

# **Balanced Scorecard in der IV - Ein neuer Weg zum strategischen IV-Management?**

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

**Februar 2000 (nicht veröffentlicht)**

## **Einleitung**

Der Balanced-Scorecard-Ansatz ist von Kaplan & Norton<sup>1)</sup> entwickelt worden. Einfach beschrieben ist die sog. „Balanced Scorecard“ ein Instrument, das die Unternehmensstrategie - die hoffentlich existierende Unternehmensstrategie - in ein Kennzahlensystem übersetzt. Dieses Kennzahlensystem besteht aus vier Kennzahlenbereichen, den sogenannten „Perspektiven“. Das Kennzahlensystem wird herangezogen, um die Managementprozesse (Budgetierung, Unternehmensplanung, Ressourcenallokation, Anreizsysteme, strategische Veränderungsprozesse, etc.) zu steuern.

Die grundlegende Idee des Konzeptes der Balanced Scorecard ist, daß der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation sich auf Einflußfaktoren basiert, die hinter den finanziellen Zielgrößen stehen und die Zielerreichung ursprünglich bestimmen. Die Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs einer Organisation mittels des Balanced Scorecard Ansatzes ist besonders für Unternehmen mit hohen immatriellen Werten (z.B. in Gestalt von intellektuellem Kapital wie besondere Forschungs- und Entwicklungsleistungen, z.B. ausgedrückt in Lizenzen) wichtig und führt zu strategieorientierten Bewertungen der Organisation sowie in verstärkten Investitionen in zukunftsorientierte immaterielle Bereiche wie z.B. Produkt- und Prozeßinnovationen, Mitarbeiterfähigkeiten und Wissensmanagement. Damit finden die wertschöpfenden strategischen Faktoren und die Bildung immaterieller Werte adäquate Berücksichtigung bei der Formulierung des strategischen Zielsystems da sie nachhaltig die Erreichung der finanziellen Ziele bestimmen.

Die Balanced Scorecard ist ein unternehmensindividuelles Ziel-, Kennzahlen- und Managementsystem. Zur Steuerung einer Organisation ist es erforderlich, das aus ihrer Strategie klar formulierte, messbare und kontrollierbare Steuerungsgrößen abgeleitet werden und diese - in den erfolgsbestimmenden Perspektiven „ausbalanciert“ - sowohl dem Management als auch den Mitarbeitern die Richtung zu weisen.

---

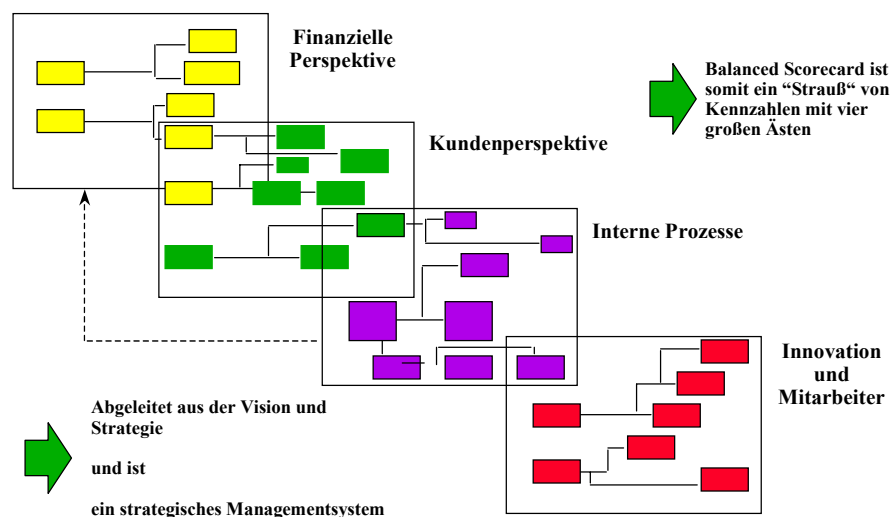
<sup>1)</sup> - Kaplan, R. and Norton, D., "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, January-February 1996a, S. 75-85 und Horváth, P., Kaufmann, L., „Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien“, in: HARVARD BUSINESS MANAGER 5/1998: S. 39 - 48

## Umsetzung der Strategie durch die Balanced Scorecard

Durch die Einführung eines in seinen erfolgsbestimmenden Perspektiven „ausbalancierten“ Berichtssystems, einer Balanced Scorecard, werden die o.g. vier Perspektiven verknüpft mit der Unternehmensstrategie. Die Balanced Scorecard soll mit Hilfe dieser vier Sichten die Unternehmensvision und -strategie übersetzen und abbilden. Dem Konzept liegt die Erkenntnis zugrunde „You can't manage what you can't measure“.

Die messbaren 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. Dadurch wird ein „Strauß“ von vier Kennzahlenbereichen als unternehmensindividuelles strategieorientiertes Kennzahlen- und Management-System konzipiert. Die Entwicklung der Balanced Scorecard ist also ein sehr kreativer Prozess. Jede Unternehmens-Scorecard ist ein Unikat!

Die Balanced Scorecard gestaltet zudem den gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozeß einer Organisation. Balanced Scorecard ist zudem eine Alternative zur konventionellen Unternehmensplanung. Sie stellt ein Kennzahlen- und Steuerungsinstrumentarium zur direkten Messung der Strategieeinhaltung dar. Die Balanced Scorecard kann somit als Managementsystem für die strategieorientierte Steuerung aller Managementprozesse herangezogen werden. Die vier Kennzahlenbereiche sind in Abb. 1 dargestellt.



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

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

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

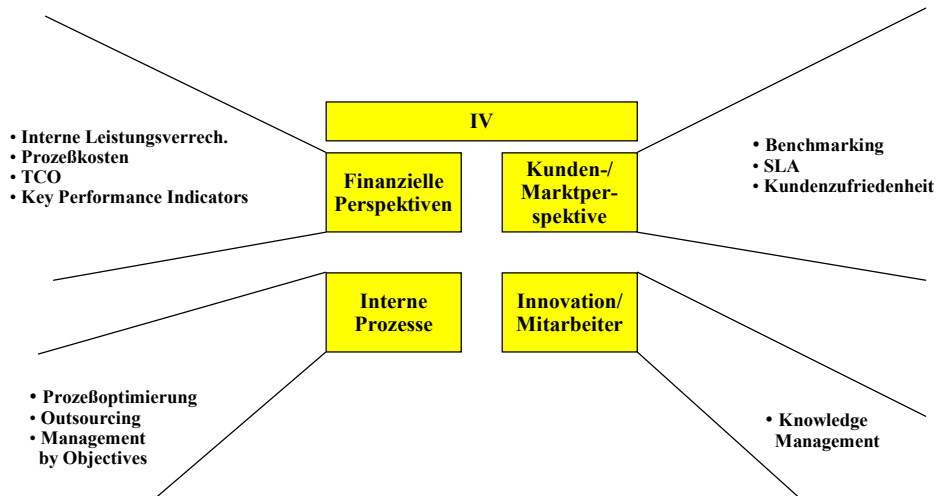
- Mergers und De-Mergers,
- verschiedene Organisationstypen (privatwirtschaftliche Unternehmen, öffentlich rechtliche Organisationen, Non-Profit Organisationen) und
- einzelne Unternehmensbereiche (z.B. Informationsverarbeitung, Produktentwicklung) - Voraussetzung: Diese Bereiche verfügen über eine eigenständige Wertschöpfungskette von den Lieferanten über interne Prozesse bis hin zu Kunden.

#### **Die Balanced Scorecard als strategisches Kennzahlen- und Managementsystem für die Informationsverarbeitung (IV)**

Die Balanced Scorecard lässt sich auch auf Unternehmensbereiche übertragen, die als interne Dienstleister fungieren oder Dritten ihre Leistungen am Markt anbieten. Ein typischer Unternehmensbereich hierfür ist die Informationsverarbeitung. Die IV kann als interne Organisationseinheit fungieren oder auch als Ausgründungspartnerschaft innerhalb eines Großunternehmens oder Konzerns ihrer Leistungen sowohl für die internen Kunden als auch für den externen Markt erbringen. In all diesen Fällen lässt sich der Balanced-Scorecard-Ansatz sowohl als strategisches Kennzahlen- als auch als Managementsystem für die IV nutzen. Beispiele für die Entwicklung einer Scorecard für die IV sind die Robert Bosch und die Schering AG in Deutschland sowie die GenBank und die Post in Großbritannien.

Welchen Nutzen bringt eine Balanced Scorecard für die IV einem Unternehmen?

- Das Aufzeigen der Anbindung der IV-Strategie an die gemeinsame Unternehmensstrategie gegenüber dem Top-Management
- Verstärkte Ausrichtung der IV-Organisation in Richtung Service & Delivery
- Nutzung des Balanced-Scorecard-Kennzahlensystems als Managementsystem für sämtliche IV-Prozesse
- Einbeziehung sämtlicher IV-Prozesse in ein konsistentes und vollständiges Kennzahlensystem durch die Balanced-Scorecard worin die Kennzahlenbereiche Finanzen, Markt/Kunde, Interne Prozesse sowie Innovation und Mitarbeiter enthalten sind. Zudem lassen sich verschiedene IV-Management Themen diesen vier Perspektiven zuordnen (vgl. dazu Abb. 2)
- Einleitung einer kritischen Überprüfung der IV-Strategie und Initiierung strategischen Lernens als Management-Prozess
- Die Scorecard kann für den Life-Cycle von IV-Investitionen herangezogen werden und zudem für strategische Vorgaben in den IV-Planungsprozessen.



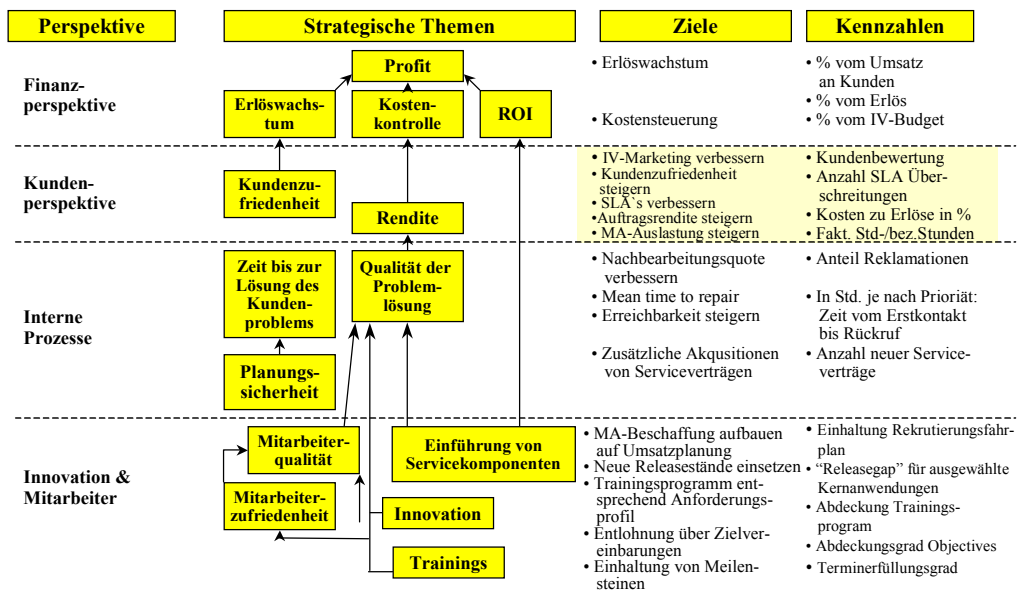
Quelle: ECG Management Consulting GmbH

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

Vor der Entwicklung einer Balanced-Scorecard für die IV stellt sich damit die Frage, welche Strategie und Rolle die Informationsverarbeitung im Unternehmen hat und wie die IV dort organisiert ist. Eine vorgegebene IV-Strategie ist als Input für ein Projekt „Balanced Scorecard für die IV“ Voraussetzung.

### **Die Bildung einer Scorecard innerhalb der Informationsverarbeitung**

Die Balanced Scorecard setzt auf der Strategie der Informationsverarbeitung auf und kann dann als Ansatz zur strategischen Kennzahlenbildung und als strategisches Managementsystem herangezogen werden. Die Abbildung 3 zeigt eine Balanced Scorecard für die IV.



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

Abb. 3: Beispiel einer Balanced Scorecard für die IV

Die zu entwickelnden Balanced-Scorecard-Kennzahlen sind abhängig von der Organisationskomplexität. Für die Entwicklung bei der Detaillierung der Kennzahlenbäume sind zwei Vorgehensweisen möglich: Entweder sind die Kennzahlen innerhalb der Perspektiven zu verfeinern oder in größeren IV-Organisationen sind innerhalb der IV-Leistungsprozesse jeweils die Scorecard-Perspektiven zu bilden und zu verfeinern.

Am Beispiel der Kundenperspektive wird im folgenden verdeutlicht, welche Kennzahlen gemäß Balanced-Scorecard-Ansatz herangezogen werden können. Die Abbildungen 4 und 5 verdeutlichen mögliche Ziele und Kennzahlen für die Kundenperspektive.

Ziele	Kennzahlen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Marketing verbessern und 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>Marketingorientiert gegenüber dem Kunden auftreten</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>Kundenzufriedenheit und Service verbessern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kundenzufriedenheitsindex</li> <li>Prozentualer Anteil von eingesetzten Technologien, die nicht zum "Standard" passen</li> <li>Verfügbarkeit: MTBF-Mean time between failure pro Anwendung (in h oder Tagen); MTTR-Mean time to repair (in Minuten oder Stunden)</li> <li>Anzahl störungsfreier Tage pro Periode</li> <li>Anzahl von Geschäftstransaktionen mit Fehlern / Gesamtanzahl</li> <li>Anzahl von Reports mit Fehlern / Gesamtanzahl</li> <li>Anzahl von Vorfällen p. a., wo SLA nicht eingehalten wurden</li> <li>Penetrationssteigerung p.a. von SLA in den Schlüsselanwendungs- und Lösungsbereichen</li> </ul>

Quelle: ECG Management Consulting GmbH

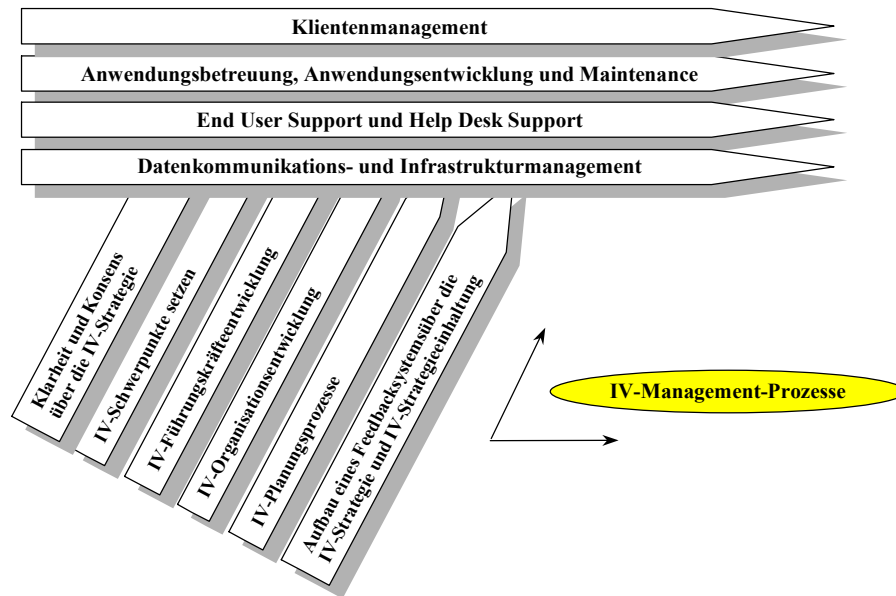
**Abb. 4:** *Ziele und Kennzahlen für die Kundenperspektive - Teil 1*

Ziele	Kennzahlen
<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>Verfügbarkeit gegenüber den Kunden verbessern</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 beim Kunden 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 für den Kunden 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>

Quelle: ECG Management Consulting GmbH

**Abb. 5:** *Ziele und Kennzahlen für die Kundenperspektive - Teil 2*

Sind die Kennzahlen erst einmal gemäß dem Balanced-Scorecard-Ansatz kreiert worden, so kann danach das geschaffene Kennzahlensystem als Management- und Steuerungssystem für spätere Handlungen der IV verwendet werden. Mit der Balanced-Scorecard für die IV können schließlich die IV-Management-Prozesse gesteuert werden (vgl. Abb. 6). Sämtliche Handlungen werden gemäß der IV-Strategie ausgerichtet.



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

**Abbildung 6:** Die IV-Balanced Scorecard dient dazu, die IV-Management-Prozesse zu steuern

## **Voraussetzungen der erfolgreichen Anwendung: Organisatorische Reife und Sponsorship**

Die Anwendung eines Balanced-Scorecard-Ansatzes erfordert die volle Unterstützung des Top-Managements. In einem Projekt „Balanced-Scorecard für die IV“ wird die IV-Strategie mehrmals „hart diskutiert“ und eindeutig formuliert. Die Definition der IV-Strategie erfolgt in einem mehreren Entwicklungsstufen umfassenden Prozess mit zunehmender Verfeinerung und Priorisierung. Dabei sind alle Managementebenen und Funktionsbereiche einzubeziehen um danach die Kommunikation und Umsetzung zu erleichtern. Es können im Rahmen von Workshops mitunter ruhig einmal „die Fetzen fliegen“. Es ist besser, zu Beginn die Konflikte auszutragen und letztendlich dadurch zu minimieren als diese dauerhaft durch alle Management-Ebenen täglich durchleben zu müssen. Die strategischen Ziele werden nach dem geschilderten Prozess im folgenden mit Maßnahmen verknüpft. Jeder IV-Mitarbeiter lernt sowohl die Ziele seines Bereichs, als auch die Vision und die Strategie kennen und er weiss, was von ihm erwartet wird.

Während der konkreten Umsetzung erfolgen permanent Abstimmungsprozesse. Es handelt sich hierbei um einen „strategischen Lernprozess für die IV“ insbesondere für die Geschäftsführung, die häufig erstmalig erfahren kann, ob und wie die IV-Strategie zur Unternehmensstrategie passt und umgesetzt werden kann.

## **Ausblick**

Der Balanced-Scorecard-Ansatz lässt sich auch übertragen auf IV-Einheiten, um als strategisches IV-Kennzahlen- und -Managementsystem eingesetzt zu werden.

Die Balanced-Scorecard ist ein individuelles zu entwickelndes Kennzahlen- und Managementsystem auch bei ihrer Entwicklung für eine IV-Einheit, ein Unikat. Für ein Scorecard-Projekt wird Förderung durch das Top-Management benötigt. Mit Balanced Scorecard wird die IV-Strategie zunächst Infrage gestellt und überprüft, dann transparent und eindeutig dargestellt. Die IV-Scorecard ist ein hervorragendes Kommunikationsinstrument für die IV-Strategie. Nach ihrer Implementierung muß die IV-Scorecard permanent weiterentwickelt werden. Dafür ist die Bereitschaft in der gesamten Organisation, insbesondere bei der Führung und bei den Ownern der IV-Kennzahlen und -Management-Prozesse erforderlich. Besonders für ein wirkungsvolles „strategisches Feedback“ und die daraus ergebenden strategischen Lernprozesse innerhalb 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 Strategie-Übersetzungsinstrument und als Steuerungssystem für alle Management-Prozesse, benutzt werden.

## Literaturüberblick

- Bernhard, M. - Balanced Scorecard in der IT, IT Management IV, 1999
- Beuthner, A., Balanced Scorecard - Unternehmensziele unter Kontrolle, in: Informationweek Nr. 2 / 21.01.99
- Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, James E. Williamson, Applying the to Small Companies, in: Management Accounting, August 1997
- Engel, S., Grothe, M.\* , Einführung der Balanced Scorecard bei O.tel.O – Strategie-Verankerung, in: is-report 4/99: S. 12 – 17
- Epstein M.J., Manzoni J.F., Translating strategie into action, in: Management Accounting, August 1997
- Fell, A. - Managing IT Performance Through Balanced Scorecard, presentation at „Developing the New IT Scorecard,, conference, Business Intelligence, Londonk, 6 - 7 February 1996
- Hammer, M. and Champy, J., Reengineering the corporation, Harper Business, New York, 1993
- Horváth, P., Kaufmann, L., Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: HARVARD BUSINESS manager 5/1998: S. 39 - 48
- Kaplan, R. and Norton, D., The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Kaplan, R. and Norton, D., "The balanced scorecard - measures that drive performance", Harvard Business Review, January-February 1992, pp. 71-79
- Kaplan, R. and Norton, D., "Putting the balanced scorecard to work", Harvard Business Review, September-October 1993, pp. 134-142
- Kaplan, R. and Norton, D., "Using the balanced scorecard as a strategic management system", Harvard Business Review, January-February 1996a, pp. 75-85
- Kaplan, R., Norton, D., Balanced Scorecard, Verlag Schäffer&Poeschel, ISBN 3-7910-1203-7
- Klaus, A., Balanced Scorecard im Focus, Interview im is report 12/1998 + 1/1999
- Krahe, A. \*, Balanced Scorecard – ein Baustein zu einem prozessorientierten Controlling?, in Controller Magazin 2/99
- Lange M., Strategische Führung und Kontrolle mit Balanced Scorecard, Vortrag vor dem MMM-Club
- Maschmeyer, V., Management by Balanced Scorecard, in: Personalführung 5/98

- Mayer, F., Balanced Scorecard – Strategien in Aktionen umsetzen, in: BDU-Depesche 8/98
- Miller, B. - Measuring and Aligning Information Systems with the Organization, Information & Management, 1993
- Mountfield, A., Balanced Scorecard als Mittel zur Strategieumsetzung – Mit fünf Fragen zum Erfolg, in: is-report 4/99: S. 18 – 25
- 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
- Schmidt, W., Balanced Scorecard – ein umfassendes Managementsystem, in: ICG Report; Ausgabe 21, 10/1998
- Van der Zee, Han T. M. - In Search of the Value of Information Technology, Tilburg University, 1996
- Weber, J., Schäffer, U., Balanced Scorecard - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung (1998) 9 : S. 341 - 365