
BALANCED SCORECARD -

Konzept, Implementierung und Anwendungsbeispiel

Agenda

1. Charakterisierung und Konzept

2. Implementierung

3. Anwendungsbeispiel

4. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Charakterisierung und Konzept (1/7)

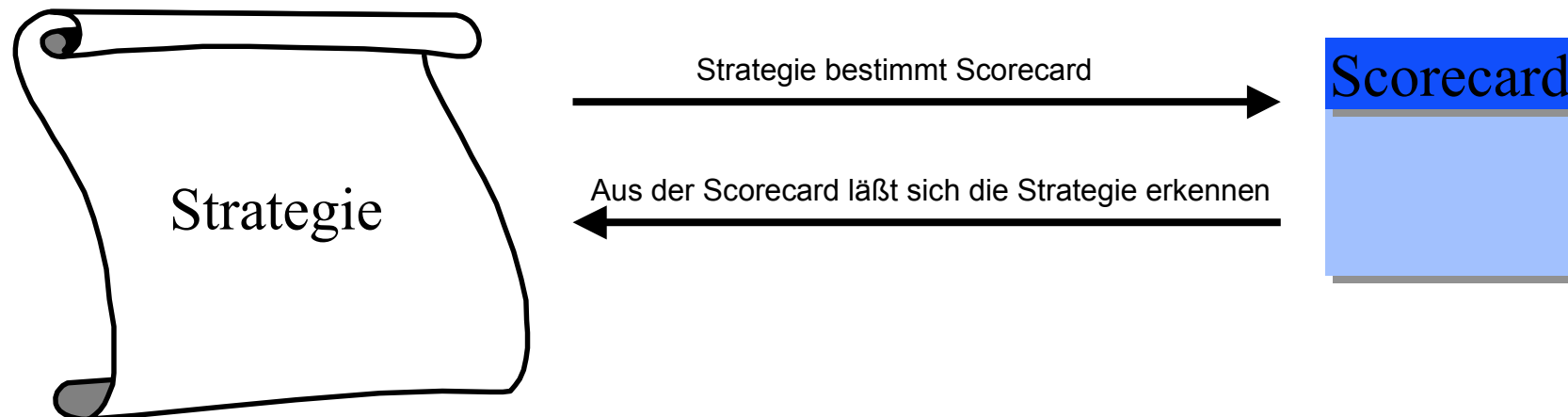
Definition

- Die Balanced Scorecard ist ein „ausgewogener“ Bericht, der in Ergänzung zu den traditionellen Kennzahlensystemen steht und neben finanzielle auch nicht-finanzielle Kennzahlen enthält
- Ein Erreichen der nicht-finanziellen Kennzahlen bedeutet im Regelfall auch ein Erreichen der finanziellen Kennzahlen und im Idealfall die Erfüllung der Unternehmensstrategie
- Dabei ist die Balanced Scorecard nicht nur als Berichts-, sondern auch als Management- und Steuerungs-System zu verstehen

Charakterisierung und Konzept (2/7)

Strategie-Scorecard

Die Balanced Scorecard bildet ein Model der Unternehmensstrategie und der Unternehmenssteuerung ab. Dies ist gelungen, wenn man von der Scorecard auf die Strategie schließen kann („transparent back“):



Charakterisierung und Konzept (3/7)

Charakterisierung

- Die Balanced Scorecard ermöglicht den Mitarbeitern aller Ebenen zu beurteilen, ob Handlungen konform mit der Unternehmensstrategie sind
- Ein Kennzahlensystem, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu messen:
„Translating Strategy into Action“
- Kein Sammelsurium von Zahlen sondern „Cockpit“ der Unternehmenssteuerung, das ein Beziehungsgeflecht von Ursachen und Folgen abbildet
- Die Balanced Scorecard wird häufig in Ergänzung zu Value Based Management-Systemen eingesetzt

Charakterisierung und Konzept (4/7)

Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge

Die Balanced Scorecard stellt durch eine Auswahl geeigneter Kennzahlen wichtige Ursache- und Wirkungs-Zusammenhänge dar:

- Verbesserung IT-Systems >>> höhere Effizienz bei Prozessen >>> Kostenreduktion >>> höhere Umsatzrendite
- Anzahl Neuentwicklungen >>> Steigende Akquisition von Kunden >>> ROIC, Kapitalumschlag

Charakterisierung und Konzept (5/7)

Kombination unterschiedlicher Kennzahlentypen

Eine Balanced Scorecard besteht typischerweise aus zwei Arten von Kennzahlen:

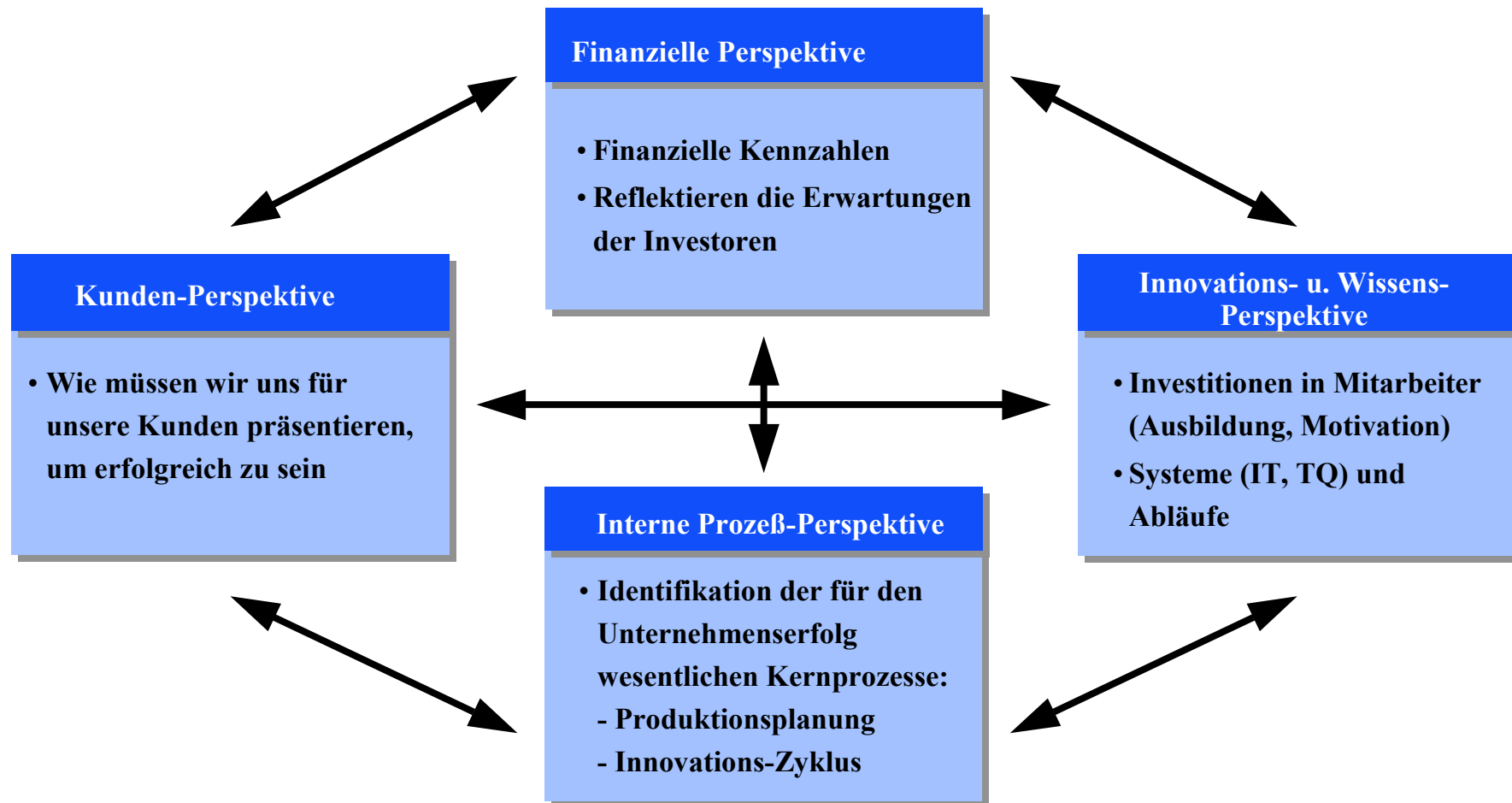
Ergebnis-Kennzahl (outcome measure)

- Stellt die Erreichung finanzieller Ziele dar
- allgemeingültig, d.h. branchenunabhängig für alle Unternehmen
- „lag indicator“, d.h. keine Korrekturmöglichkeiten, aber Aufzeigen eines akuten Korrekturbedarfes (z. B.: Marktanteil, Umsatzrendite)

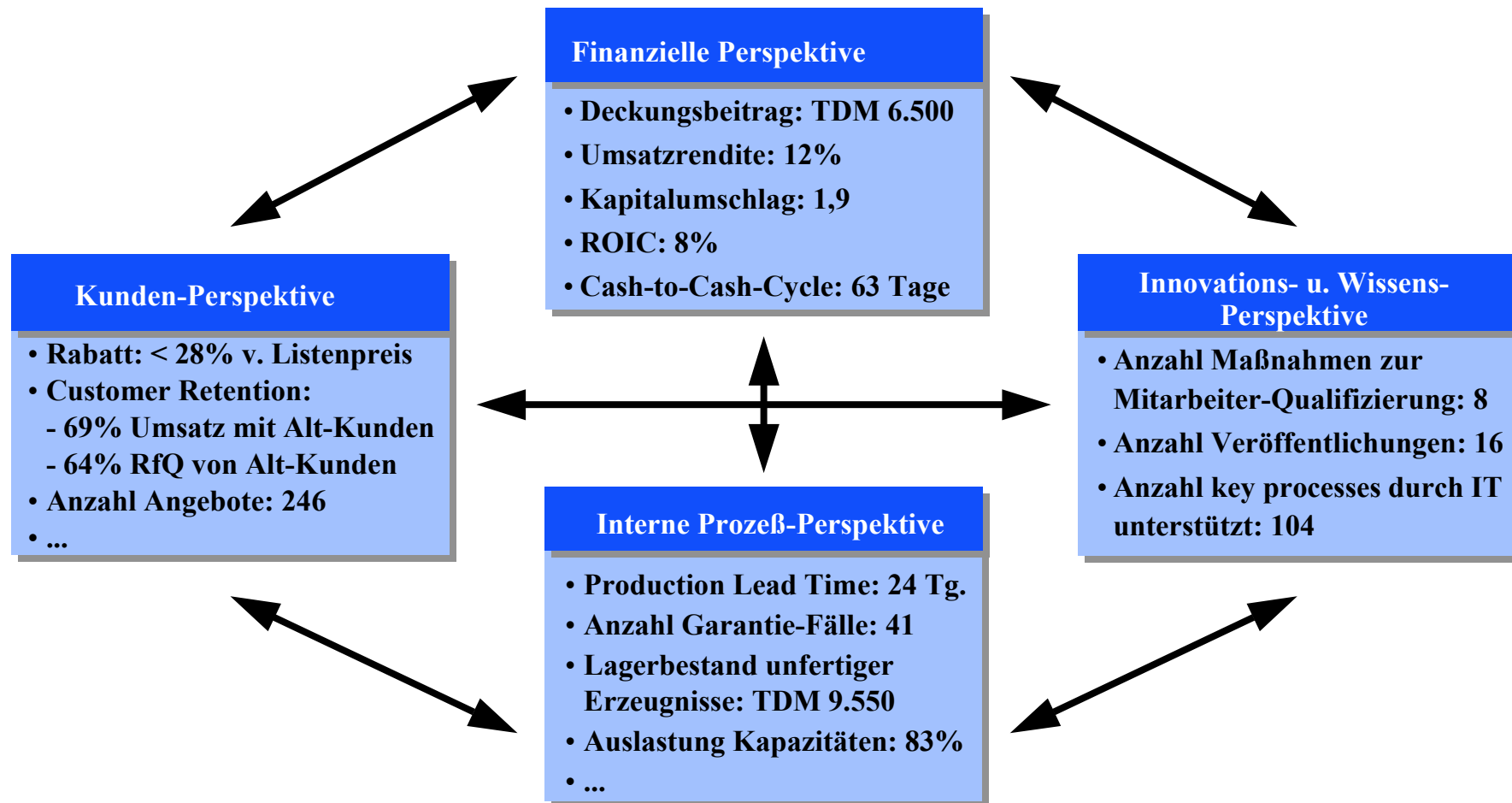
Leistungs-Kennzahl (performance measure)

- beschreiben operative Maßnahmen, welche zur Erreichung finanzieller Ziele notwendig sind
- unternehmensspezifisch
- „lead indicator“, ermöglicht Reaktionen (z. B. Anzahl Besuche bei Alt-Kunden, Anzahl Angebote an Neu-Kunden)

Balanced Scorecard - Betrachtung des Unternehmens aus 4 Perspektiven



Balanced Scorecard - Beispiele für Kennzahlen



Agenda

1. Charakterisierung und Konzept

2. Implementierung

3. Anwendungsbeispiel

4. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Implementierung (1/2)

- Erarbeitung bzw. kritische Überprüfung der Vision des Unternehmens durch das Top-Management
- Definition der Unternehmensstrategie, d.h. Beschreibung der Initiativen und Maßnahmen zur Umsetzung der Vision
- Entwicklung der BSC für das Unternehmen bzw für Strategische Geschäftseinheiten (SGE)
- Abstimmung der value driver mit den Verantwortungsbereichen (Top-down und Bottom-up-Planung)
- Kommunikation der BSC im gesamten Unternehmen

Implementierung (2/2)

- Regelmäßige (monatlich, vierteljährlich) Plan-Ist-Vergleiche der Kennzahlen und Forecast
- Jährlicher „Review“ der in der BSC formulierten Strategie
- Integration der BSC in die wesentlichen Management-Prozesse:
 - Strategische Planung
 - Operative Planung (Erlöse, Kosten, Investitionen)
 - Entlohnung/Bonus-Systeme
 - Review der operativen Performance

Probleme bei der Einführung/ Gründe für Misserfolge

- Im Senior Management besteht keine Übereinstimmung über die Gründe der Implementierung und die Notwendigkeit der Einführung einer BSC
- Das Projekt zur Implementierung verfügt nicht über einen „Sponsor“ aus dem Senior Management
- Die BSC wird als ein „neues Kennzahlensystem“ missverstanden; das Potenzial als „Managementsystem“ wird nicht erkannt
- Kennzahlen können nicht oder nur ungenau erhoben werden, Erhebungsaufwand wegen nicht adäquater IT-Systeme sehr hoch
- Projektdauer und Ressourcenbedarf wird unterschätzt

Agenda

1. Charakterisierung und Konzept

2. Implementierung

3. Anwendungsbeispiel

4. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Anwendungsbeispiel - Unternehmensziele und Vision

- Technologie- und Innovations-Führer (ständige Bereitschaft zur Erneuerung, regelmäßige Entwicklung und Einführung von Neuerungen)
- Dauerhaft profitable Beziehung zu den Kunden
- Leistungsfähige und leistungsbereite Mitarbeiter, wettbewerblich entlohnt
- Attraktive Verzinsung des eingesetzten Kapitals für Investoren
- Fokussierung auf profitables Umsatzwachstum und höhere Produktivität

Anwendungsbeispiel – Maßnahmen und Strategie

- Hersteller technologisch anspruchsvoller Elektronikteile für den Vertrieb an End-Kunden und OEM-Partner
- Segmentierung des Marktes: Konzentration auf Kunden, für die Zuverlässigkeit, Qualität und Produktinnovationen wichtiger sind als der „niedrigste Preis“
- Antizipiert Kundenwünsche/-bedürfnisse
- Kurze „Lead times“, zuverlässige Einhaltung von zugesagten Lieferterminen („Delivery to promise“)
- Flexibel, schnell, pro-aktiv (z. B. Bearbeitung von Kundenaufträgen)
- System-Partner für OEM-Hersteller, gemeinsame Entwicklung
- Qualitativ hochwertig „zero-defect“/ No Rework
- Exzellenter Post-Sales Service

Anwendungsbeispiel – Balanced Scorecard

Geschäftseinheit:	Corporate			
Monat:	April 2002			
Finanzen				
	Aktuell 04/02	Kum. Monat 1-4/02	HoRe 1-12/02	Plan 1-12/02
Erlöse (in Mio. Euro)	22,5	110	340	330
Kosten (in Mio. Euro)	18,5	93,6	301	297
EBIT Marge	12%	11%	13%	12%
Kapitalumschlag	2,5	2,7	2,5	2,5
ROIC	7%	7%	6%	7%
Cash-to-Cash Cycle (in Tagen)	63	66	64	59
Unternehmenswert (in Mio. Euro)	3000	3100	3400	3300
Kunden/Markt				
	Aktuell 04/02	Kum. Monat 1-4/02	HoRe 1-12/02	Plan 1-12/02
Auftragseingang	27	131	350	340
Anzahl Angebote	40	170	710	695
-Direktvertrieb	31	135	550	555
-Händler	9	35	160	140
Rabatt vom Listenpreis	11%	12%	10%	9%
Anzahl Garantiefälle	2	7	14	6
Marktanteil bei "Premium-Kunden"	27%	30%	28%	30%
Anzahl Beschwerden	9	45	170	50
Kundenportfolio-Entwicklungs-Index	1,17	1,12	1,22	1,1
Prozesseffizienz				
	Aktuell 04/02	Kum. Monat 1-4/02	HoRe 1-12/02	Plan 1-12/02
Ausschuß (in %)	3%	4%	3%	1%
Rework (in%)	9%	9%	10%	8%
D-Bestelldauer (in Tagen)	21	20	20	17
D-Lagerbestand (in Mio Euro)	17	19	18	14
D-Verweildauer (in Tagen)	22	27	25	21
Lieferzeit (in Tagen)	35	35	35	30
Lieferdatum eingehalten (in%)	80%	70%	72%	90%
Innovation/Wissen				
	Aktuell 04/02	Kum. Monat 1-4/02	HoRe 1-12/02	Plan 1-12/02
Betriebliche Weiterbildung (in h)	200	650	2600	2900
Anzahl Patente	0	0	2	2
F&E-Projekte im Vergleich zu Plan	90%	87%	95%	100%
F&E-Ausgaben in % des Budgets	17%	17%	17%	22%
"Key Business Processes"				
unterstützt durch IT-Systeme (in %)	4/10	4/10	6/10	6/10

Anwendungsbeispiel – Erkennen der Strategie aus der BSC

- Die Finanz-Perspektive beinhaltet Kennzahlen die sowohl die Wachstums- (Erlöse) als auch Produktivitätsziele (Kapitalumschlag, Kosten, EBIT-Marge) berücksichtigen
- Die Kunden/Markt-Perspektive fokussiert mit Leistungs-Kennzahlen auf die formulierten Ziele:
 - „Auftragseingang“ und „Anzahl Angebote“ sind „Lead-Indikatoren“ für das Umsatzwachstum
 - „Marktanteil bei Premium-Kunden“ sowie „Rabatt vom Listenpreis“ (Kundenportfolio-Index) verdeutlichen den Erfolg/Misserfolg der Segmentierungsstrategie
- Bei der Prozesseffizienz wird hauptsächlich die für einen Premium-Anbieter unabdingbare hohe Qualität bei Lieferung („Lieferdatum eingehalten“) und Produkteigenschaften („Ausschuss“) gemessen
- Die Perspektive „Innovation/Wissen“ verdeutlicht die Strategie des Unternehmens, den Rang eines Premium-Anbieters durch kontinuierliche Innovationen zu behaupten bzw. auszubauen

Anwendungsbeispiel - Positive Effekte

- Die Balanced Scorecard hat die Strategie effektiv im gesamten Unternehmen kommuniziert
- Aufgrund der Orientierung an der Balanced Scorecard konzentrieren sich die Besprechungen des Top-Managements nun stärker auf die Strategie und Maßnahmen zu ihrer Umsetzung, als auf finanzielle Kennzahlen
- Die Balanced Scorecard in Kombination mit Value-Based-Management-Systemen hat das „Abteilungs-Budget“ als Instrument zur Vereinbarung von Zielen, zur Verteilung von Ressourcen und zur Beurteilung von Leistungen im Unternehmen abgelöst. Damit werden diese wichtigen Funktionen nunmehr geradezu automatisch in Einklang mit der Strategie des Unternehmens ausgeführt.
- Die Balanced Scorecard hat sich als Instrument zur Anregung, Evaluierung und Entwicklung neuer strategischer Initiativen im Unternehmen etabliert

Agenda

1. Charakterisierung und Konzept

2. Implementierung

3. Anwendungsbeispiel

4. Leistungen von VCC Value Competence Consulting

Leistungen von VCC Value Competence Consulting

- Management von Projekten zur Implementierung einer Balanced Scorecard
- Evaluierung von Balanced Scorecard`s im Hinblick auf Akzeptanz, Effektivität und Zielkonsistenz
- Fachliche Unterstützung bei Problemstellungen im Zusammenhang mit der Balanced Scorecard
- Durchführung von Workshops und Trainingsmaßnahmen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!