Balanced Scorecard (BSC)

August 2015

Serge Imboden, HES-SO, Entrepreneurship&Management

Kaplan&Norton

«Mit einem formalen System für die Umsetzung der Strategie, ist die Erfolgsquote zwei- bis dreimal höher als ohne ein solches System.»

Agenda

1. Die 4 Dimensionen der BSC
2. Die 6 Schritte zur BSC
3. Chancen und Gefahren der BSC
4. Fazit

Definition

Balanced Scorecard (Abkürzung BSC; englisch für ausgewogener Berichtsbogen) beschreibt ein Konzept zur Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Organisation im Hinblick auf seine Vision und Strategie. Kaplan&Norton (2009)

Herausforderung: die «richtigen» strat. Indikatoren finden

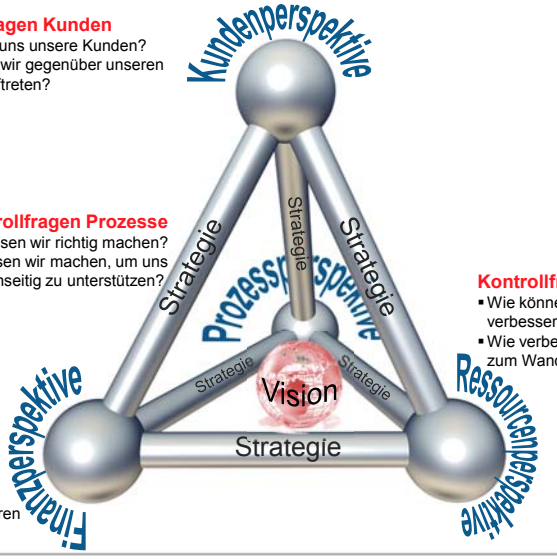
Die 4 Dimensionen der BSC

Kontrollfragen Kunden
- Wie sehen uns unsere Kunden?
- Wie wollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten?

Kontrollfragen Prozesse
- Was müssen wir richtig machen?
- Was müssen wir machen, um uns gegenseitig zu unterstützen?

Kontrollfragen Finanzen
- Wie sehen uns unsere Stakeholders?
- Wie sollen wir gegenüber unseren Stakeholdern auftreten?

Kontrollfragen Ressourcen
- Wie können wir unsere Leistung verbessern?
- Wie verbessern wir unserer Fähigkeit zum Wandel (Change-Management)?



Quelle: Kaplan&Norton (2009)

Agenda

1. Die 4 Dimensionen der BSC
2. **Die 6 Schritte zur BSC**
3. Chancen und Gefahren der BSC
4. Fazit

6 Schritte zur Balanced Scorecard

Vision entwickeln

Loop 1: Umfeld- und Potentialanalyse mit dem Ergebnis einer Leitbildaussage (Vision/Mission)

1 Analyse

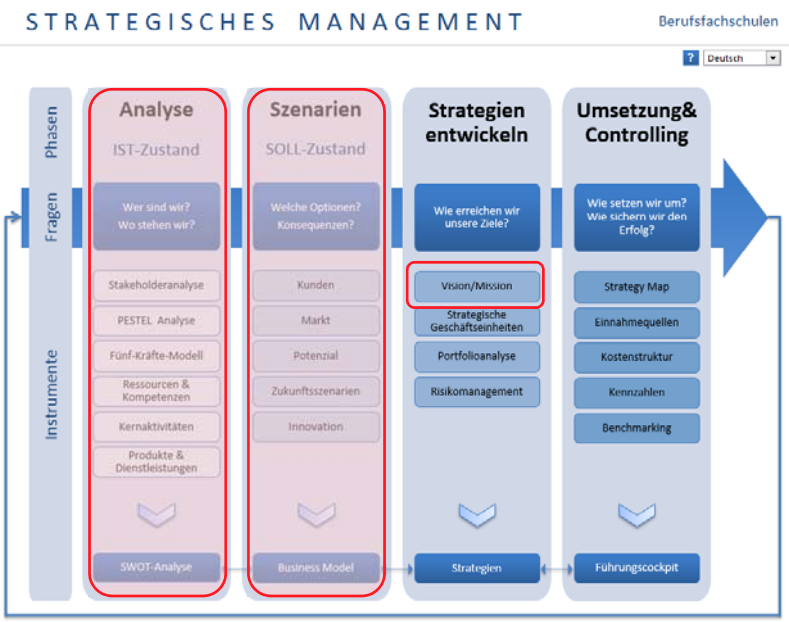
- 1.1 Potenzialanalyse
- 1.2 SWOT-Analyse
- 1.3 Kennzahlenanalyse
- 1.4 Konkurrenzanalyse (Benchmark)
- 1.5 Best-Practice-Analyse
- 1.6 Anspruchsgruppen
- 1.7 Image-, Bedarfsanalyse (Befragung)
- 1.8 Analyse der Gesetze/Richtlinien
- 1.9 Schnittstellenanalyse
- 1.10 Organisationsaudit

2 Vision

- 2.1 Entwicklungstrends (ökon., ökol., techn., rechtlich, gesell.)
- 2.2 Vision (Leitbild)
- 2.3 Mission (Auftrag)

- Welches sind die Entwicklungstrends in den nächsten 30 Jahren?
- **Wohin** will das Unternehmen?
- Was ist der Auftrag des Unternehmens?

Beispiel strategisches Management



2. Die 6 Schritte BSC

Beispiel: Vision der HES-SO Valais-Wallis

ausbildung lieben
vivre la formation
love your education

Strategien und strat. Ziele ableiten

Loop 2: Ableitung qualitativer Ziele aus der Vision/Mission für die vier Perspektiven der BSC und Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, so dass eine Strategie definiert werden kann

3.1 Profilierungsfelder
3.2 Strategien von Vision ableiten
3.3 Entwicklungsstrategie
3.4 Strat. Ziele/Indikatoren definieren

- Wo will/kann sich das Unternehmen profilieren/weiterentwickeln?
- **Wie** kann die Vision erreicht werden?
- Wie kann sich das Unternehmen entwickeln?
- Wie werden die Strategien gemessen?

Beispiel: Strategien der HES-SO Valais-Wallis

ausbildung lieben
vivre la formation
love your education

- c: Wir wollen für unsere Kunden attraktiv sein.
- a: Wir wollen den Unterricht projekt- sowie marktorientiert gestalten mit dem Ziel die Arbeitsfähigkeit zu steigern.
- m: Wir wollen unsere Kunden individuell betreuen.
- p: Wir wollen, dass die HES-SO Wallis der privilegierte Ort der Ausbildung, Forschung und der interdisziplinärer Begegnung ist.
- u: Wir wollen regional, national und international anerkannt sein.
- s: Wir wollen innovativ sein, in Lehre und Forschung.

Kennzahlen festlegen

Loop 3: Erarbeitung von Leistungskennzahlen für die Perspektiven der BSC (Finanzen-Kunde-Prozesse-Ressourcen), um die Zielerreichung messbar zu machen

Kennzahlen sollten…

- aussagekräftig sein
- das messen was gemessen werden soll
- einfach zu kommunizieren sein
- wenn möglich aus einer Kombination von quantitativen und qualitativen Indikatoren bestehen
- mit möglichst wenig Aufwand aktualisiert werden können

Beispiel: Kennzahlen

c Wir wollen für unsere Kunden attraktiv sein.

Strategien	Nr.	Strategische Indikatoren
Nous voulons être attractifs pour nos clients.	s1	Taux de satisfaction clients
	s2	Nombre d'étudiants
	s3	Nombre de partenariats à long terme (idem o5)
	s4	Proportion de fonds de tiers sur les recettes globales de la HES-SO Valais

Soll-Ist Vergleich

Loop 4: Ermittlung von Ist-Werten und Zeitreihen sowie Bestimmung von Ziel-/Planwerten für die Leistungskennzahlen

Auswerten heisst…

- Soll-Ist-Vergleich
- aussagekräftige Grafiken erstellen
- Kommunikation der Resultate
- falls nötig, einleiten von geeigneten Massnahmen

Beispiel: Soll – Ist Vergleich

c Wir wollen für unsere Kunden attraktiv sein.

Strategien	Nr.	Strategische Indikatoren	IST	SOLL	erreicht	
Nous voulons être attractifs pour nos clients.	s1	Taux de satisfaction clients	80%	90%	89%	!
	s2	Nombre d'étudiants	2000	2100	95%	✓
	s3	Nombre de partenariats à long terme (idem o5)	5	10	50%	✗
	s4	Proportion de fonds de tiers sur les recettes globales de la HES-SO Valais	20%	30%	67%	✗

Massnahmen/Projekte

Loop 5: Identifikation und Bewertung von Initiativen, Massnahmen und Projekten, um die Zielwerte der Leistungskennzahlen zu erreichen

4 Massnahmen

4.1 Operative Ziele/Indikatoren
4.2 Massnahmenplan
4.3 Projektaufträge

- Wie werden die Strategien umgesetzt?
- **Welche** Massnahmen sind nötig?
- Wie sehen die Projektaufträge aus?

III

Ein Projekt ist gekennzeichnet durch…

- Einmaligkeit
- Neuartigkeit
- Technische und organisatorische Komplexität
- Interdisziplinäres Zusammenarbeiten
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben

Beispiel: Massnahmen

c Wir wollen für unsere Kunden attraktiv sein.

Massnahmen	Nr.	Operative Indikatoren	IST	SOLL	erreicht	
Soigner les contacts avec les associations faîtières	o1	Nombre de rencontres planifiées avec les associations faîtières, y c. suivi	20	30	67%	✗
Soigner les contacts avec les départements et services cantonaux	o2	Nombre de rencontres planifiées avec les instances cantonales, y c. suivi	20	25	80%	!
Professionnaliser le marketing	o3	Concept marketing mis en place	60%	100%	60%	✗
Développer un lien privilégié avec les alumnis	o4	Taux d'alumnis actifs	90%	100%	90%	✓
Intensifier le démarchage	o5	Nombre de partenariats à long terme	20	25	80%	!
Développer le réseautage actif et le Key account management	o6	Nombre de key accounts suivis	20	22	91%	✓
Valoriser les activités des collaborateurs	o7	Taux de satisfaction des collaborateurs	90%	95%	95%	✓
Améliorer le lien entre formation, recherche et économie	o8	Taux de TB réalisés en lien avec le tissu socio-économique	38%	70%	54%	✗

Beispiel: Projekte

c Wir wollen für unsere Kunden attraktiv sein.

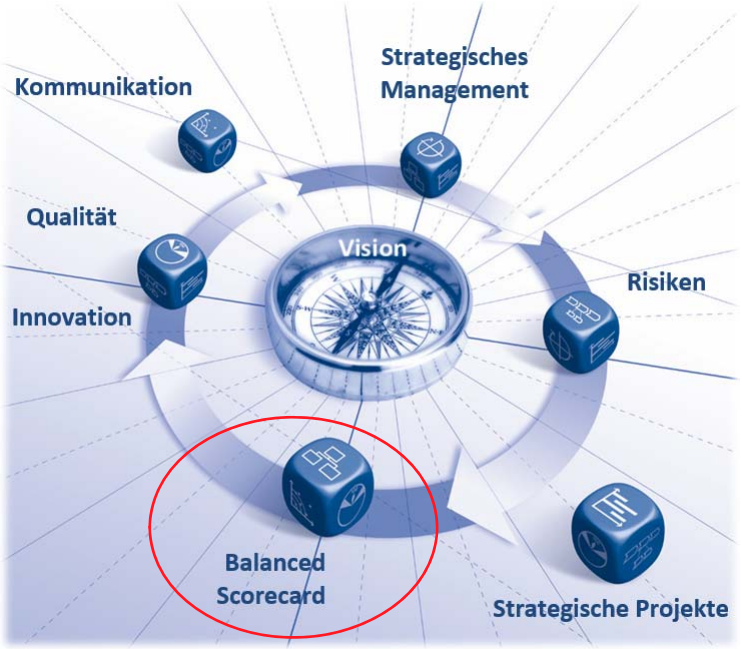
Projekte	Prio	Wer?	Beginn	Ende	ok
Concept Lobbying	2	xy	01.01.2015	30.06.2015	!
cf p1 (Lobbying)	2	xy	01.01.2015	30.06.2015	!
Réalisation concept marketing	1	xy	01.01.2015	30.12.2015	✓
Enquête auprès des Alumni	1	xy	01.01.2015	30.06.2015	!
Concept acquisition	3	xy	01.01.2015	30.06.2015	✗
Concept Key Account Management	2	xy	01.01.2015	30.06.2015	✓
Concept Incentive	1	xy	01.01.2014	30.06.2015	✓
Concept Travaux de Bachelor	2	xy	01.06.2015	30.06.2015	✗

BSC pflegen

Loop 6: Integration der Ergebnisse in das operative Geschäft durch Kommunikation bei den Mitarbeitern und Aufnahme in das Controlling (Planung & Reporting)

5.1 Daten aktualisieren	▪ Sind die Daten aktuell?
5.2 Kommunikation	▪ Wie kann die Direktion bei seiner Führungs- und Koordinationsaufgabe unterstützt werden?
5.2 Projektcontrolling	▪ Ist das Unternehmen auf Kurs?
5.3 Prozesscontrolling	

BSC im Führungscockpit



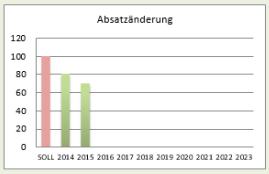
Beispiel: Kennzahlen aufgeteilt auf die Perspektiven

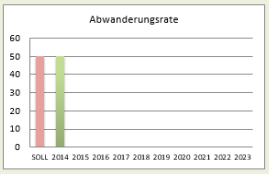
		Beschreibung		erreicht	SOLL	2014	2015	2016	2017	2018	2019
FINANZEN	i22	**Debitorenlaufzeit**	?	40%	50	50	20				
	i23	**EBIT**	?	100%	100	20	100				
	i24	**Eigenkapitalquote**	?	70%	100	200	70				
	i25	**Eigenkapitalrendite**	?	50%	100	100	50				
	i26	**Free Cashflow**	?	50%	100	200	50				
	i27	Gesamtkapitalrentabilität	?								
	i28	Gesamtkapitalumschlag	?								
	i29	Jahresüberschuss (Gewinn)	?								
	i30	Kapitalbindung	?								
	i31	Liquidität 2. Grades	?								
	i32	Personalintensität	?								
	i33	Return on Investment (ROI)	?								
	i34	Rohertragsmarge	?								
POTENZIAL	i35	**Durch. Alter der MA**	?	120%	100	120	120				
	i36	**Fluktuationsrate**	?	40%	50	50	20				
	i37	**Krankenquote**	?	100%	20	20	20				
	i38	**Mobbingquote**	?	70%	100	200	70				
	i39	**Qualifikationsstruktur**	?	100%	100	100	100				
	i40	**Unfallquote**	?	150%	100	200	150				
	i41	Vert. Leistungsbemessung	?								
	i42		?								
	i43		?								
	i44		?								
PROZESSE	i45	**Anz. Prozessverbesserungen**	?	120%	100	120	120				
	i46	**Prozesse 2**	?	40%	50	50	20				
	i47	**Prozesse 3**	?	500%	20	20	100				
	i48	**Prozesse 4**	?	70%	100	200	70				
	i49	**Prozesse 5**	?	120%	100	100	120				
	i50	**Prozesse 6**	?	69%	100	200	69				

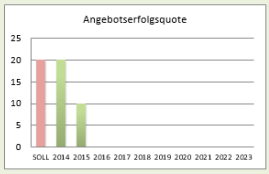
© S. Imboden

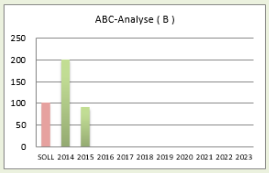
Beispiel Balanced Scorcard

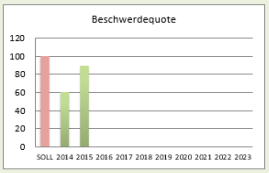
KUNDENPERSPEKTIVE

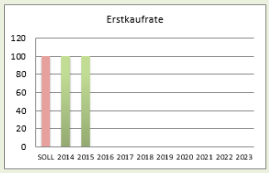




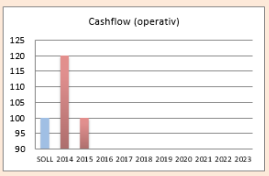


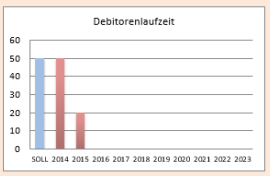


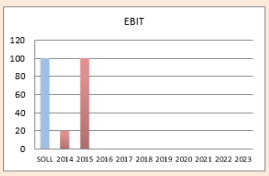




NANZPERSPEKTIVE







Beispiele

1. **Finanzperspektive:** **Kennzahlen zum Erreichen der finanziellen Ziele**

   - Umsatz pro Weiterbildungskurs: Unterstützt das Wachstum der Organisation
   - Kosten pro Lernenden: Unterstützt das Kosten-bewusstsein

2. **Kundenperspektive:** **Kennzahlen zum Erreichen der Kundenziele**

   - Kundenzufriedenheit: Unterstützt kunden-orientiertes Verhalten
   - Zeit zwischen Kundenanfrage und Antwort: Unterstützt zeitgerechtes Reagieren auf Kundenanfragen
   - Anzahl Reklamationen

Beispiele

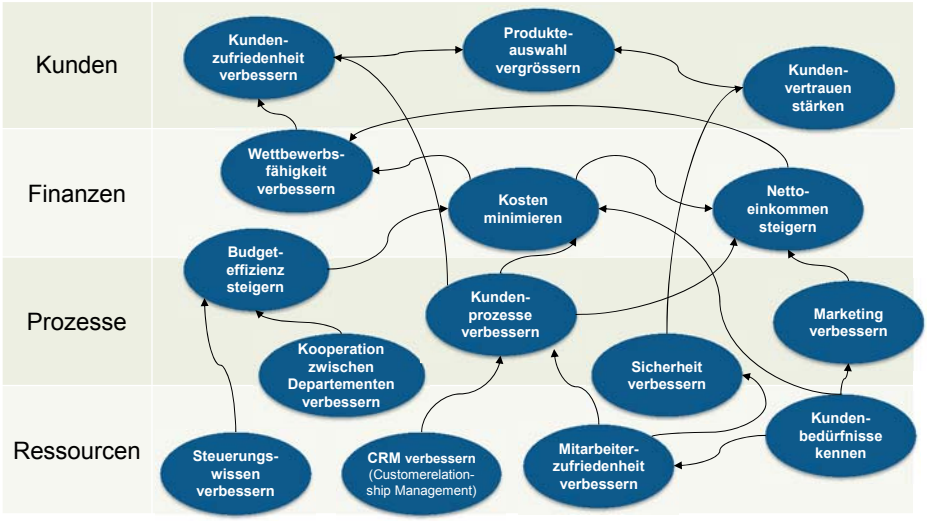
3. **Interne bzw. Prozessperspektive:** **Kennzahlen zum Erreichen der internen Prozess- und Produktionsziele.**

   - Prozessqualität: Unterstützt die Qualität.
   - Prozessdurchlaufzeit: Unterstützt schnelle Durchlauf-zeiten.

4. **Mitarbeiter-, Potenzial- bzw. Erneuerungs- und Wachstumsperspektive:** **Kennzahlen zum Erreichen der (langfristigen) Überlebensziele der Organisation.**

   - Umsatzverhältnis neuer Produkte zu alten Produkten: Unterstützt schnelle Neu- und Weiterentwicklung von Produkten.
   - Fluktuation von Schlüsselpersonen aus der Organisation heraus: Unterstützt die langfristige Beschäftigung von Schlüsselpersonen in der Organisation.

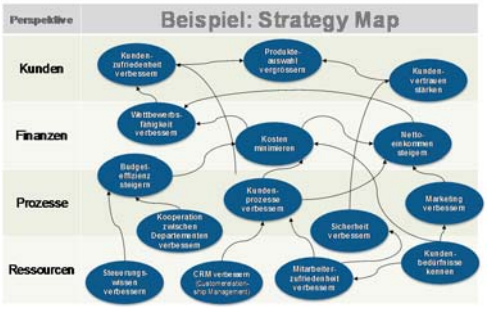
Beispiel: Strategy Map



Quelle: Kaplan&Norton (2009)

„Eine Strategy-Map beschreibt den Wertsteigerungsprozess mithilfe von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen der vier Perspektiven der Balanced Scorecard."

Kaplan&Norton



Agenda

1. Die 4 Dimensionen der BSC
2. Die 6 Schritte zur BSC
3. **Chancen und Gefahren der BSC**
4. Fazit

Chancen der BSC

- Die BSC ermöglicht es, die Strategie zu **operationalisieren**, **darzustellen** und zu **kommunizieren**.
- Die **Wirkungszusammenhänge** zwischen den einzelnen Unternehmenszielen werden **deutlich**.
- Die einfache Struktur ermöglicht eine **Komplexitäts-reduktion** in der Steuerung.
- Durch die BSC werden **Mitarbeiter gestärkt**: Sie erhalten eine eigene Perspektive.
- Die BSC bezieht neben monetären Zielen auch **nichtmonetäre Ziele** mit ein.

Quelle: Kaplan&Norton (2009)

Gefahren der BSC

- Eine BSC birgt die Gefahr, **falsche bzw. unrealistische Ziele** umzusetzen. Auch „schlechte“ Strategien werden professionell umgesetzt.
- Es besteht die Gefahr, die BSC mit **zu vielen und zu komplexen** Zielen zu überfrachten.
- Eine **oberflächliche Betrachtung** der BSC kann fälschlicherweise zu einer einseitigen Konzentration auf die Kennzahlen, insbesondere vergangenheitsbasierte Kennzahlen, führen.
- Jüngste Studien zeigen, dass die grössten Umsetzungserfolge durch eine **Fokussierung auf das Massnahmen-Management** anstelle der Kennzahlen-orientierung erreicht werden.

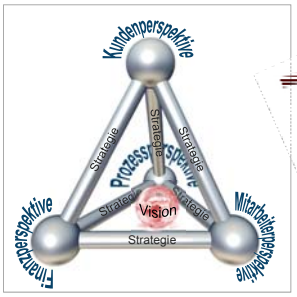
Quelle: Kaplan&Norton (2009)

Agenda

1. Die 4 Dimensionen der BSC
2. Die 6 Schritte zur BSC
3. Chancen und Gefahren der BSC
4. **Fazit**

Fazit

Vergangenheit/Gegenwart



Zukunft

Führungscockpit

© S. Imboden

Fazit

- Ohne eine gute Vision und gute Strategien, gibt es keine gute BSC
- Nicht-monetäre Ziele (Kunden, Mitarbeiter, Prozesse) sind ebenso wichtig wie monetäre Ziele
- Für die Anzahl Indikatoren gilt: Twenty are plenty
- Eine oberflächliche Betrachtung der BSC ist gefährlich
- Kennzahlen sind wichtig, Massnahmen/Projekte ebenso

© S. Imboden

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 78
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2Leadership.ch

Literatur

Kaplan Robert S., Norton David P. (2009). Der effektive Strategieprozess, Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System, Campus
Drucker, Peter, Joseph A. Maciariello (2009). Mangement, Band I, Campus
Drucker, Peter, (2002). Was ist Mangement? Das beste aus 50 Jahren, Econ
Imboden Serge (2004). Excellence im Bildungsbereich – Qualitätsmanagement vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Führungsverständnisses. University Press, Fribourg.
Neuberger O. (2002). Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart, S. 493-532
Thommen, Jean-Paul (2002). Management und Organisation. Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Zürich.
Thommen, Jean-Paul (2005). Introduction à la gestion d'entreprise, 4., veränd. Aufl. 01.09.2005, Versus

Literatur

© S. Imboden