

„Einführung und Umsetzung einer Balanced Scorecard in KMU“



Was ist eigentlich die BSC ?

Modewelle



Kennzahlensystem

Managementsystem








Berichtswesen

Ausgewogene Ziele ?



Did you say '*Balanced Scorecard*' ?

Warum könnte eine Balanced Scorecard gerade für unser Unternehmen sinnvoll sein?

-  Wir haben eine gemeinsame Basis für die Umsetzung der Unternehmensstrategie und schaffen ein besseres Verständnis beim Mitarbeiter für die Unternehmensziele
-  Wir erkennen heutige Stärken und Schwächen und können daraus für die Zukunft Maßnahmen ableiten
-  Wir schaffen eine abgestimmte Informationsstruktur unter Berücksichtigung zukunftsorientierter Leistungstreiber
-  Wir überprüfen verbindliche Vereinbarungen (Kennzahlen) im Sinne des Selbst-Controlling
-  Unser Kennzahlensystem ist aus den Unternehmenszielen abgeleitet
-  Unser Kennzahlensystem basiert auf Ursachen-Wirkungs-Beziehungen
-  ...

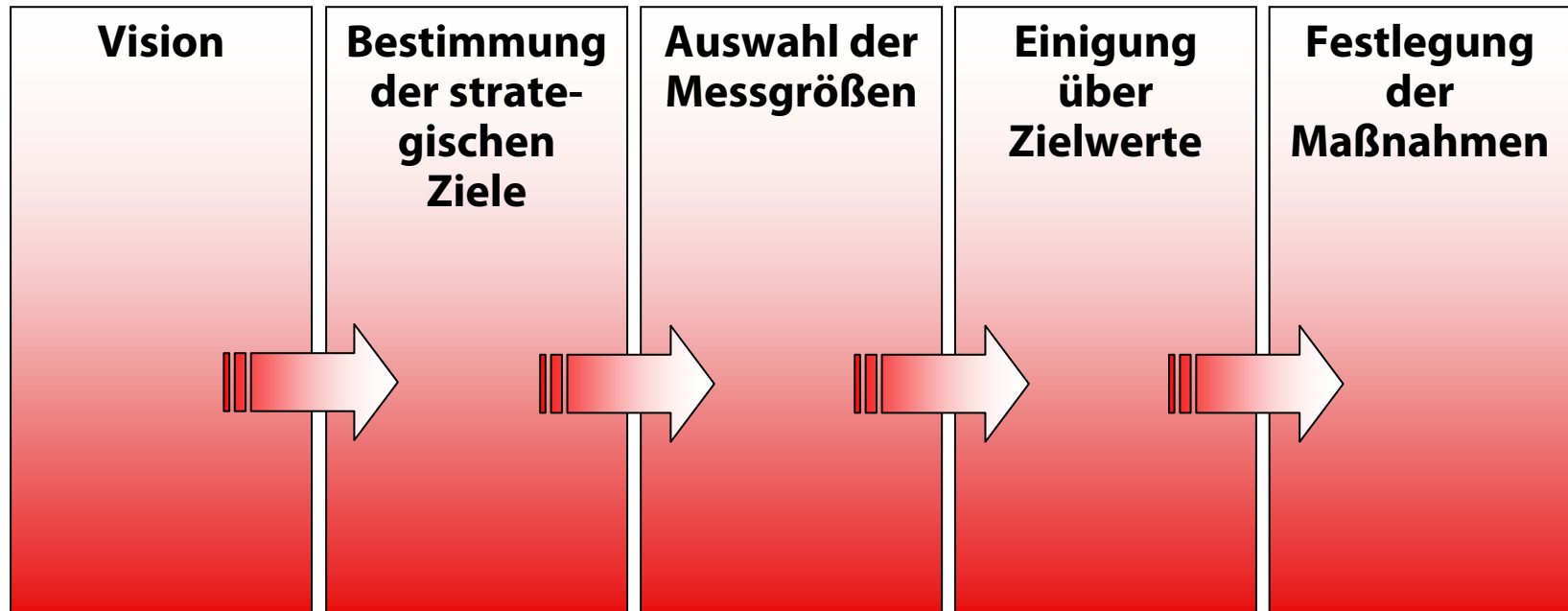
Von der Vision zum Unternehmenserfolg



Aufbrechen der strategischen Ziele auf nachgelagerte Ebenen



Von der Strategiefindung zur Umsetzung



Die drei Aspekte der Zielbestimmung

Mission

wie wollen wir gesehen werden?
Unternehmensleitbild

Vision

was wollen wir erreichen?
Unternehmensziel

Strategie

welche(n) Weg(e) werden wir beschreiten?

Mission: Wie wollen wir gesehen werden? (*Leitbild*)

- a. **Wer** wollen wir sein? (Kompetenz, Sachlichkeit)
- b. **Was** bieten wir an? (Leistung, ...)
- c. **Wie** wollen wir sein? (Sinnlichkeit, ...)
- d. Für **wen** sind wir da? (Zielgruppe)
- e. **Was** legitimiert unser Bestehen?

**Die Mission zielt auf das "Langzeitgedächtnis"
unserer (potentiellen) Kunden und
des gesellschaftlichen Umfeldes.**

Sie wird - auch - über die Corporate Identity kommuniziert.

Beispiele für einen Unternehmenszweck

Unternehmen	Zweck ist es
AT & T	Menschen jederzeit überall zusammen zu bringen
Marks & Spencer	Standards für die arbeitende Bevölkerung zu setzen
Merck	Menschliches Leben zu erhalten und zu verbessern
Network Shipping	Großartige Schiffe zu bauen
Nike	Sich dem Wettbewerb zu stellen und über Konkurrenten zu siegen
Telecare	Menschen mit geistigen Behinderungen zu helfen, ihr volles Potential zu erkennen
The Body shop	Kosmetika ohne Tierversuche und Umweltverschmutzungen zu produzieren
Wal-Mart	Einfachen Leuten die Möglichkeit zu geben, hochwertige Produkte zu konsumieren
Walt Disney	Menschen glücklich zu machen

Vision: was wollen wir erreichen? (Unternehmensziel)

- a. Was ist nötig, um am Markt (im weitesten Sinne) präsent zu bleiben?
- b. Was ist erstrebenswert?
- c. Was ist möglich?

Konsequenz:

Die visionäre Zielbestimmung muss aus diesem Spannungsfeld quantitativ abgeleitet werden!

**Die Vision ist für die Mitarbeiter unseres Unternehmens bestimmt.
Sie definiert die "Position", die wir
mittel- bzw. langfristig einnehmen wollen.**

Quelle: Haufe Verlagsgruppe

Beispiele für Unternehmensvisionen

-  **Fensterbeschlaghersteller**
200 Mio. Umsatz bis zum Jahr 2002
Marktführer in Sicherheitsbeschlägen
DER Entwicklungslieferant der deutschen Fensterindustrie
-  **Halbleiterhersteller**
In einer Welt die sich zunehmend auf elektronische Systeme hinbewegt,
wollen wir der weltweit bevorzugte Partner für diskrete Lösungen mit
Halbleitern für allgemeine Anwendungen sein
-  **Paketzusteller**
Unsere Vision ist es, das erfolgreichste globale Unternehmen im Bereich
Business-to-Business Expressdienstleistungen zu werden. Wir definieren
„erfolgreich“ als größtmögliche Gewinnsteigerung innerhalb unseres
Industriezweiges durch das Angebot der schnellsten und zuverlässigsten
Express-Services

Strategie: welche(n) Weg(e) werden wir beschreiten?

- a. Wege inhaltlich bestimmen
- b. Etappen festlegen
 - 1) was muss **heute** entschieden werden?
 - 2) was kann später entschieden werden (und wann)?
 - 3) was muss vorbereitet werden, um später fundiert entscheiden zu können?

Konsequenz:

Das visionäre Ziel möglich machen!

“Die richtigen Dinge richtig tun”



Die Strategie gibt eine Richtung vor.



Die Strategie bündelt Aktivitäten.



Die Strategie definiert die Organisation.






Die Strategie sorgt für Beständigkeit.




Quelle: Haufe Verlagsgruppe

Grundlage aller Kennzahlen ist eine stets aktuelle Datenerfassung!

Dabei ist zu beachten:




-  Keine Kennzahl kann aktueller und genauer sein als die entsprechende Basisdatenerfassung
=> aber trotzdem müssen wir auf die Effektivität achten!
-  Wir messen immer nur jene Informationen, von denen wir meinen, dass wir sie brauchen!
=> historischer Lernprozess
-  **Prinzip:** ich kann nur steuern, was ich auch messen kann!

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:

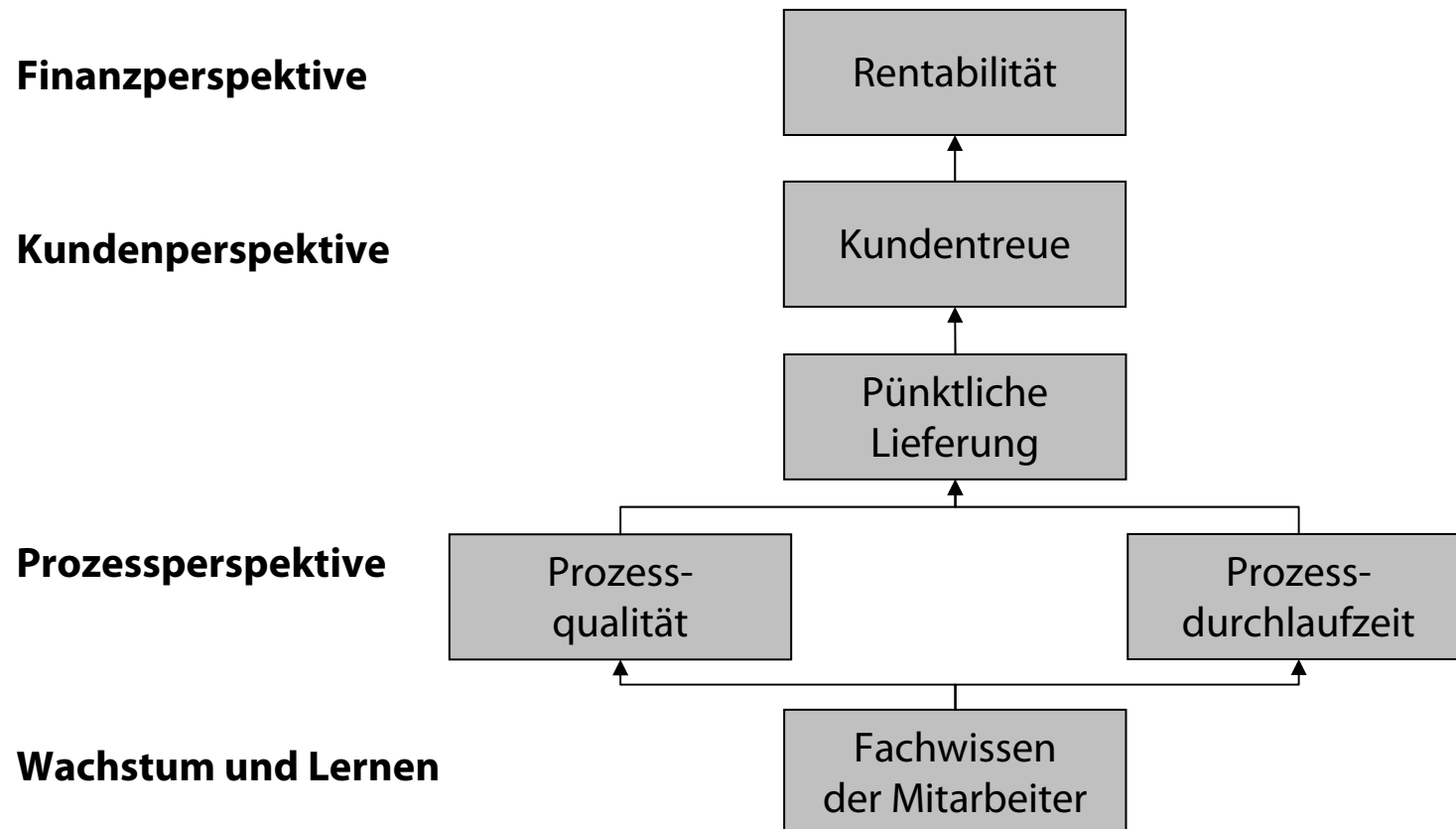
-  auf die Kunden des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Kundenperspektive)
-  auf die Prozesse des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Prozessperspektive)
-  auf das Lernen und die Entwicklung des Unternehmens bezogene Kennzahlen (Mitarbeiterperspektive)

Die vier Hauptperspektiven

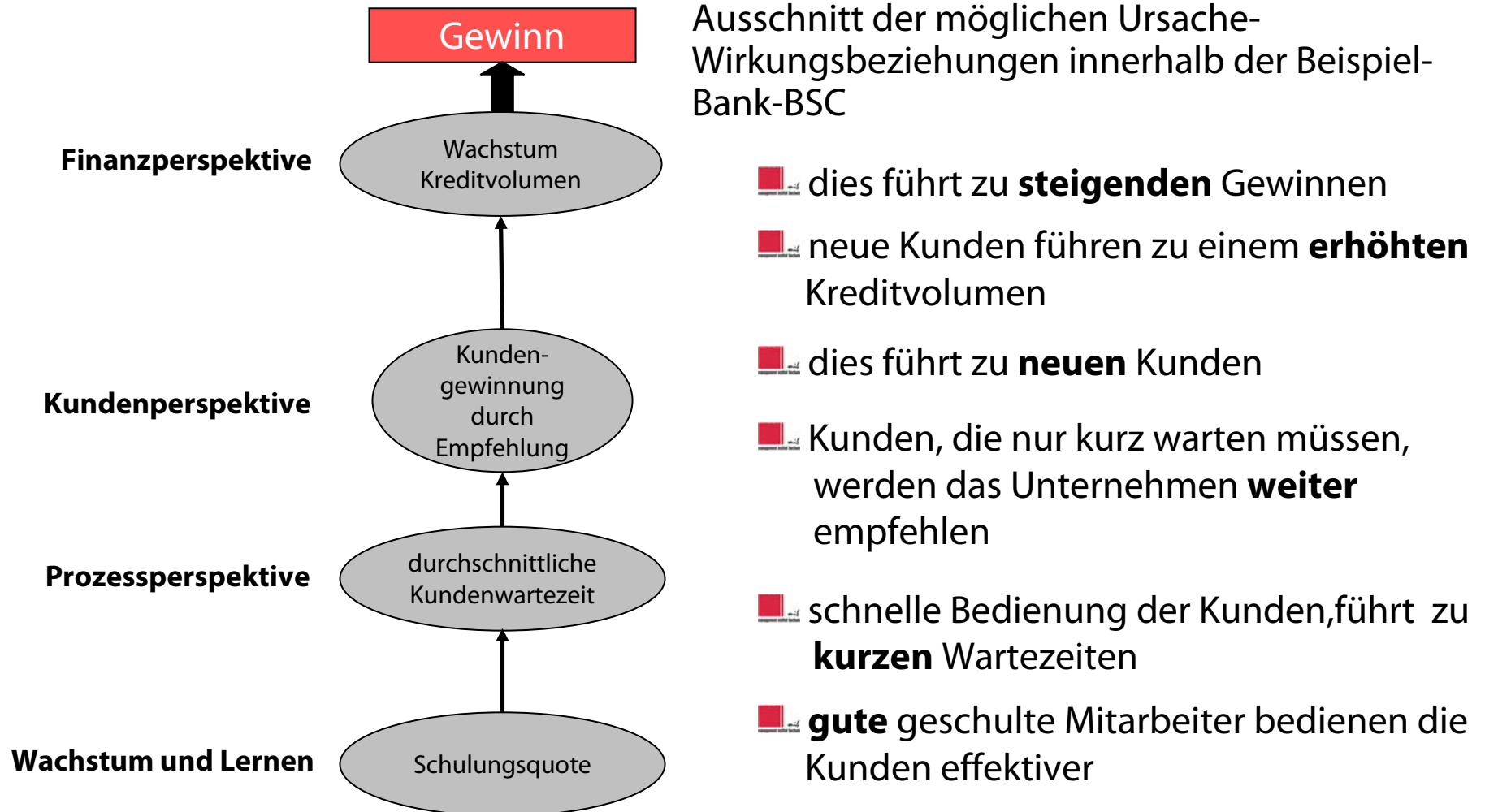
-  **Finanzperspektive:**
Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?
-  **Kundenperspektive:**
Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?
-  **Prozessperspektive:**
Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?
-  **Lern- & Entwicklungsperspektive:**
Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potentiale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?

Ursache-Wirkungsbeziehungen

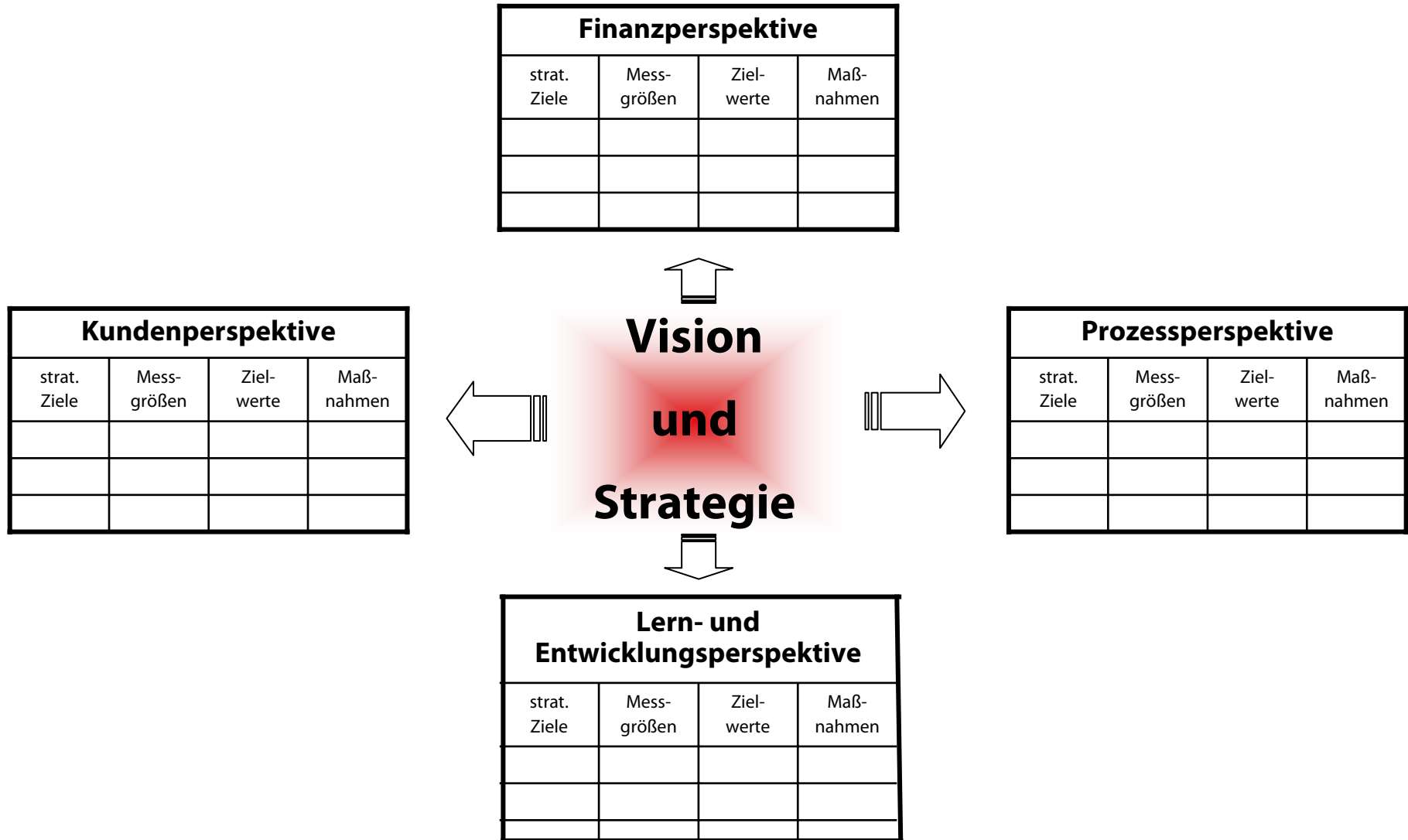
Grundlegende Ursache-Wirkungsbeziehung der BSC, nach Kaplan/Norton.











Ursache-Wirkungsbeziehungen



Die klassischen vier Perspektiven der BSC










Beispiele für weitere Perspektiven

-  Kommunikationsperspektive (intern wie extern)
-  Lieferantenperspektive
-  Kreditperspektive
-  Öffentliche Perspektive
-  Organisationsperspektive
-  Einführungsperspektive
-  Integrationsperspektive
-  Konzernperspektive

Finanzperspektive

Beispiele








Was wollen wir unseren Kapitalgebern bieten?

-  Umsätze erhöhen
-  hohe Kapitalrentabilität erreichen
-  Senkung des Fremdkapitaleinsatzes
-  geringere Kapitalbindung durchsetzen
-  cash flow steigern
-  Rendite steigern
-  Gewinn steigern

Kundenperspektive

Beispiele










Was wollen wir unseren Kunden bieten?

-  verbesserte Termintreue
-  steigender Bekanntheitsgrad
-  gesenkte Reklamationsquote
-  Image als Marktführer aufbauen
-  Großkundenanteil steigern
-  Steigerung der Wiederkaufsrate
-  ...

Prozessperspektive

Beispiele

Welche Prozesse müssen wir hervorragend gestalten, um unsere Strategie zu erfüllen?

-  Vermarktungsprozess optimieren
-  Netzwerk strategischer Partnerschaften aufbauen
-  Prozessflexibilität erhöhen
-  Zusammenarbeit mit Lieferantenverbessern
-  Entwicklungszeiten verkürzen
-  Kapazitätenerhöhung erreichen
-  Durchlaufzeiten verringern
-  Standzeiten verringern
-  ...

Wie gewährleisten wir langfristig unseren Erfolg?



miB
management institut bochum

Altersstruktur verjüngen



miB
management institut bochum

Wissen verfügbar machen



miB
management institut bochum

Serviceorientierung der Mitarbeiter steigern



miB
management institut bochum

Verstärkter Einsatz innovativer Techniken



miB
management institut bochum

Qualifikation erhöhen




miB
management institut bochum

...


Frühindikatoren - Spätindikatoren

- 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

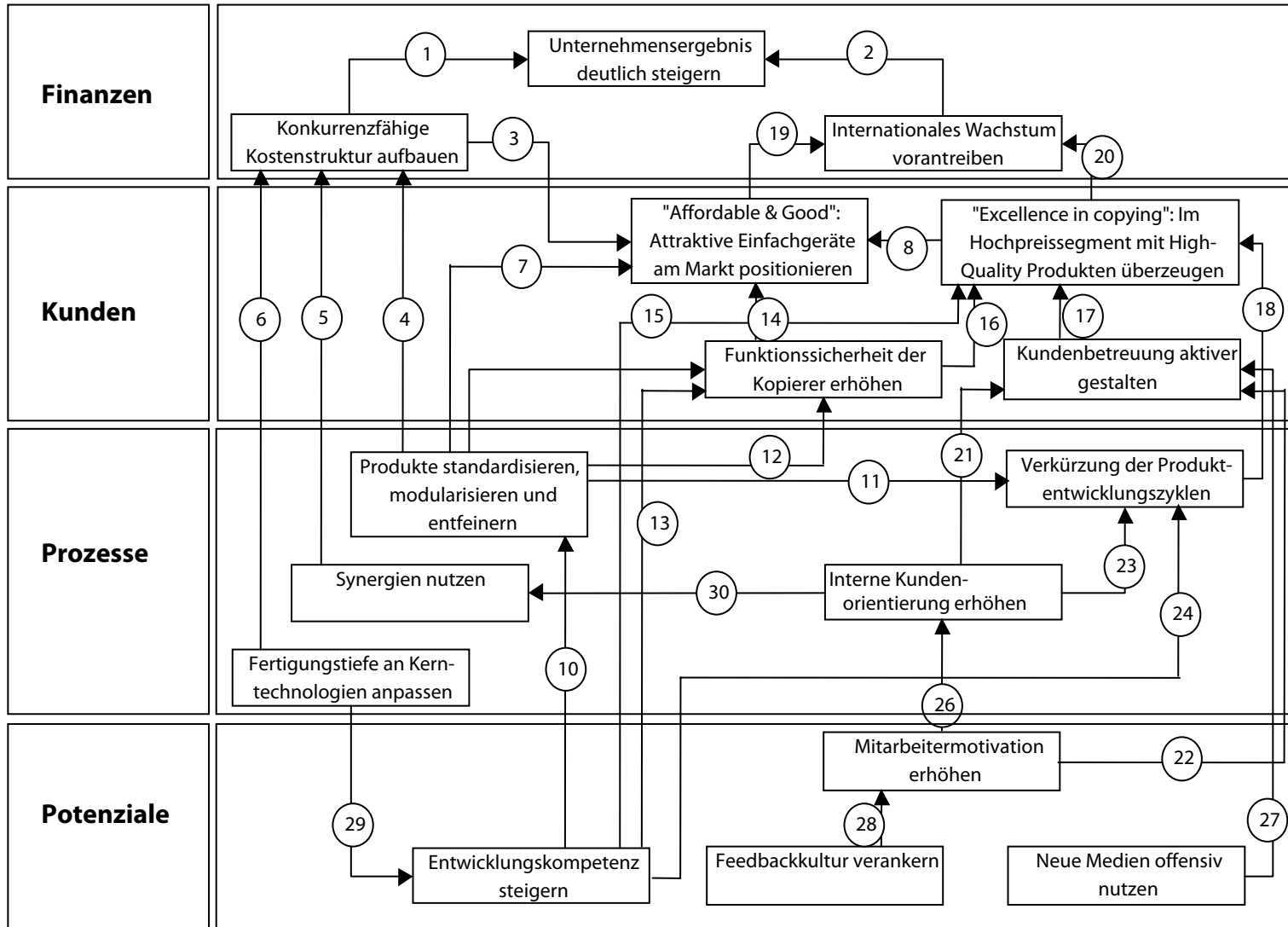
Frühindikatoren (Leistungstreiber)

-  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 Leistungstreivers 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.

Wirkungsbeziehungen



Quelle: Haufe Verlagsgruppe

Beispiel einer BSC



Mission:

„Ihre schnelle Regionalbank“



Vision:

„Wir werden die rentabelste Regionalbank“



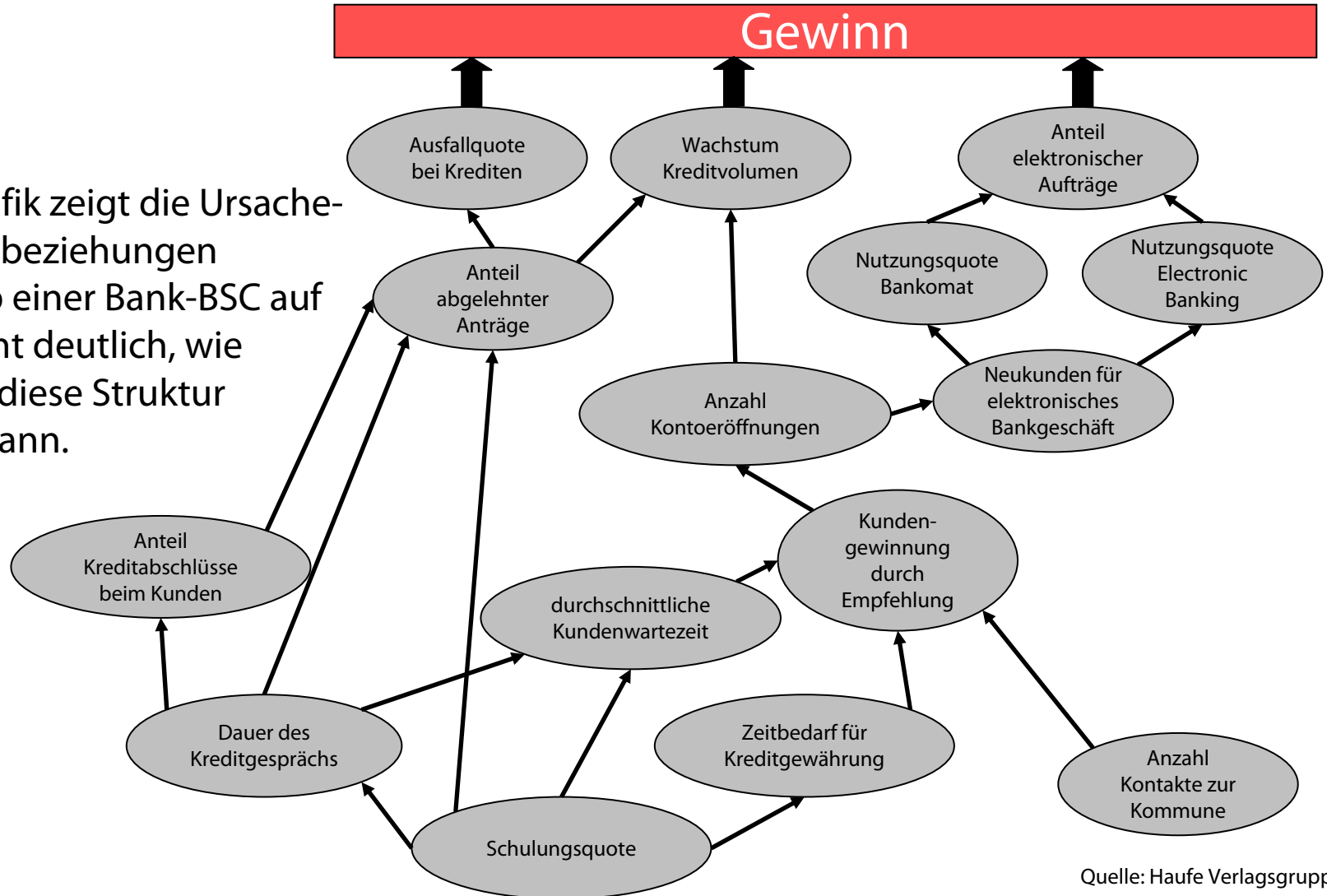
Strategien:

„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





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








Quelle: Haufe Verlagsgruppe

Balanced Scorecard & Excellence Modell

Balanced Scorecard

-  Umsetzung der Unternehmensstrategien in das operative Geschäft
-  Strategiegetriebene Darstellung der Zusammenhänge zwischen Zielen und Leistungstreibern
-  Schaffung von Kommunikation und Transparenz in allen Unternehmensebenen und –bereichen
-  Monitoring durch Messgrößen

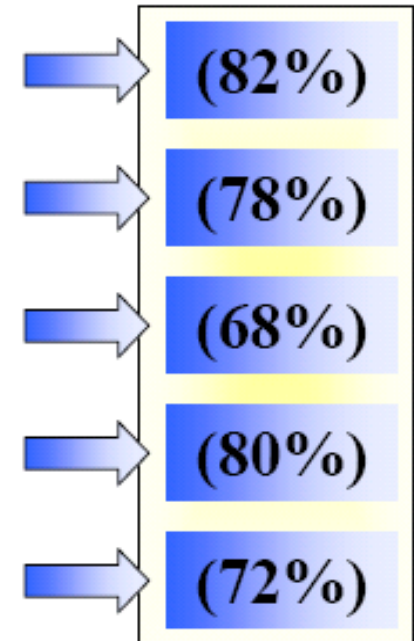
Excellence Modell

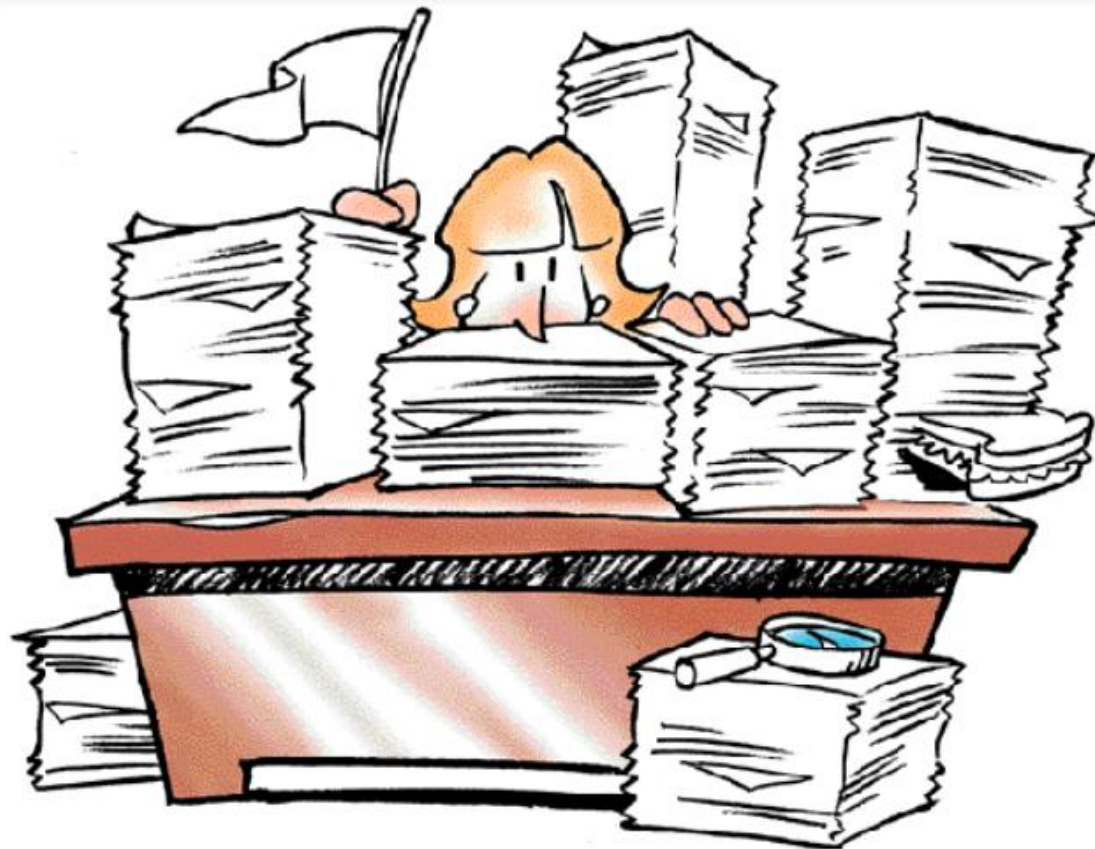
-  Strukturierung der Handlungsfelder
-  Bewertung der Performance des Unternehmens, insbesondere in der Umsetzung
-  Fortschrittsmessung durch (jährliche) Selbstbewertung;
-  Stärken/Schwächenprofil und Identifizierung von Verbesserungspotentialen
-  Möglichkeit für internes/externes Benchmarking

Nutzenpotentiale nach einer Horvath & Partner Studie

(aus Wirtschaftswoche, Nr. 13, 21.3.2002)

- das Verständnis der Strategie im Unternehmen hat sich verbessert
- die Kommunikation der Strategie hat sich verbessert
- die Strategieumsetzung wird seit Einführung der BSC besser unterstützt
- das Unternehmen wächst stärker als die Wettbewerber
- es wird eine überdurchschnittliche Rendite erwirtschaftet





OK. I'm getting all the data I need !