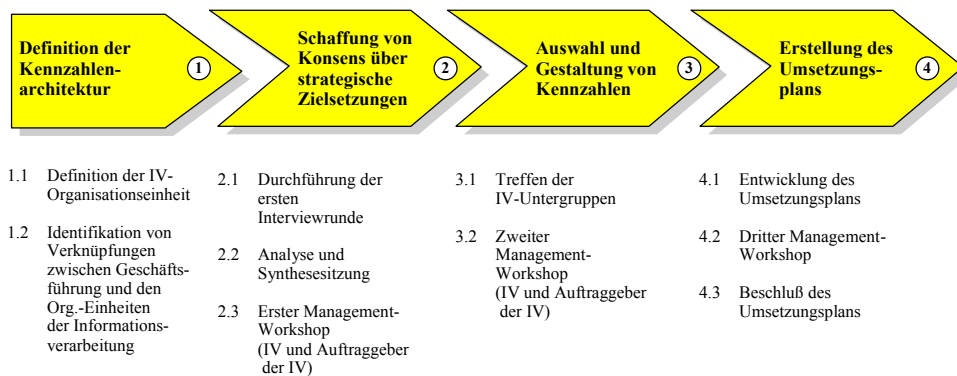
Top-Management die Konflikte minimieren als diese durch alle Management-Ebenen täglich durch eine nicht eindeutige Strategie zu durchleben. Die strategischen Ziele werden nach diesem Prozeß dann im folgenden mit den Maßnahmen verknüpft. Jeder IV-Mitarbeiter lernt die Ziele seines Bereichs, aber auch die Vision und Strategie kennen und kann sich mit ihnen besser identifizieren.

Auch wenn für die Balanced Scorecard strategische, taktische und operative Kennzahlen und Meßgrößen ihre Anwendung finden, ist sie doch als ein strategisches Managementsystem zu bezeichnen. Mit ihr kann einerseits die IV-Strategieumsetzung langfristig verfolgt werden, andererseits werden durch Feedbackprozesse strategisches Lernen und Strategieverfeinerung u. -anpassung ermöglicht. Während der Umsetzung erfolgen permanent Abstimmprozesse zwischen "Weg und Ziel", denn Verbesserungen sind immer möglich und sinnvoll. Es handelt sich hierbei um einen "strategischen Lernprozeß" insbesondere für die Geschäftsführung, die häufig erstmalig erfahren kann, ob und wie die IV-Strategien umgesetzt werden.

### **Vorgehensmodell**

Die Konzeption eines IV-Kennzahlensystems nach dem Balanced Scorecard-Ansatz für die Informationsverarbeitung benötigt drei Schritte.

**Projektmodell zum Aufbau einer Balanced Scorecard für die IV**



**Abbildung 9: Implementierung des Balanced Scorecard Systems für die Informationsverarbeitung**

Die eigentliche Kennzahlenerarbeitung benötigt ca. drei bis vier Monate. Die darauf aufsetzende Implementierung des IV-Kennzahlensystems und deren Integration innerhalb der Management-Prozesse kann noch weitere zwei bis drei Jahre dauern.

**Ausblick**

Der Balanced Scorecard Ansatz läßt sich übertragen auf IV-Organisationseinheiten oder IV-Ausgründungspartnerschaften um strategische IV-Kennzahlen- und - Managementsysteme zu konzipieren.

Balanced Scorecard ist ein individuell zu entwickelndes Kennzahlen- und Managementsystem. Die Einführung benötigt

intensive Vorbereitung und vor allem wird Unterstützung und Sponsoring vom Top-Management Management benötigt. Mit Balanced Scorecard wird die IV-Strategie hinterfragt, transparent und eindeutig dargestellt. Balanced Scorecard dient zudem als hervorragendes Kommunikationsinstrument der IV Strategie. Das Scorecard-System benötigt Einführungs- und Weiterentwicklungsaufwand und die Bereitschaft in der gesamten Organisation, insbesondere der Führung und bei den Ownern, zur stetigen Weiterentwicklung der Scorecard für die IV. Besonders für das "strategische Feedback" und daraus aufkommenden strategischen Lernprozessen einer IV ist "organisatorische Reife" erforderlich.

Gerade für größere IV-Einheiten oder IV-Ausgründungspartnerschaften kann der Balanced Scorecard Ansatz hervorragend als strategisches Managementsystem und als IV-Kennzahlensystem, als Strategieübersetzungsinstrument und auch als Steuerungssystem für alle Managementprozesse, herangezogen werden.