

Verlag



präsentiert

---

# Die Balanced Scorecard

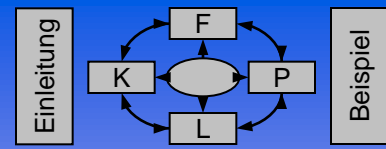
---

Autor: Bernd Wittlinger

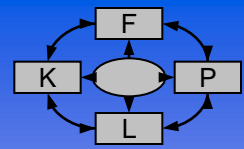
---

©TQU Verlag

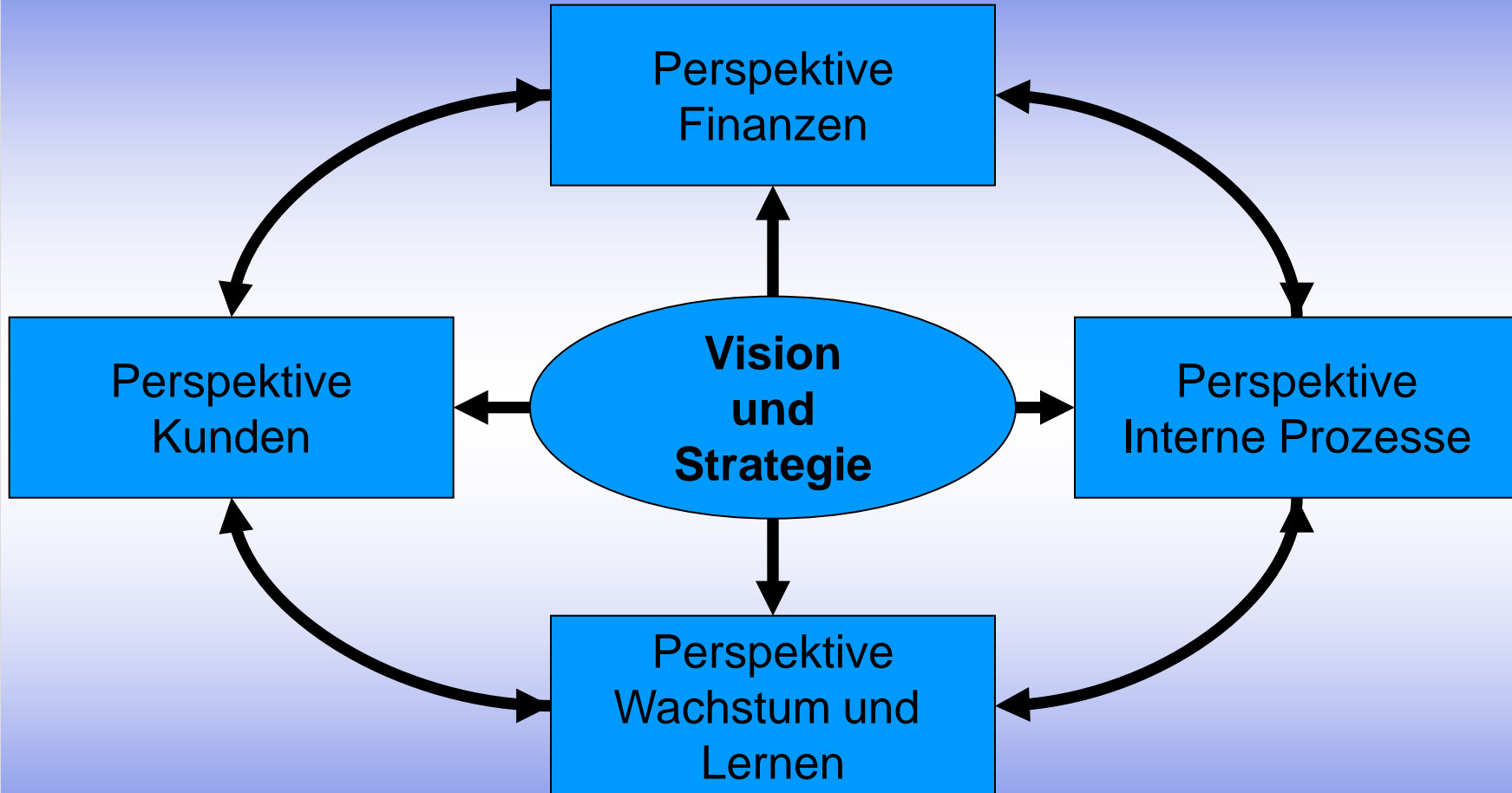
Magirus-Deutz-Straße 18  
89077 Ulm

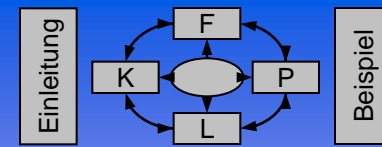


# Einleitung



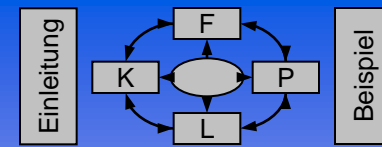
Balanced Scorecard





- **Herkunft der Balanced Scorecard**

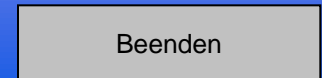
- die BSC wurde Anfang der Neunziger Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton in den USA entwickelt
- Kaplan und Norton führten eine Studie durch, die untersuchte, wie Performance Measurement Systeme in Zukunft aussehen sollten; die wichtigste Fragestellung war hierbei, ob nur monetäre Kennzahlen ausreichen oder ob nicht monetäre Kennzahlen für die langfristige Steuerung eines Unternehmens genauso wichtig sind
- sie kamen bei ihren Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass nur ein Instrument (finanzielle Kennzahlen) zur Steuerung eines Unternehmens nicht ausreichend ist

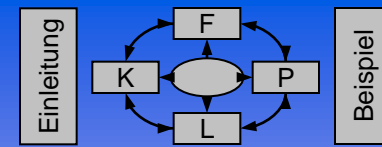


- **Herkunft der Balanced Scorecard**

- Kaplan und Norton entwickelten daraufhin die Balanced Scorecard (BSC) und schlugen vor, außer den finanziellen Kennzahlen noch drei weitere Arten von Kennzahlen zu verwenden:

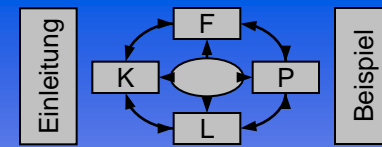
- **auf die Kunden des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Kundenperspektive)**
- **auf die Prozesse des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Prozessperspektive)**
- **auf das Lernen und die Entwicklung des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Mitarbeiterperspektive)**





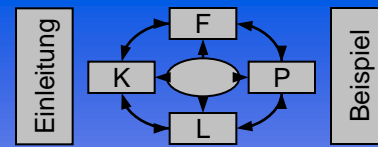
- **Herkunft der Balanced Scorecard**

- Kaplan und Norton sahen diese vier Perspektiven aber nie als feststehende Vorgabe, die für jedes Unternehmen verwendbar ist, sondern nur als Vorlage, für Unternehmen, die eine eigene BSC entwickeln wollen
- seit der ersten Veröffentlichung des Konzeptes der Balanced Scorecard im Jahr 1992 in der Harvard Business Review findet die BSC starke Beachtung
- nach Schätzungen der Autoren haben bereits 1996, 60% der Fortune-1000 Unternehmen in den USA mit einer BSC gearbeitet
- die Einführung der BSC hängt in Deutschland einige Jahre zurück; doch sie ist mittlerweile auch hier auf dem Vormarsch; dies wird durch die vielen Publikationen deutlich, die zum Thema „Balanced Scorecard“ derzeit erscheinen



- **Die Ziele der Balanced Scorecard**

- die Zusammenhänge des Betriebsgeschehens erfassen und für alle Mitarbeiter transparent darstellen
- die Visionen und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele messbar machen
- die strategischen Ziele den Mitarbeitern verständlich machen
- Strategien im Unternehmensalltag (Budget) verankern
- Strategien den sich ändernden Lebensumständen anpassen



Förderung eines kontinuierlichen strategischen Lern- und Entwicklungsprozesses

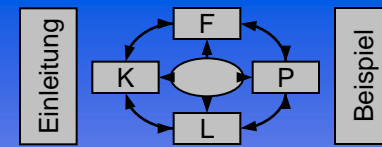
Operationalisierung der Unternehmensstrategie durch Maßnahmen und Projekte

**Die wichtigsten Vorteile der Balanced Scorecard**

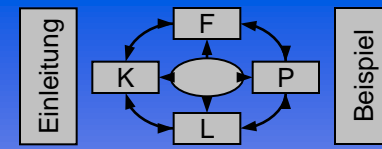
Fokussierung auf die strategierelevanten Steuerungsgrößen mit dem größten Hebeleffekt

Klare Kommunikation der Unternehmensstrategie bis auf Mitarbeiterebene

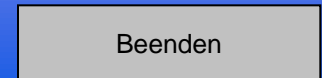
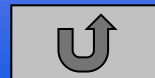


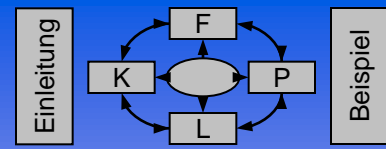


- **Nutzen der Balanced Scorecard**
  - Die Erarbeitung einer BSC ist mindestens genauso wertvoll, wie die daraus resultierende Scorecard. Denn bei der Erarbeitung einer BSC erhalten die Mitarbeiter einen tieferen Einblick in die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens, was dazu führt, dass sie sich mit den Unternehmenszielen stärker identifizieren und so ihre Motivation steigt.
  - Die Kommunikation an traditionell schwierigen Schnittstellen kann durch die gemeinsame „Sprache“ der BSC stark verbessert werden:
    - **Kaufleute/Techniker**
    - **Forschung und Entwicklung/Marketing**



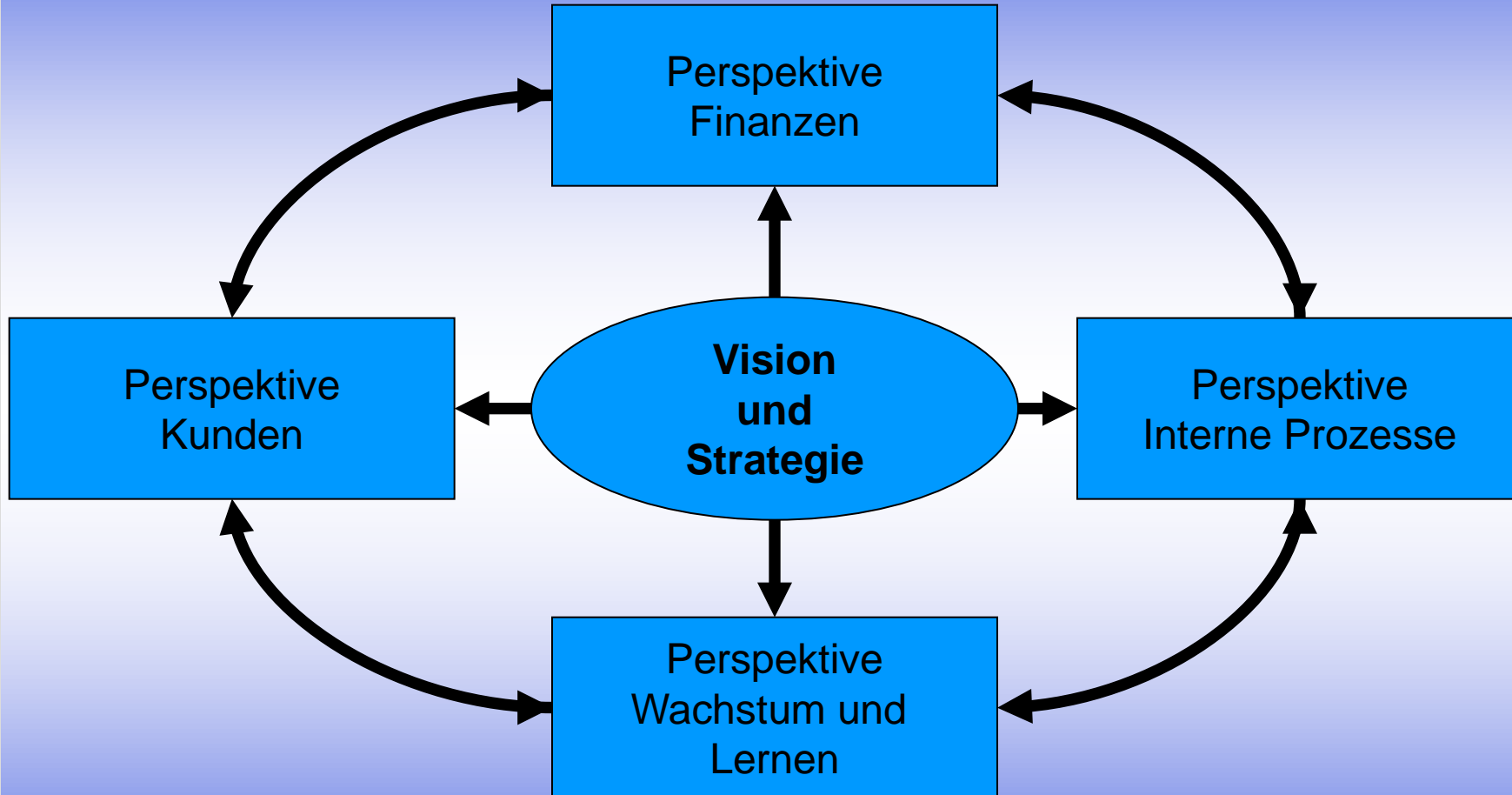
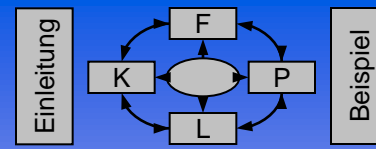
- **Nutzen der Balanced Scorecard**
  - Die Balanced Scorecard verbindet die Vergangenheit mit der Zukunft innerhalb eines Unternehmens:
    - **bei den meisten herkömmlichen Kennzahlensystemen werden nur vergangenheitsorientierte Kennzahlen verwendet sogenannte Spätindikatoren, welche die Firmenergebnisse im Nachhinein messen**
    - **bei der BSC werden auch zukunftsorientierte Kennzahlen verwendet sogenannte Frühindikatoren, welche Aufschluss über die Entwicklung des Unternehmens in der Zukunft geben**





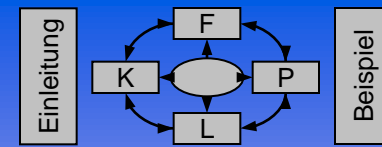
# Die Grundstruktur der BSC

# Balanced Scorecard

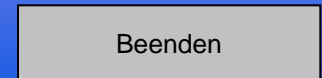
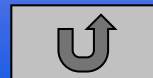


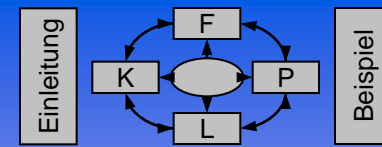
Balanced Scorecard

# Balanced Scorecard



- Die vorhergehende Folie zeigt die Balanced Scorecard, wie sie von Kaplan und Norton entwickelt wurde.
- Die Balanced Scorecard soll es Unternehmen ermöglichen, mit Hilfe von verschiedenen Kennzahlenperspektiven, ihre Vision und Strategie im Firmenalltag umzusetzen.
- Von Kaplan und Norton wurden hierfür folgende Perspektiven vorgeschlagen:
  - Finanzen
  - Kunden
  - Interne Prozesse
  - Wachstum und Lernen

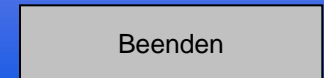


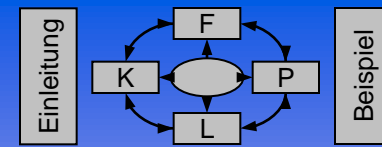


- Immer diese vier Perspektiven?

➔ Nicht unbedingt!!!

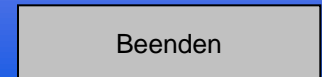
- die 4 Perspektiven haben sich in vielen verschiedenen Branchen und Unternehmen bewährt
- die BSC soll aber keine Zwangsjacke sein, sondern vielmehr eine Schablone, die Unternehmen bei der Erstellung eigener Scorecards anleitet
- mit der BSC sollen die Perspektiven beleuchtet werden, die dem jeweiligen Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen

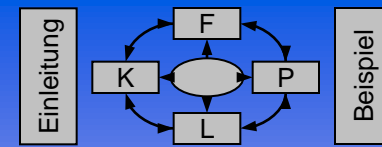




- **Beispiele für weitere mögliche Perspektiven:**

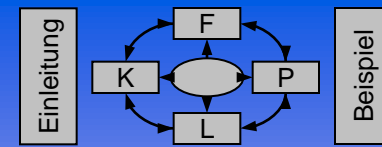
- Lieferanten
  - **Einbeziehung der Lieferanten in die Unternehmensziele**
- Kreditgeber
  - **Zusammenarbeit mit Banken und anderen Kreditgebern**
- Öffentlichkeit
  - **Zusammenarbeit mit Bund, Land und Kommunen**
- Kommunikation
  - **Verbesserung der Kommunikation**



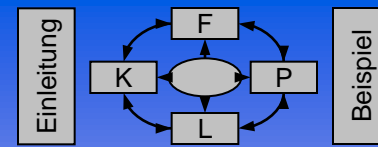


- **Beispiele für weitere mögliche Perspektiven:**
  - Organisation
    - **Perspektive zum Abbau von Hierarchien**
  - Umweltschutz
    - **Kennzahlen zur Messung des Erfolges im Umweltschutz**
  - Einführung von Systemen
    - **Kennzahlen, die Aufschluss über die Einführung neuer Systeme geben**

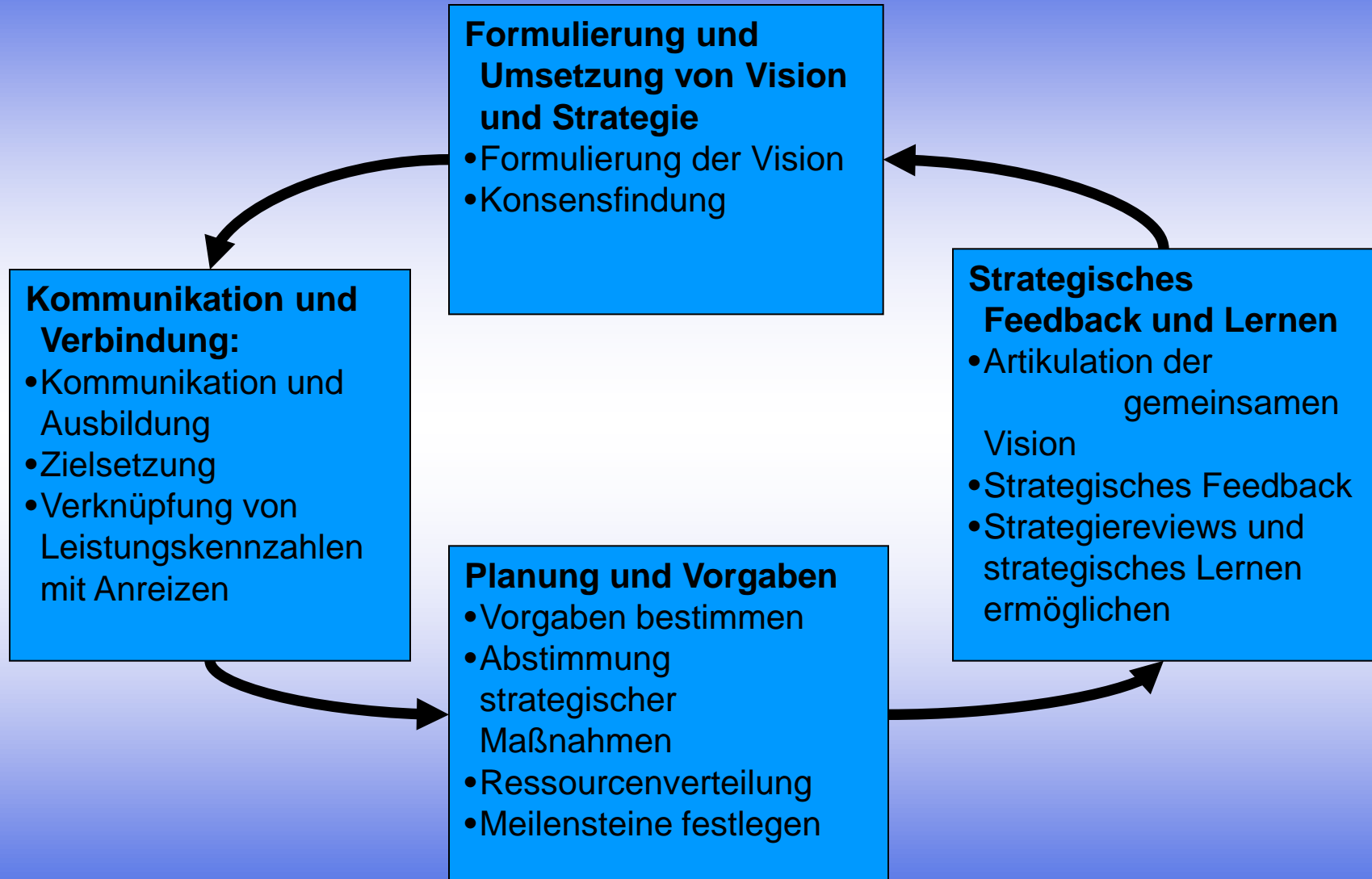


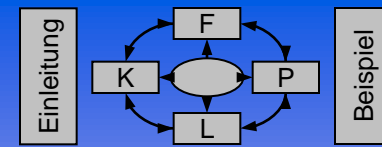


- **Strategische Auswirkungen bei der Umsetzung:**
  - die Einführung der BSC zwingt das Management und die Mitarbeiter dazu, sich mit der Vision und der Strategie des Unternehmens auseinander zu setzen und diese gegebenenfalls zu überarbeiten
  - Ausrichtung der einzelnen Maßnahmen innerhalb des Unternehmens, auf die Ziele des Unternehmens
  - das Nachdenken über die Ziele des Unternehmens **belebt die Kommunikation** innerhalb des Unternehmens
  - durch die BSC wird das Vertrauen in das Unternehmen gefestigt, da die Mitarbeiter eine Verbindung zwischen ihrer Arbeit und dem Management feststellen können

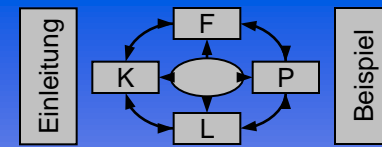


Balanced Scorecard



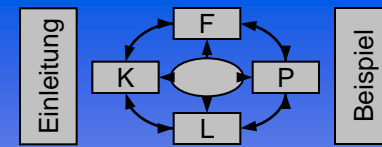


- Ein Unternehmen, das eine BSC benutzt wird sich zuerst immer über seine Vision und Strategie Gedanken machen müssen.
- Im nächsten Schritt wird diese Vision dann in die Ziele des Unternehmens übersetzt und innerhalb des Unternehmens verbreitet.
- Diese Ziele müssen dann in Planungen und Vorgaben umgesetzt werden.
  - Beim Punkt Planung und Vorgaben muss darauf hingewiesen werden, dass es dabei nicht um die Budgetierung geht, sondern um die strategische Planung des Unternehmens.
- Die daraus resultierenden Erkenntnisse schließen dann den Kreis der BSC und führen zu einem erneuten Überdenken von Vision und Strategie des Unternehmens.



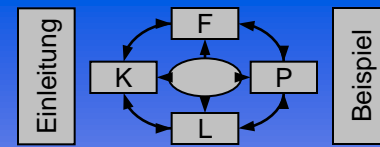
- Die Einführung der Balanced Scorecard ist kein Prozess, der nur einmal durchlaufen wird und danach abgeschlossen ist.
- Mit der Einführung einer BSC wird vielmehr ein Kreislauf gestartet, der während der Nutzung der BSC immer wieder durchlaufen wird.
- Dies macht die BSC zum strategischen Handlungsrahmen für das Unternehmen, denn es wird sich bei jeder strategischen Entscheidung innerhalb des Ablaufes der BSC (siehe vorige Folien) bewegen.

Balanced Scorecard

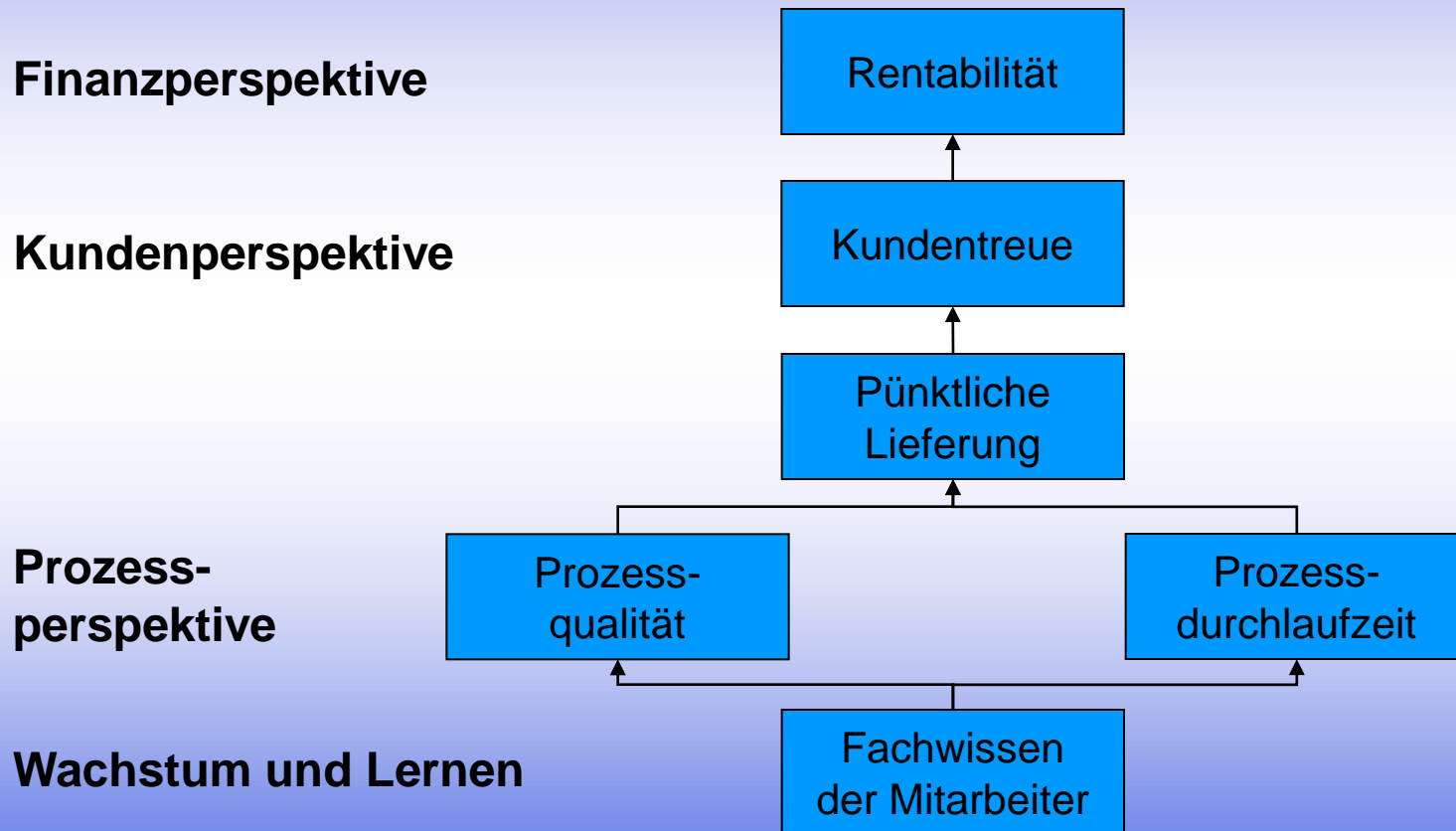


- Die BSC zeichnet sich besonders dadurch aus, dass es sich nicht um eine Ansammlung voneinander unabhängiger Kennzahlen handelt, sondern um einen Verbund von Kennzahlen, der durch Ursache-Wirkungsbeziehungen verknüpft ist.
- Jede Veränderung bei einer der BSC-Kennzahlen hat somit eine Auswirkung auf einige der anderen Kennzahlen, wodurch es umso deutlicher wird, dass die ganze Unternehmung an der BSC beteiligt ist.
- Obwohl die einzelnen Perspektiven untereinander ausgewogen (balanced) sind, kommt der Finanzperspektive eine Art Führungsrolle zu, denn die übrigen Perspektiven müssen langfristig alle zu einer Verbesserung der finanziellen Situation der Unternehmung führen.

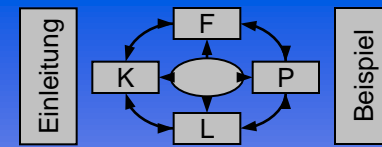
# Ursache-Wirkungsbeziehungen



- Grundlegende Ursache-Wirkungsbeziehung der BSC, nach Kaplan/Norton.

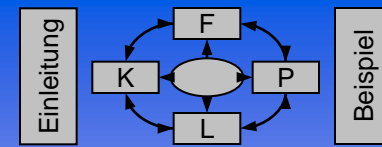


Balanced Scorecard



## •Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb der BSC:

- Durch die Verknüpfung aller Kennzahlen untereinander entsteht eine Art Spinnennetz. Innerhalb dieses Netztes kann sich keine Kennzahl verändern, ohne dass dies letztlich eine Auswirkung auf die anderen Kennzahlen hat.
- Dadurch wird das gesamte Unternehmen mit den Unternehmenszielen verbunden. Dies führt zu einer vertieften Diskussion über die Kennzahlen der Balanced Scorecard.
- Der Managementprozess des Unternehmens wird auf das ganze Unternehmen ausgedehnt, da jeder Einzelne direkten Einfluss auf die Ergebnisse der BSC hat.
- Durch die Ursache-Wirkungskette innerhalb der Balanced Scorecard kann das Unternehmen Veränderungspotentiale besser nutzen, da die Auswirkungen einzelner Veränderungen innerhalb des gesamten Unternehmens verdeutlicht werden.



Gewinn

Finanzperspektive



•Ausschnitt der möglichen Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb der Beispiel-Bank-BSC

– dies führt zu **steigenden** Gewinnen

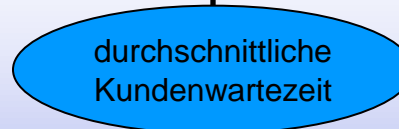
Kundenperspektive



– neue Kunden führen zu einem erhöhten Kreditvolumen

– dies führt zu neuen Kunden

Prozess-  
perspektive



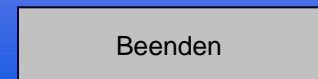
– Kunden, die nur kurz warten müssen, werden das Unternehmen weiter empfehlen

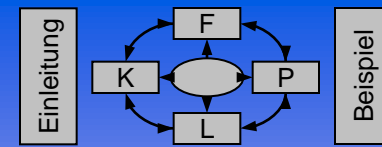
– schnelle Bedienung der Kunden, führt zu kurzen Wartezeiten

Wachstum und Lernen

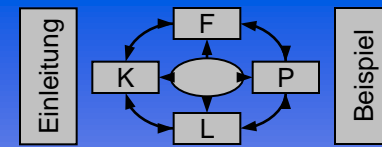


– gute geschulte Mitarbeiter bedienen die Kunden effektiver





- für den Einsatz einer Balanced Scorecard sind Kennzahlen mit einem unterschiedlichen zeitlichen Bezug nötig
- man unterscheidet zwischen Frühindikatoren (Leistungstreibern) und Spätindikatoren (Ergebniskennzahlen)
- Frühindikatoren geben schon im Voraus einen Eindruck über den Kurs des Unternehmens; durch sie kann man erkennen, wie sich das Unternehmen entwickeln wird (ob es seine Ziele erreichen wird)
- Spätindikatoren zeigen dagegen an, ob das Unternehmen seine Ziele erreichen konnte

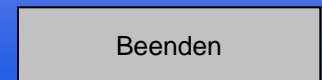


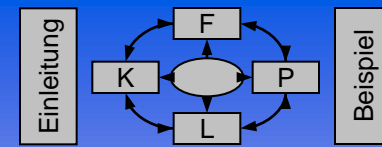
- **Frühindikatoren (Leistungstreiber)**

- Ein gutes Beispiel für einen Leistungstreiber ist die Fehlerquote eines Unternehmens. Anhand der Fehlerquote kann man zwar keine Firmenergebnisse erkennen, doch gibt sie Aufschluss über die Entwicklung der Qualität innerhalb des Unternehmens. Eine Veränderung dieses Leistungstreibers wird sich in absehbarer Zukunft auf die Ergebnisse des Unternehmens auswirken (der Gewinn wird steigen, da die Waren fehlerfrei sind und die Kunden deshalb mehr beim Unternehmen bestellen).

- **Spätindikatoren (Ergebniskennzahlen)**

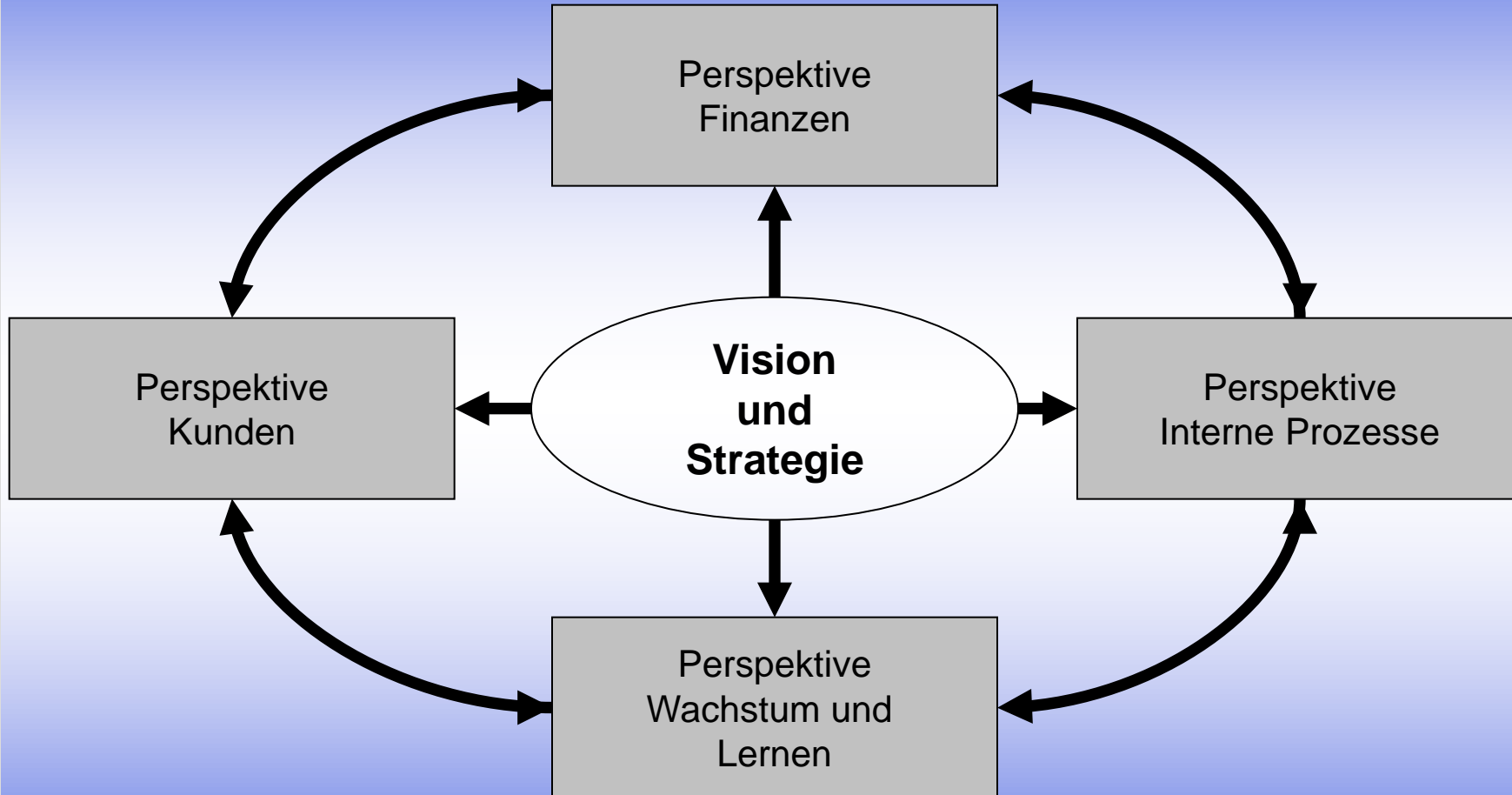
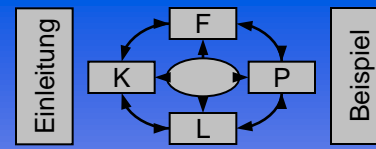
- Ein typisches Beispiel für eine Ergebniskennzahl ist der Umsatz, denn diese Zahl zeigt im Nachhinein an, ob das Unternehmen seine Ziele erreicht hat. Diese Kennzahl sagt kaum etwas darüber aus, wie sich das Ergebnis des Unternehmens in Zukunft entwickeln wird.



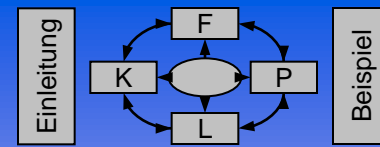


- **Früh-und Spätindikatoren - die Mischung macht's!**

- Für sich allein sind beide Arten von Kennzahlen nur halb so wertvoll wie zusammen, denn erst die Verbindung von vergangenheitsorientierten und zukunftsorientierten Kennzahlen macht einen der größten Nutzen der Balanced Scorecard aus:
  - **die Verbindung der Zukunft mit der Vergangenheit**
- Spätindikatoren allein geben nur einen Aufschluss darüber, welche Ziele das Unternehmen letztendlich erreichen will (Umsatz); sie geben keinen Aufschluss darüber, wie diese Ziele erreicht werden sollen (Senkung der Fehlerquote)
- Frühindikatoren allein, ermöglichen es nur kurzfristige, operative Verbesserungen zu erzielen (Senkung der Fehlerquote); durch diese Leistungstreiber kann man aber nicht erkennen, ob und wie sich das Geschäftsergebnis verändert (Umsatz)



Balanced Scorecard



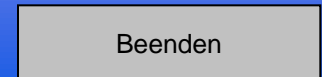
## Finanzperspektive

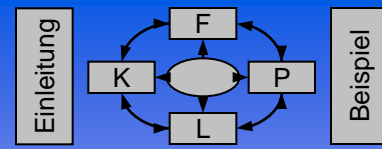
Ziele:

Kennzahlen:

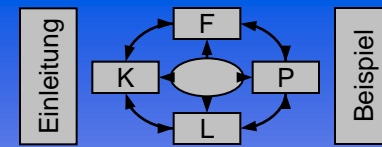
Vorgaben:

Maßnahmen:

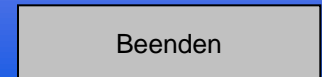


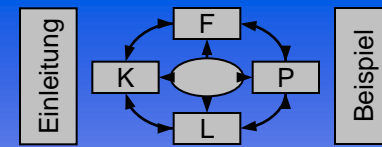


# Perspektive Finanzen



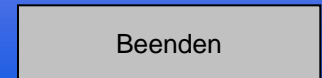
- **Wie sollen wir gegenüber unseren Anteilseignern auftreten, um den finanziellen Erfolg unserer Vision zu demonstrieren?**
  - Finanzielle Ziele definieren
  - Kennzahlen (Früh- und Spätindikatoren) festlegen
  - Vorgaben (Ist-Soll) für die Kennzahlen festlegen
  - Maßnahmen einleiten (Verantwortung: Termin)
  - Feedback organisieren (Fortentwicklung der strategischen Ansätze)

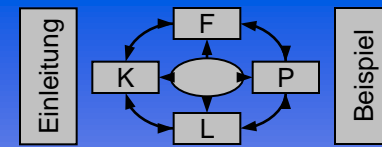




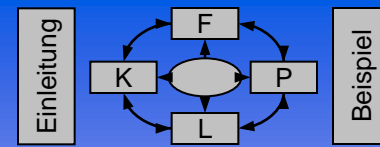
- „Erste unter Gleichen“

- Obwohl die verschiedenen Perspektiven der BSC gerne als gleich wichtig bezeichnet werden, sind finanzielle Erfolge doch das Oberziel jeder Unternehmung.
- Die Kennzahlen der anderen Perspektiven sollten Teil einer Ursache Wirkungsbeziehung sein, die letztendlich zur Verbesserung der finanziellen Leistung einer Unternehmung führt.
- Es ist durchaus denkbar, dass bei der Einführung einer BSC oder allgemein im Rahmen der Strategischen Planung auf einen Teil der Gewinne verzichtet wird, um damit andere Dinge zu fördern, von denen dann aber erwartet wird, dass sie später zu einer Steigerung der Gewinne führen. (Bsp. Es werden Mitarbeiter geschult, so dass sie ihr gewonnenes Wissen später zur Verbesserung des Ergebnisses verwenden können)

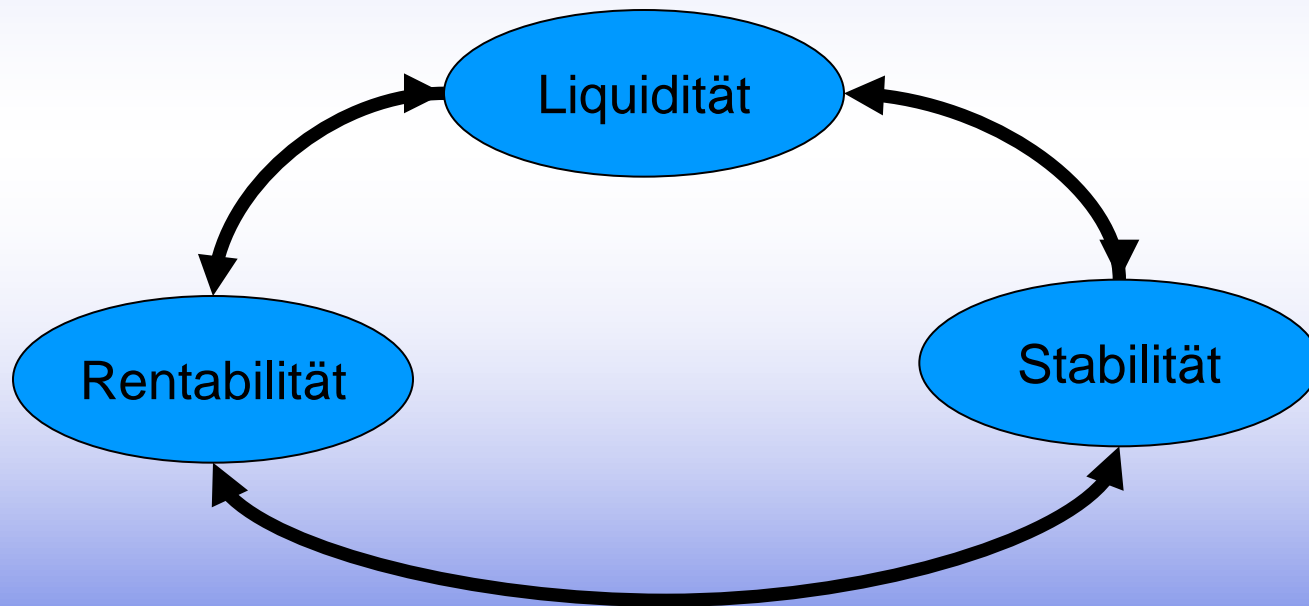


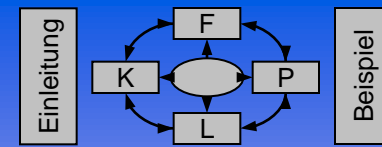


- **Für die Finanzperspektive existieren in den meisten Unternehmen eine große Menge von Kennzahlen**
  - es müssen meist keine neuen Kennzahlen eingeführt werden, sondern die richtigen für die BSC ausgewählt werden
- **Die Kennzahlen der Finanzperspektive sind bei den Managern und Controllern bereits sehr gut bekannt und verbreitet**
  - im Gegensatz zu den Kennzahlen und Zielen der anderen Perspektiven

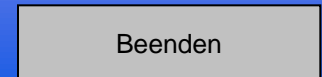


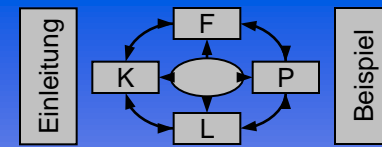
- Das folgende magische Dreieck der Finanzen sollte auch bei der Bestimmung der Kennzahlen und Ziele für die Finanzperspektive einer BSC immer berücksichtigt werden:



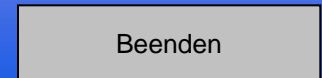
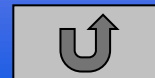


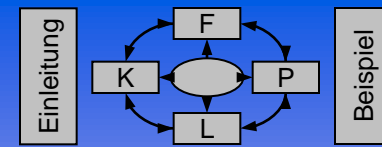
- **Mögliche Ziele, die der Finanzperspektive zugrunde liegen können:**
  - Ertragswachstum und Ertragsmix
    - **Erweiterung der Leistungen, um neue Kunden und Märkte zu erreichen**
    - **Wechsel zu Leistungen mit höherer Wertschöpfung**
  - Kostensenkung bzw. Produktivitätsverbesserung
    - **Senkung der direkten und indirekten Kosten von Leistungen**
  - Nutzung von Vermögenswerten bzw. Investitionsstrategie
    - **bessere Nutzung der Ressourcen des Unternehmens**
    - **Senkung des Umlaufvermögens**



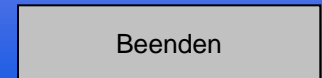


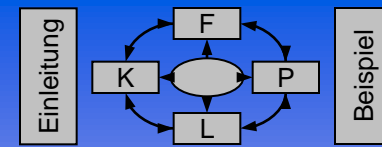
- **Mögliche Kennzahlen für Ertragswachstum und Ertragsmix**
  - Anteil der Erträge aus neuen Produkten und Dienstleistungen
  - Umsatz in neuen Anwendungsgebieten
  - Vergrößerung des Anteils an den Zielmärkten
  - Profitabilität von Kundengruppen oder Produktgruppen
  - Umsatz mit neuen Kundengruppen



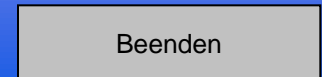


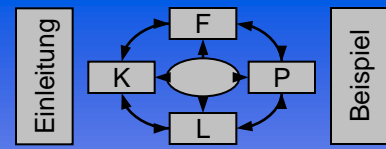
- **Mögliche Kennzahlen für Kostensenkung bzw. Produktivitätsverbesserung**
  - Kosten des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz (Benchmarking)
    - **Herstellkosten je Einheit**
  - Kostensenkung
    - **Kostenvergleich verschiedener Perioden**
  - Produktivitätsverbesserungen
    - **Ertrag pro Mitarbeiter/ Produkt/ Kunde**





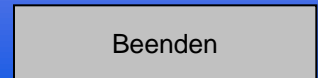
- **Mögliche Kennzahlen für Nutzung von Vermögenswerten bzw. Investitionsstrategien**
  - Shareholder Value
  - ROCE (Return on Capital Employed)
  - Cash-Flow
  - Umsatzwachstum
  - Cash-to-Cash-Zyklus
  - Erhöhung der Anlagennutzungszeit
  - Nutzung von Vermögenswerten abhängig vom Umsatz (Investitionsquote, Investitionen in Forschung und Entwicklung)

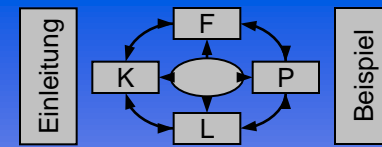




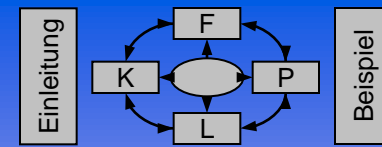
# Perspektive

# Kunden

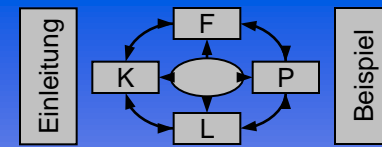




- **Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu realisieren?**
  - Für die Zielgruppen strategische Faktoren erarbeiten
  - Kennzahlen (Früh- und Spätindikatoren) definieren
  - Vorgaben (Ist-Soll) für die Kennzahlen festlegen
  - Maßnahmen einleiten (Verantwortung: Termin)
  - Feedback organisieren (Fortentwicklung der strategischen Ansätze)



- **Vor der Gestaltung der Kundenperspektive müssen zuerst folgende Gedanken innerhalb des Unternehmens kommuniziert werden:**
  - Das Unternehmen muss sich darüber bewusst werden, dass es das Ziel verfolgt, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.
  - Das Unternehmen muss die Kunden und Märkte bestimmen, auf denen es konkurrenzfähig sein will.
  - Das Unternehmen muss sich klar machen, wie es dem Kunden seine Produkte anbieten will: Preisführerschaft, Innovator etc.
- **Bsp. Billiganbieter oder Qualitätsanbieter/ Anbieter mit Komplettservice**

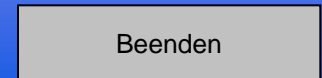


- **Spätindikatoren innerhalb der Kundenperspektive**

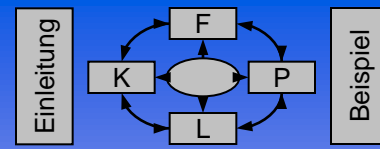
- Spätindikatoren oder “Kernkennzahlen“ sind in den meisten Unternehmen bereits üblich und gebräuchlich.
- Sie sind in ihrer Grundform für alle Unternehmen anwendbar, müssen aber trotzdem auf die Anforderungen des Unternehmens abgestimmt werden.
- Viele dieser Spätindikatoren können durch eine Veränderung des Betrachtungswinkels zu Frühindikatoren werden:
  - Kundentreue oder Kundenzufriedenheit kann bei neuen, zukunftsorientierten Produkten schnell zum Frühindikator werden

- **Frühindikatoren innerhalb der Kundenperspektive**

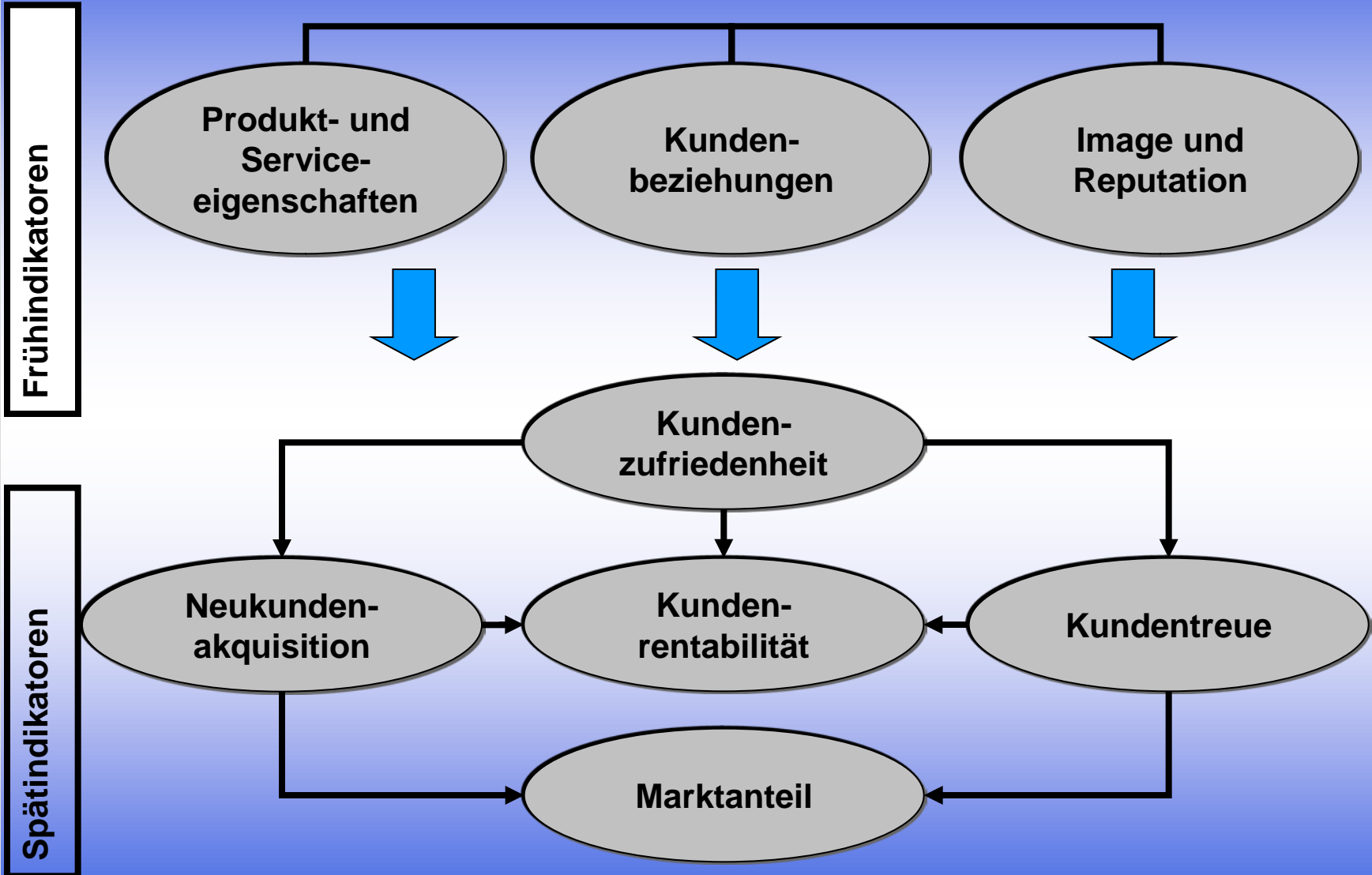
- Sie sind zur Steuerung des Unternehmens unerlässlich, da sie heute schon Aussagen über den Absatz und die Märkte in der Zukunft ermöglichen.
- Für ihre Formulierung lassen sich keine allgemeinen Vorgaben machen, da sie jedes Unternehmen neu definieren sollte.

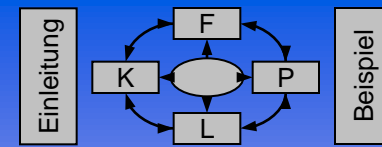


# Perspektive Kunden



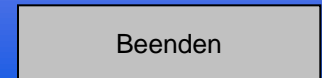
Balanced Scorecard

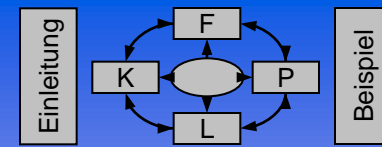




- **Kundenzufriedenheit**

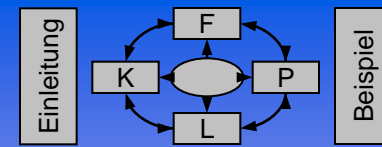
- Die Kundenzufriedenheit ist für den Erfolg eines Unternehmens ein wichtiger Faktor:
  - **zufriedene Kunden werden sich bei ihrem nächsten Kauf wieder an das Unternehmen wenden**
  - **zufriedene Kunden dienen dem Unternehmen als Aushängeschild, da sie anderen von den positiven Erfahrungen mit dem Unternehmen berichten (Multiplikatoren)**
- die folgenden Beispielkennzahlen für Kundenzufriedenheit können durch Umfragen oder ein Gewinnspiel ermittelt werden:
  - **Umfrageergebnis allgemeine Kundenzufriedenheit**
  - **Anteil Weiterempfehlungen**
  - **Anzahl positiver Anwenderberichte, Rückmeldungen**





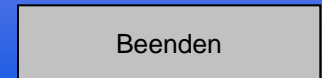
- **Kundentreue**

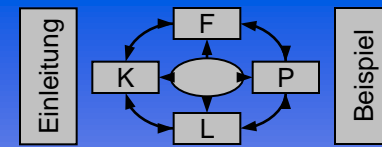
- Die Kundentreue gibt darüber Aufschluss, wie erfolgreich sich das Unternehmen um seine Kunden kümmert. Viele Unternehmen machen den Fehler sich innerhalb des Vertriebs und Marketings nur auf neue Kunden zu konzentrieren. Dies führt dazu, dass die bestehenden Kundenbeziehungen nicht gepflegt werden und die Kunden sich anderen Anbietern zuwenden. Hierbei wird oft vergessen, dass es viel kostengünstiger und damit rentabler ist den Kundenstamm zu pflegen.
- Die folgenden Beispielkennzahlen für Kundentreue lassen sich relativ einfach firmenintern ermitteln:
  - **Umsatzanteil Altkunden**
  - **Wachstum des Wiederkäuferrabatts**
  - **Anteil am Kaufvolumen der Wiederkäufer**



- **Neukundenakquisition**

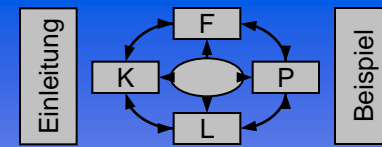
- Die Akquisition von neuen Kunden ist die wichtigste Grundlage für die Ausweitung des Geschäftes und des Umsatzes.
  
- Die folgenden Beispielkennzahlen für Neukundenakquisition lassen sich ebenfalls firmenintern feststellen:
  - **Anteil der Neukundenumsätze am Gesamtumsatz**
  - **Durchschnittlicher Umsatz der Neukunden im ersten Jahr**
  - **Wachstum der Anzahl der Neukundenabschlüsse**
  - **Verhältnis von gewonnenen Neukunden zu Anzahl der potenziellen Neukunden mit denen Kontakt aufgenommen wurde**





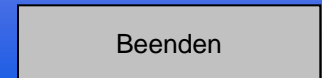
- **Kundenrentabilität**

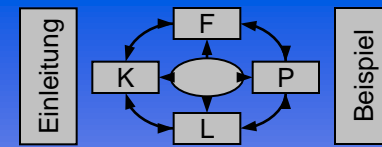
- „Rentabel muss das Geschäft sein“ - Ein Unternehmen kann nicht erst auf der Ebene des Gesamtunternehmens damit beginnen seine Rentabilität zu messen. Um zu erkennen, ob die Beziehungen zu den einzelnen Kunden lukrativ sind muss das Unternehmen innerhalb der Kundenperspektive versuchen die Rentabilität der einzelnen Kunden bzw. Vertragsabschlüsse zu messen. Es gibt zwar einige strategische Gründe die ab und an dafür sprechen bei einem Kunden auf Gewinn zu verzichten, doch dies sollte nur in Ausnahmefällen stattfinden, denn im Regelfall sollte bei jedem Kunden darauf geachtet werden, rentable Verträge abzuschließen.
- Die folgenden Kennzahlen können hierfür verwendet werden:
  - **Rentabilität pro Kunde / Produkt**
  - **Deckungsbeitrag je Kunde/ Produkt**



## • Marktanteil

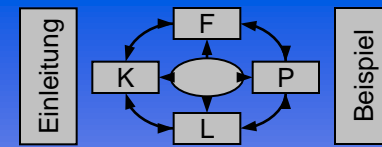
- Der Marktanteil ist innerhalb der Kundenperspektive ebenfalls wichtig, da das Unternehmen damit seinen Erfolg bei den gewünschten Zielgruppen messen kann.
- Hierbei kommen u. a. folgende Kennzahlen zum Einsatz:
  - **Marktanteil auf einem bestimmten Markt (z. B. Inlandsmarkt)**
  - **Marktanteil bei einer bestimmten Zielgruppe (z. B. Jugendliche, Familien oder Kleinbetriebe)**
- Innerhalb einer bestimmten Zielgruppe kann ein Unternehmen aber auch Kennzahlen verwenden, die den Anteil messen, den das Unternehmen am Gesamtbedarf dieser Kunden abdeckt („Account Share“ oder „Anteil am Kundengeldbeutel“)
- Beispiel:
  - **Anteil am Gesamtkonsum einer Zielgruppe, der von einem Lieferanten gedeckt wird**





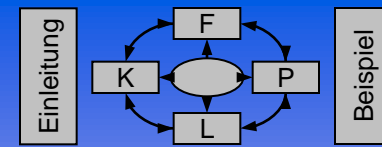
- **Produkt- und Serviceeigenschaften**

- Für die Kunden eines Unternehmens ist es wichtig, was das Produkt und der Service des Unternehmens in den folgenden drei Punkten bieten kann:
  - **Funktionalität**
  - **Qualität**
  - **Preis**
- Die folgenden Kennzahlen, können wenn sie richtig eingesetzt werden frühzeitig einen Eindruck darüber vermitteln, ob sich das Unternehmen auf dem richtigen Weg befindet, um die Anforderungen seiner Kunden zu erfüllen:
  - **Anteil pünktlicher und vollständiger Lieferungen**
  - **Retourenquote**
  - **Reparaturquote**
  - **Serviceangebot**



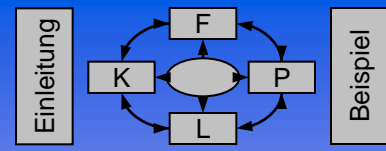
- **Image und Reputation**

- Ein ebenfalls typischer Frühindikator für die Kundenperspektive stellt das öffentliche Ansehen des Unternehmens dar. Denn die Kunden werden sich eher an Unternehmen wenden, welche in der Öffentlichkeit ein gutes Ansehen genießen.
- Mittel, die zu einer Verbesserung des Unternehmensimages beitragen sind effektive Werbung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die durch die folgenden Kennzahlen gemessen werden können:
  - **Wachstum des Werbeetats**
  - **Anzahl der positiven Beiträge in den Medien**
  - **Anzahl der Artikel in der Fachpresse**
  - **Anzahl der Besucher bei Firmenveranstaltungen**
  - **Anzahl der gesponserten Veranstaltungen**



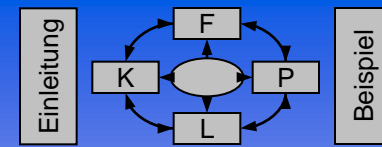
- **Kundenbeziehungen**

- Die Kundenbeziehungen haben einen großen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens, denn wenn das Unternehmen die Beziehungen zu seinen Kunden nicht positiv gestalten kann, dann werden diese dem Unternehmen über kurz oder lang verloren gehen. Die Punkte, die in diesem Zusammenhang wichtig sind, betreffen:
  - **Erreichbarkeit des Unternehmens**
  - **Reaktionsgeschwindigkeit auf Bestellungen, Mängel, Anfragen**
- Beispielkennzahlen:
  - **Freundlichkeit der Mitarbeiter (Umfragen unter den Kunden)**
  - **Wartezeiten an den Kassen, bei Anrufen, bei Auftragsannahme oder auf Verkäufer/Berater (Ermittlung häufig durch Kundenumfragen, Testkäufer)**

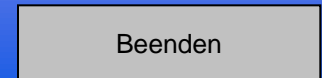


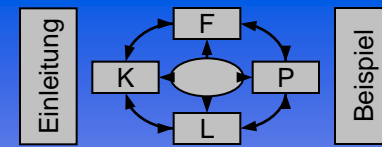
# Perspektive

# Interne Prozesse

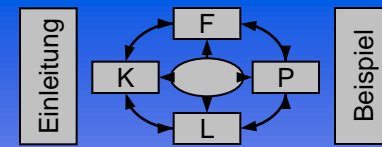


- **Welche Geschäftsprozesse müssen wir kundenbezogen wie verändern, um unsere visionären Ziele zu erreichen?**
  - Bestimmung der Aufgaben für Innovation, Betriebsprozesse und Kundendienst
  - Kennzahlen (Früh- und Spätindikatoren) festlegen
  - Vorgaben (Ist-Soll) für die Kennzahlen festlegen
  - Maßnahmen einleiten (Verantwortung: Termin)
  - Feedback organisieren (Fortentwicklung der strategischen Ansätze)





- Bei der Behandlung der Geschäftsprozesse mit Hilfe der Balanced Scorecard geht es nicht nur darum, einzelne Teilprozesse zu analysieren oder zu verbessern.
- Vielmehr sollen mit der BSC die Gesamtprozesse unter strategischen Gesichtspunkten analysiert werden, um die Prozesse zu identifizieren, die für die Erreichung der Kunden- und Anteilseignerziele am kritischsten sind.
- Diesem Punkt kommt bei der Erstellung jeder BSC eine besondere Bedeutung zu, da es für jedes Unternehmen unumgänglich ist seine Geschäftsprozesse zu verbessern.
- Diese Gesamtprozesse lassen sich in vier Punkte gliedern



## •Innovationsprozess

- Dieser Prozess beschreibt die Identifikation der Märkte und Kundenwünsche, sowie die Schaffung der Angebote an Produkten und/oder Dienstleistungen

## •Betriebsprozess

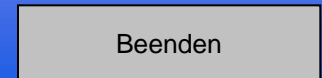
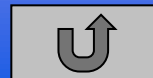
- Dieser Prozess beschreibt die Herstellung und die Verteilung der Produkte und/oder Dienstleistungen

## •Kundendienstprozess

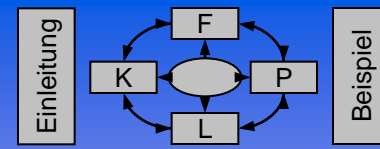
- Dieser Prozess beinhaltet alle Leistungen, die dem Kunden dienen sollen. Er sollte sowohl den regulären Kundendienst innerhalb der Gewährleistungszeit beinhalten, als auch den darüber hinausgehenden Service, der zur Steigerung der Kundenzufriedenheit dient.

## •Interne und externe Kommunikation

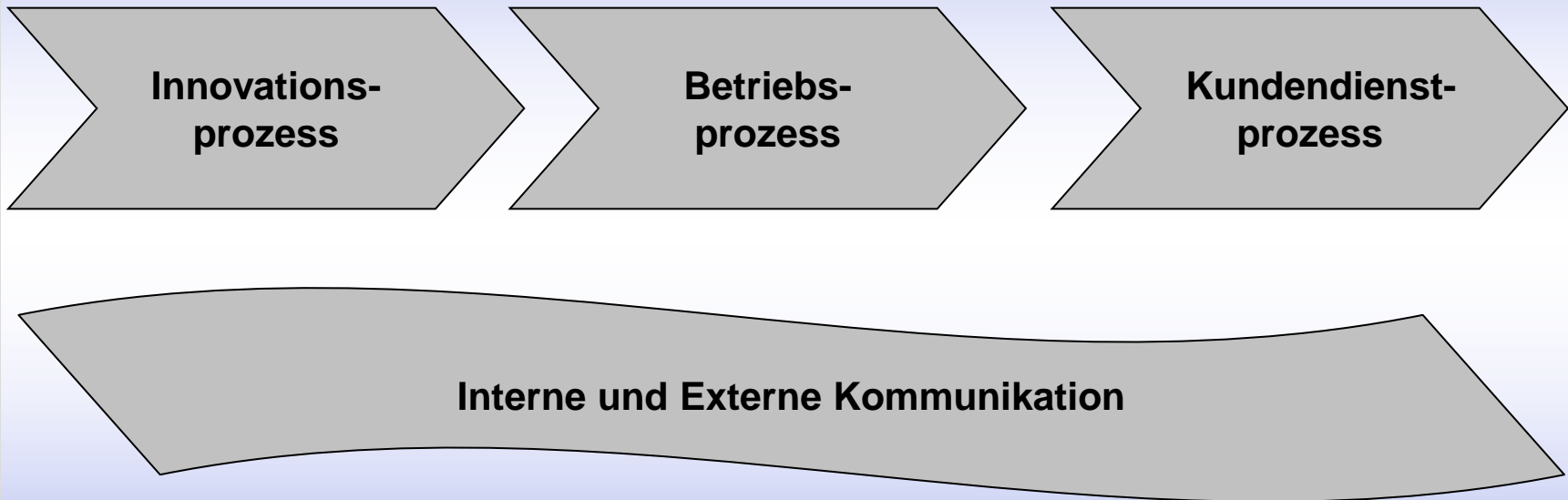
- Auch die Kommunikation sollte hier als Prozess gesehen werden, der verbessert werden kann. Denn dadurch lassen sich Schwächen innerhalb des Kommunikationsablaufes leichter entdecken und beseitigen.

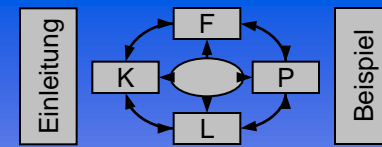






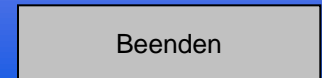
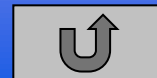
- Die vier Bereiche der Prozessperspektive:

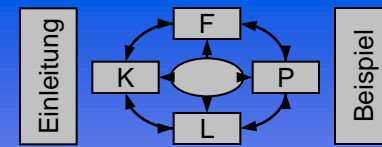




- **Innovationsprozess**

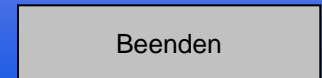
- Dieser Prozess sollte nicht in die Forschungs- und Entwicklungsabteilung abgeschoben werden. Es sollte vielmehr jeder Mitarbeiter, egal auf welcher Hierarchiestufe, am Innovationsprozess des Unternehmens beteiligt werden, um die folgenden zwei Probleme zu lösen:
  - **Identifikation von verwertbaren Kundenwünschen**
  - **Schaffung der geeigneten Leistungen zur Erfüllung der Kundenwünsche**
- Mögliche Kennzahlen für den Innovationsprozess
  - **Anzahl neu identifizierter Kundenwünsche**
  - **Umsetzungsgrad identifizierter Kundenwünsche**
  - **Projekt- bzw. Ideenerfolgsrate**
    - wie viele Ideen konnten erfolgreich umgesetzt werden
  - **Time to Market**
    - Zeit bis zur Marktreife

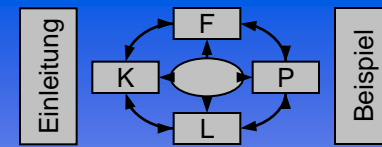




- **Betriebsprozess**

- Bei der betrieblichen Leistungserstellung müssen alle Prozesse, vom Einkauf über die Erzeugung bis hin zum Versand, so strukturiert werden, dass die Produkte/ Leistungen die Anforderungen der Kunden in den folgenden Punkten erfüllen:
  - **Qualität**
  - **Kosten**
  - **Termine**
- Um dies zu gewährleisten, können folgende Kennzahlen für die Prozesse angewandt werden:
  - **Verhältnis von Bearbeitungszeit zu Durchlaufzeit**
  - **Erfolgsrate im ersten Durchlauf**
  - **Anzahl der pünktlichen Lieferungen**
  - **Fehlerquote**

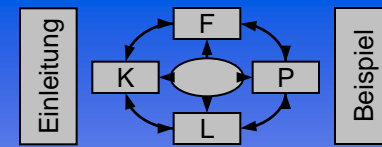




- **Kundendienstprozess**

- Um zufriedene Kunden zu erhalten, die als Wiederkäufer auftreten oder das Unternehmen weiter empfehlen, ist es nötig die Kunden auch nach der Auslieferung der Waren weiter zu betreuen. Die erfolgreiche Gestaltung der Weiterbetreuung, setzt einen Kundendienst voraus, der die Fehler schnell beheben kann und die Kunden kompetent berät.
- Einige Kennzahlen, die die Fähigkeit des Kundendienstes verdeutlichen, sind:

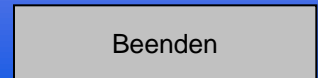
- **Anteil nachbetreuter Kunden**
- **Reaktionszeit bei Anfragen und Beschwerden**
  - Kunden müssen schnell betreut werden
- **Rechnungs- und Inkassozeiten**
  - da die Kunden meist erst zahlen, wenn alle Fehler beseitigt sind

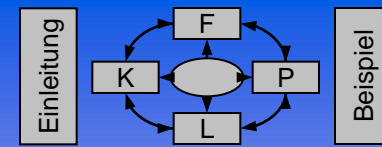


- **Interne und externe Kommunikation**

- Die interne und externe Kommunikation eines Unternehmens muss als ein Geschäftsprozess begriffen werden, der durch richtige Steuerung deutlich verbessert werden kann.
- Die **interne Kommunikation** befasst sich sehr stark mit einem zentralen Anliegen der BSC, nämlich mit der firmenweiten Verbreitung der Unternehmensziele, was z.B. durch folgende Kennzahlen gemessen werden kann:

- **Interne Verbreitung der Firmenzeitschrift**
- **Anzahl Mitwirkender an der Firmenzeitschrift**
  - da die Firmenzeitschrift als internes Kommunikations-Forum dient





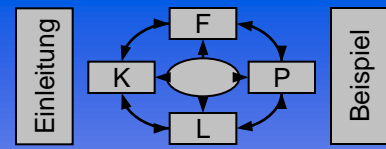
- **Interne und externe Kommunikation**

- Die **externe Kommunikation** umfasst gewöhnlich drei Bereiche (siehe Folie 50 „Image und Reputation“):

- **Öffentlichkeitsarbeit**
- **Werbung**
- **und Veranstaltungen des Unternehmens,**

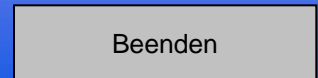
- die mit folgenden Kennzahlen bewertet werden können:

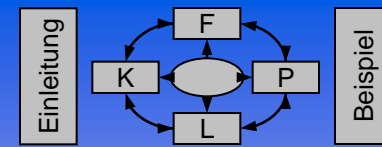
- **Anzahl der positiven Beiträge in den Medien**
- **Wachstum des Werbeetats**
- **Besucherzahlen bei Firmenveranstaltungen**
- **Teilnehmerzahlen an Besichtigungen.**



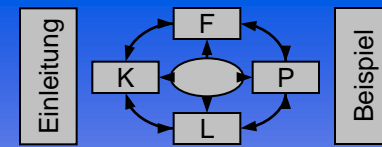
# Perspektive

# Wachstum und Lernen

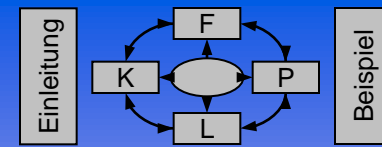




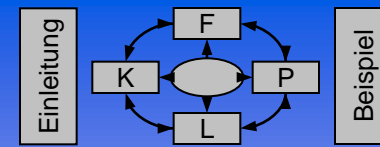
- **Wie können wir unsere Mitarbeiter und das Informationssystem befähigen, die aus der Vision abgeleiteten Ziele praktisch umzusetzen?**
  - Potentiale, Motivation und Zielausrichtung definieren
  - Kennzahlen (früh- und Spätindikatoren) definieren
  - Vorgaben (Ist-Soll) für die Kennzahlen festlegen
  - Maßnahmen einleiten (Verantwortung: Termin)
  - Feedback organisieren (Fortentwicklung der strategischen Ansätze)



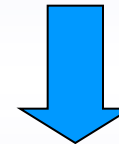
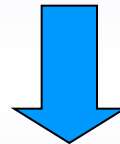
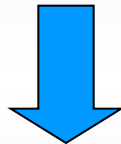
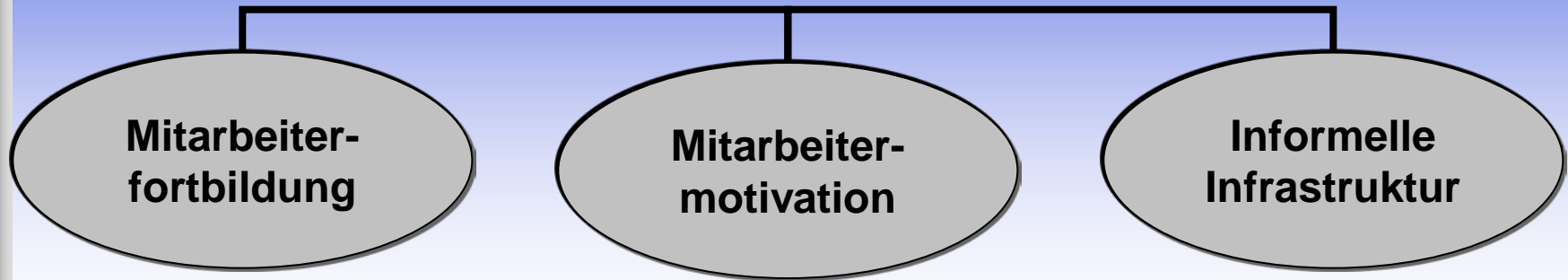
- Diese Perspektive, die häufig als Mitarbeiterperspektive bezeichnet wird, hat das Ziel, das Unternehmen in eine lernende und wachsende Organisation zu wandeln.
- Hierbei geht es darum eine Infrastruktur zu schaffen, die eine lernende und wachsende Organisation benötigt, um die Ziele der anderen Perspektiven erreichen zu können.
- Es besteht das Ziel, die Mitarbeiter so zu fördern, dass sie ihre Aufgaben optimal erfüllen können.
- Außerdem müssen die Informationstechnologien soweit ausgebaut werden, dass die wachsende und lernende Organisation mit allen nötigen Informationen versorgt werden kann.



- Bei den Kennzahlen dieser Perspektive ist es besonders wichtig, sich darüber klar zu werden, wie die Ergebnisse festgestellt werden sollen!
- Hierbei handelt es sich um Themen, die nur mit viel Aufwand in Kennzahlen ausgedrückt werden können.
- Wenn diese Aufgabe von einem gemischten Team aus allen beteiligten Bereichen wahrgenommen wird, können enorme Erkenntnisse über das Zusammenarbeiten innerhalb des Unternehmens erlangt werden.



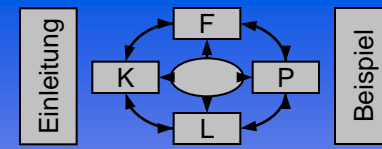
- **Frühindikatoren**



- **Spätindikatoren:**



Balanced Scorecard

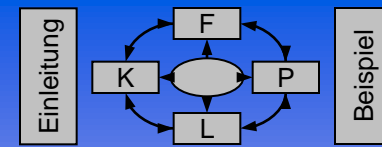


## • **Mitarbeiterzufriedenheit**

- Zufriedene Mitarbeiter sind der Grundstock für ein funktionierendes Unternehmen, denn zufriedene Mitarbeiter erbringen bessere Leistungen als unzufriedene.
- Folgende Faktoren beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit positiv:
  - **Übertragung von Verantwortung**
  - **Anerkennung der Leistungen**
  - **ein gutes, angenehmes Arbeitsklima**
- Die folgenden **beispielhaften** Kennzahlen können zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit verwendet werden:
  - **durchschnittlicher Krankenstand**
  - **Bereitschaft zu unbezahlten Überstunden**
  - **Zuwachs an Bewerbern, denen das Unternehmen von Mitarbeitern empfohlen wurde**



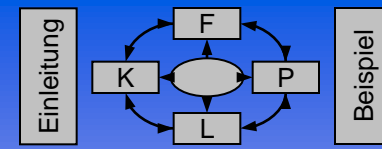
# Perspektive Wachstum und Lernen - Spätindikatoren



## • **Mitarbeitertreue**

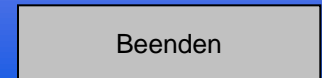
- Die hohe Mitarbeitertreue kann aus mehreren Gründen zum Erfolg des Unternehmens beitragen:
  - **die Einarbeitung neuer Mitarbeiter verursacht enorme Kosten, die dem Unternehmen schaden, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen nach kurzer Zeit bereits wieder verlässt**
  - **Jeder Mitarbeiter eignet sich während seiner Tätigkeit für das Unternehmen Wissen und Erfahrungen an, die beim Austritt des Mitarbeiter verloren gehen**
- Folgende Kennzahlen können zur Bestimmung der Mitarbeiterzufriedenheit verwendet werden:
  - **durchschnittliche Firmenzugehörigkeit in Jahren**
  - **Kündigungsquote**

# Perspektive Wachstum und Lernen - Spätindikatoren

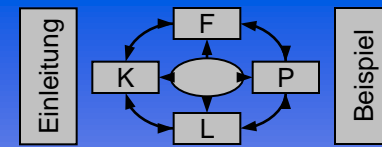


- **Mitarbeiterproduktivität**

- Die Produktivität eines Mitarbeiters hängt hauptsächlich von seiner Zufriedenheit ab.
- Die folgenden Kennzahlen können dazu verwendet werden:
  - **Steigerung der produzierten/geleisteten Stückzahl pro Periode ( Vorsicht: personenbezogene Produktivitätsmessungen sind nicht immer möglich - Betriebsrat)**
  - **Rückgang der Reklamationen**
  - **Messung von Zusatzqualifikationen, die zur Erledigung der Aufgabe dienlich sind (Sprachkenntnisse des Vertriebs)**
  - **Kennzahlen für die Potentiale einzelner Bereiche ( gewonnene Prozesse vor dem Arbeitsgericht - Potential der Personalabteilung)**

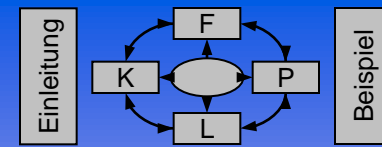


# Perspektive Wachstum und Lernen - Frühindikatoren



## • Mitarbeiterfortbildung

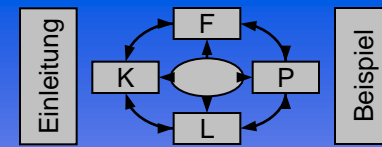
- Die Fortbildung der Mitarbeiter ist ein typischer Frühindikator, da eine Steigerung der Mitarbeiterfähigkeiten sich erst später lohnen wird, wenn sie Zeit hatten das Gelernte umzusetzen. Doch für ein modernes Unternehmen, das weiter wachsen will, ist es unverzichtbar, seine Mitarbeiter für dieses Wachstum zu qualifizieren.
- Kennzahlen für die Mitarbeiterfortbildung können deshalb auch nur schwer kurzfristig mit einem greifbaren Erfolg verknüpft werden:
  - **Summe der Fortbildungsveranstaltungen**
  - **Umgesetzte Ideen aus Fortbildungsveranstaltungen**



- **Mitarbeitermotivation**

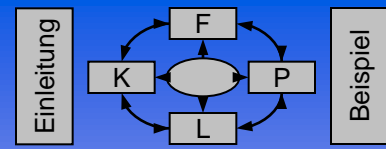
- Bei der Mitarbeitermotivation sollte darauf geachtet werden, dass die Mitarbeiter nicht nur mit ihrer Aufgabe zufrieden sind. Sie sollten vielmehr einen Ansporn haben sich damit zu identifizieren, um das Ergebnis immer weiter zu verbessern.
- Als Grundlage für die Messung der Mitarbeitermotivation, kann man folgende Punkte ansehen:
  - **Verbesserungs- und Vorschlagswesen**
  - **Teamfähigkeit**
  - **und die individuelle Zielausrichtung des Managements**
- Mögliche Kennzahlen hierfür könnten sein:
  - **Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter**
  - **Prämiensumme für Verbesserungsvorschläge**
  - **Anzahl der von Teams eingereichten Vorschläge**
  - **Umsetzung von Verbesserungen (über Prämien zu messen)**

# Perspektive Wachstum und Lernen - Frühindikatoren



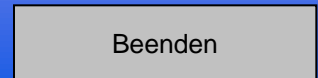
## • Informelle Infrastruktur

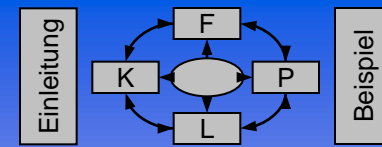
- Die Verwendung von Informationstechnologien, wie dem Internet, einem Intranet oder firmeninternen Softwarelösungen, ist für ein modernes, wachsendes Unternehmen heute bereits unverzichtbar. Doch wie lässt sich feststellen, ob diese Technologien überhaupt genutzt werden.
- Kennzahlen zur Nutzung dieser Technologien können zum Beispiel folgende sein:
  - **Anteil nicht verwerteter Softwarelösungen**
  - **Abrufbarkeit von verfügbaren Daten oder Auswertungen**
  - **Anzahl der DV- Nutzungsstunden durch Leitung oder Mitarbeiter**
  - **Schnelligkeit bei der Erstellung von Berichten**



# Beispiel - B S C:

# Regional Bank





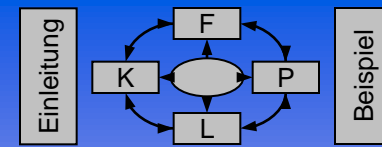
- **„Regional Bank“ - Ausgangssituation:**

- Es handelt sich um eine Regionalbank mit hierarchischen Strukturen:
  - **langer Entscheidungsweg**
  - **gewachsener Verwaltungsapparat, der Entscheidungen verzögert**

dadurch dauern Entscheidungsprozesse so lange, dass Kunden sich für andere Banken entscheiden.

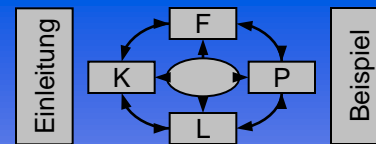
- Da in der Region neue Wohnungsbauprojekte anstehen, muss die Bearbeitungszeit für Anträge gesenkt und der Kontakt zu den Kommunen vertieft werden.
- Die Niederlassungen treiben die Fixkosten der Bank in die Höhe, was sie nicht konkurrenzfähig macht. Dies soll durch den Ausbau des Electronic Banking kompensiert werden.

# Beispiel einer BSC



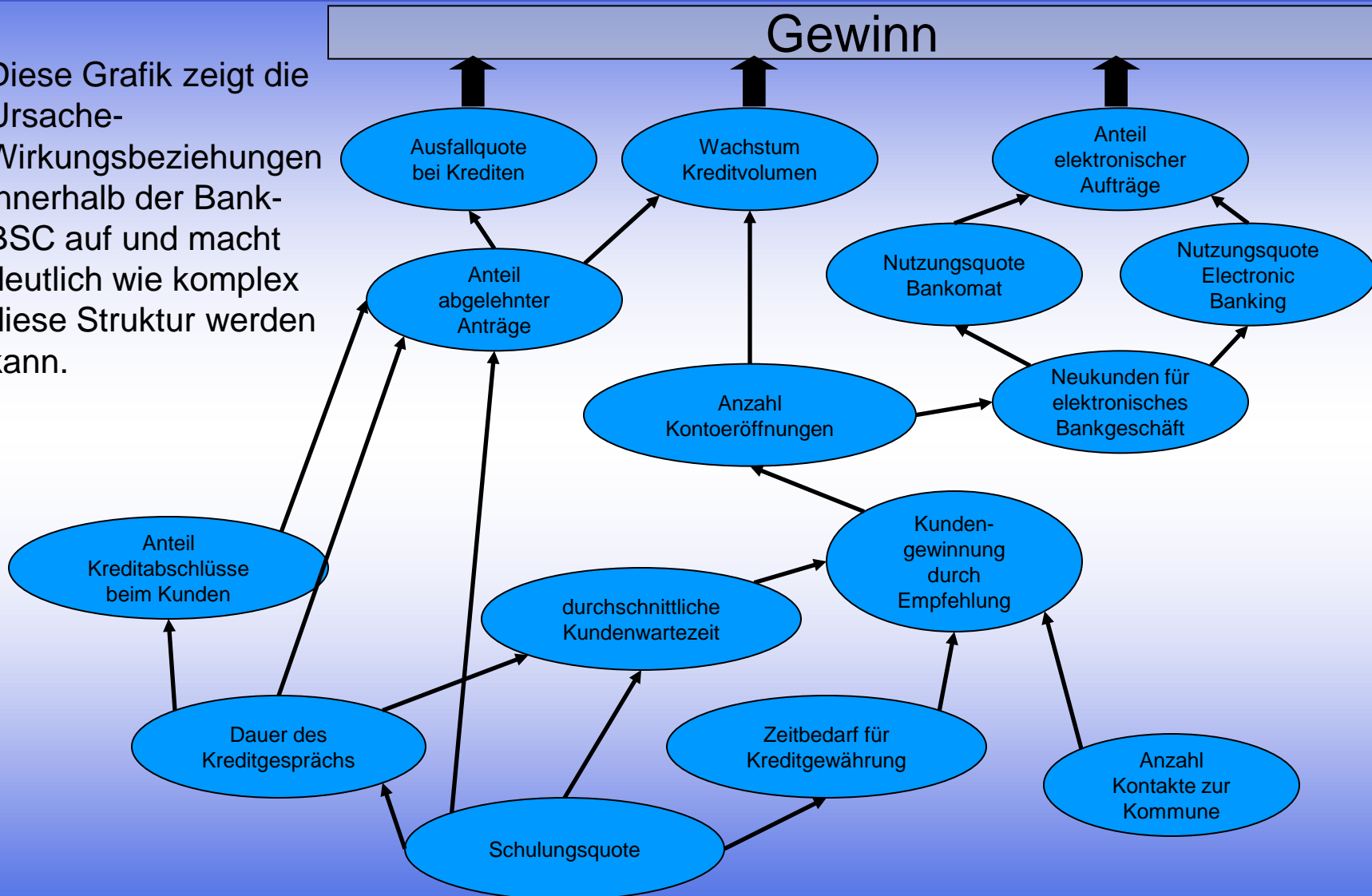
- **Mission:**  
„Ihre schnelle Regionalbank“
- **Vision:**  
„Wir werden die rentabelste Regionalbank“
- **Strategien:**  
„Kreditentscheidungen für Baukredite treffen wir innerhalb von 24 Stunden.“  
  
„In vier Jahren wollen wir mit unseren Kunden mindestens 50% aller Transaktionen über Electronic Banking abwickeln“

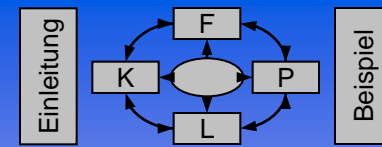
# Ursache-Wirkungskette



Balanced Scorecard

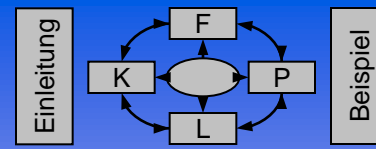
Diese Grafik zeigt die Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb der Bank-BSC auf und macht deutlich wie komplex diese Struktur werden kann.



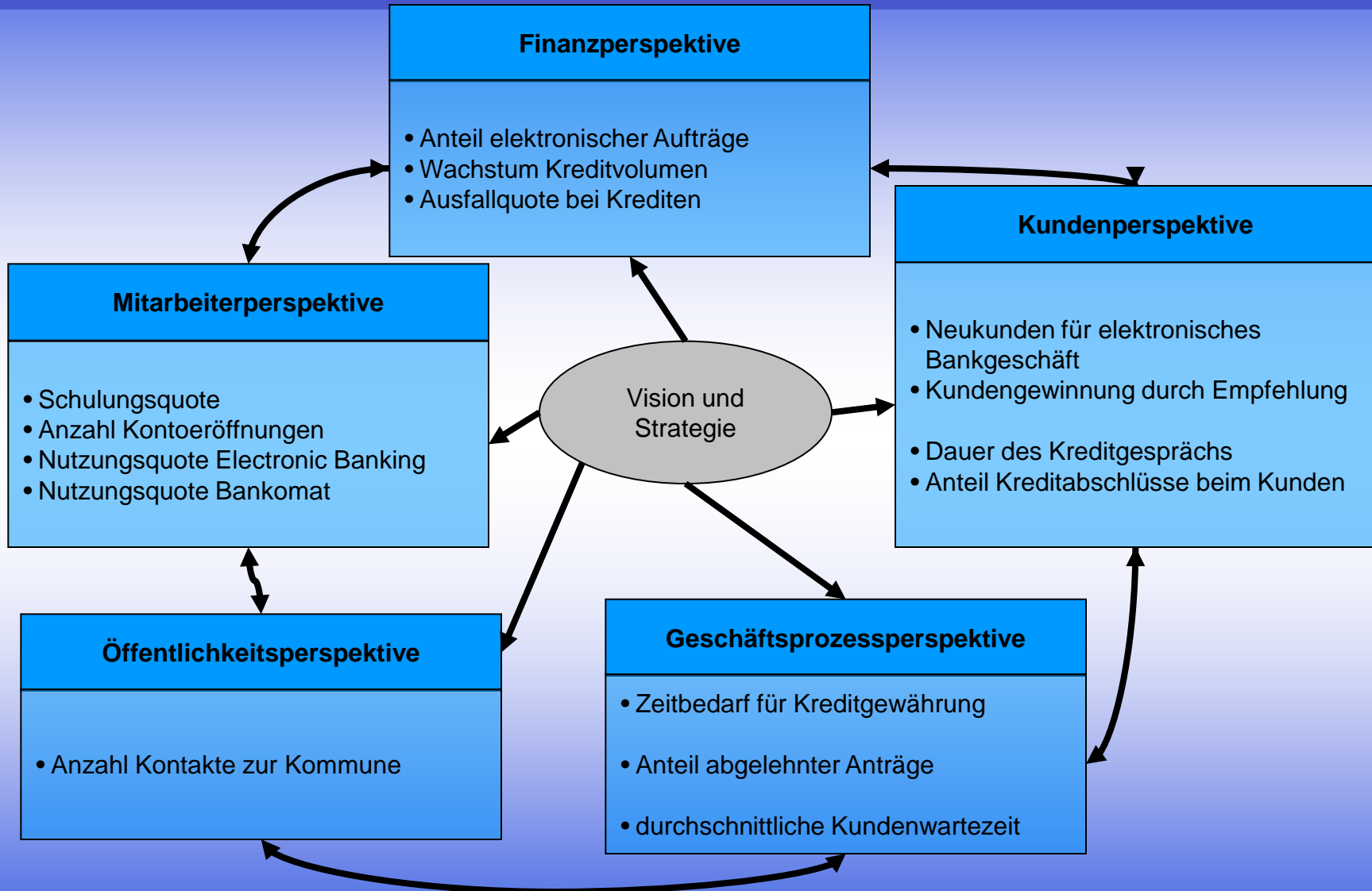


- **Die beiden folgenden Folien sollen zur visuellen Darstellung der Beispiel- BSC dienen:**
  - Auf der ersten Folie sind die möglichen Perspektiven einer BSC mit den zugehörigen Kennzahlen zusammengefasst. Mit dieser Darstellung kann jeder Mitarbeiter einen Überblick über die BSC bekommen.
  - Die zweite Folie zeigt ein Spinnennetzdiagramm, das zur Zielüberprüfung der BSC-Kennzahlen verwendet werden kann. Hierbei bilden die Werte im Ausgangsjahr die Basis, mit der die Ergebnisse der Folgejahre verglichen werden.

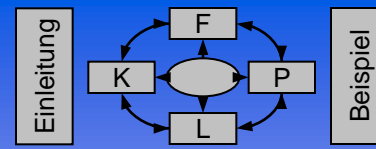
# Ergebnisdarstellung



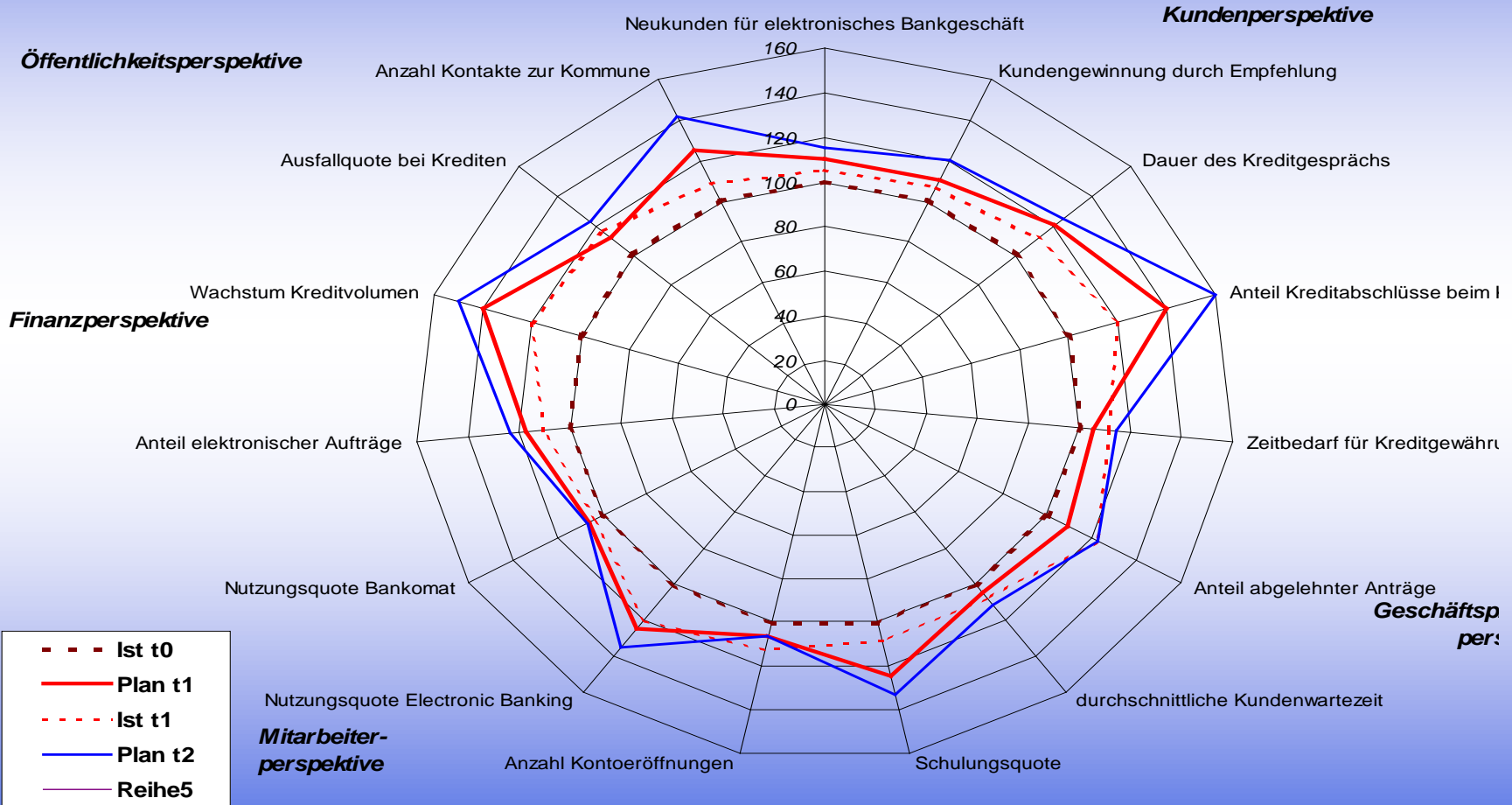
Balanced Scorecard



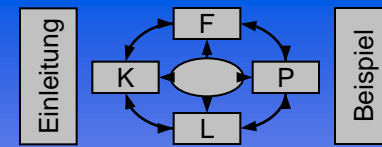
# Ergebnisdarstellung



## Balanced Scorecard "Regional Bank"

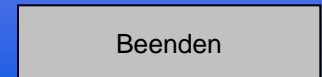


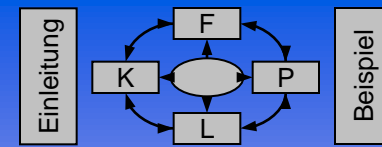
Balanced Scorecard



- **Erläuterung des Diagramms:**

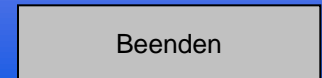
- Mit Hilfe dieses Diagramms kann man überprüfen, inwieweit die Ziele für die einzelnen Kennzahlen erreicht wurden.
- Ausgangspunkt des Vergleichs sind hierbei die Werte im Ausgangsjahr (Ist  $t_0$ ), die mit 100 Prozent die Basis der anderen Werte bilden.
- Für das nächste Jahr müssen dann die Planwerte (Plan  $t_1$ ) bestimmt werden, diese werden in der Regel größer gewählt, als die Werte des Ausgangsjahres, da das Unternehmen seine Ergebnisse ja verbessern möchte. Dies führt dazu, dass dieser Kreis schon größer sein wird als der des Ausgangsjahres.

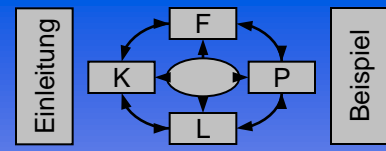




- **Erläuterung des Diagramms:**

- Danach müssen nun die Werte eingetragen werden, die im ersten Jahr erreicht wurden (Ist t1). Diese sollten im Idealfall denen des Planes entsprechen oder sie sogar übertreffen, was aber nicht immer möglich sein wird.
- Nun müssen wieder die Planwerte für das Folgejahr bestimmt werden (Plan t2).
- Wenn dieses Diagramm für mehrere Perioden ausgefüllt wird, so sollten die Ergebniskreise der einzelnen Perioden immer weiter nach außen wachsen.
- Kennzahlen, die sich eigentlich nur verbessern, wenn ihre Werte sinken (Ausfallquote bei Krediten), wurden hier so verwendet, dass das Diagramm selbst bei sinkenden Werten (Verbesserung) nach außen wächst, um eine einheitliche und einfache Interpretation des Diagramms zu ermöglichen.





Einleitung

Link zur Einleitung



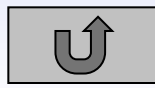
Eine Folie zurück



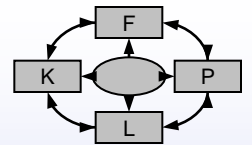
Eine Folie weiter

Beispiel

Link zum Beispiel



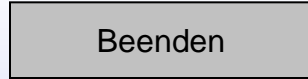
Zur vorher gesehenen Folie



Links zu den einzelnen Perspektiven

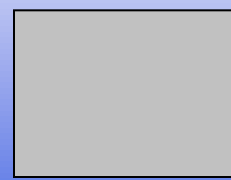


Link zu dieser Info-Folie



Beenden

Beenden der Präsentation



Links zu einer genaueren Beschreibung

