

# IT Balanced Scorecard

Autor: Volker Johanning

## Abstract

Die IT Balanced Scorecard ist eine Abwandlung des von Kaplan/Norton entworfenen Instruments zur Steuerung der IT nicht nur nach finanziellen Gesichtspunkten. Neben der Finanzperspektive können beispielhaft auch die Mitarbeiterentwicklung in der IT und dessen Skill-Set, die Prozessverbesserung durch IT sowie die IT Leistungsfähigkeit im Business in einem fortlaufenden Prozess gesteuert und optimiert werden.

## Historisches zur Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde Anfang der 1990er Jahre von R. S. Kaplan und D. P. Norton als neues Instrument für das (allgemeine) Controlling entwickelt.

Bis dahin verfügbare Kennzahlen des Performance Measurement (Leistungsbeurteilung) waren unzureichend, da sie nur finanzielle Größen betrachteten und damit das Management zu Fehlverhalten führten. Die BSC dagegen ist ein strategisch-operatives Kennzahlensystem zur ausgewogenen Unternehmenssteuerung.

Die Idee dahinter: Verknüpfung der Unternehmensstrategie und der operativen Maßnahmenplanung durch Ursache-Wirkungsketten. In der folgenden Abbildung zeigen wir beispielhaft welche Wirkungen die Ursachen in den verschiedenen Perspektiven bewirken können:

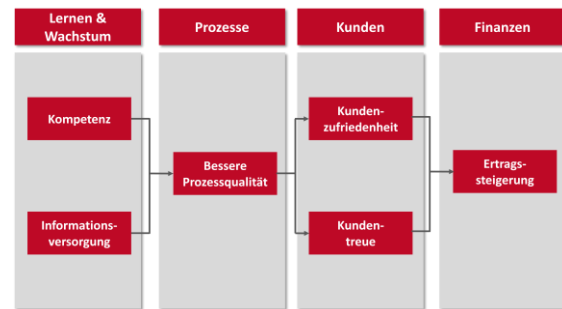


Abbildung 1: Ursache-Wirkungsprinzip der Balanced Scorecard

## Ziele der Balanced Scorecard

1. Aufhebung der rein finanziellen Betrachtungsweise
  - BSC berücksichtigt vier ausgewogen eingesetzte finanzielle und nicht-finanzielle Sichten (Finanzen, Markt und Kunde, Interne Prozesse, Lernen und Innovation)
2. Integration von Strategie und Maßnahmenplanung
  - Verknüpfung der strategischen Unternehmensplanung mit der kurz- und mittelfristigen Maßnahmenplanung.
  - Hierdurch soll sichergestellt werden, dass kurzfristige Maßnahmen langfristigen strategischen Zielen dienen
3. Strategischer zukunftsorientierter Handlungsrahmen
  - Traditionelle Kennzahlen waren eher vergangenheitsorientiert
  - BSC ist ein zukunftsorientiertes interdependentes Kennzahlensystem zur Koordination der Führungssysteme
  - Durch Kommunikation der Scorecard und Einarbeitung des Feedbacks wird ein permanenter Führungskreislauf geschaffen

## Die 4 Perspektiven der Balanced Scorecard

Die BSC ist aufgegliedert in 4 sogenannte Perspektiven:

1. Finanzen
2. Interne Prozesse
3. Lernen & Entwicklung
4. Markt & Kunden

Zu allen vier Perspektiven werden Ziele, Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen definiert. Ein schematischer Aufbau sähe folgendermaßen aus:

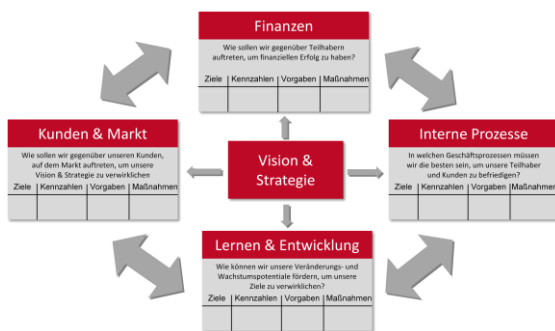


Abbildung 2: Schematischer Aufbau einer Balanced Scorecard

## Die Balanced Scorecard in der IT

Eine Abwandlung der BSC für die IT ist prinzipiell genauso aufgebaut wie die original BSC, allerdings mit folgenden Adaptionen:

Die Zielsetzung innerhalb der Perspektiven ist auf spezielle IT-Bedürfnisse angepasst. Das sieht zum Beispiel so aus:

### 1. Finanzperspektive:

- Welchen Beitrag kann die IT zum Finanzerfolg leisten?
- Wie können die TCO (Total Cost of Ownership) für Arbeitsplatz-PCs / Notebooks reduziert werden?

- Wie können die IT-Prozesskosten reduziert werden?

### 2. Interne Prozesse

- Wie kann die IT die Prozessqualität verbessert werden?
- Können die IT-Prozesse durch Outsourcing beschleunigt werden?

### 3. Lernen & Entwicklung

- Welche Potenziale oder besonderen Skills besitzen unsere IT Spezialisten?
- Wie kann das Wissensmanagement verbessert werden?
- Wie kann die Motivation gesteigert werden?

### 4. Markt & Kunden

- Welche Produkte erstellt die IT für ihre Kunden?
- Wie kann durch SLAs die Kundenzufriedenheit gesteigert werden?
- Wie wird unsere Leistung vom Kunden im Vergleich zu anderen Dienstleistern beurteilt (Benchmarking)?

## Kennzahlen für die IT Balanced Scorecard

Im Folgenden zeigen wir Ihnen beispielhaft einige typische Kennzahlen für die jeweilige Perspektive der IT BSC.

### 1. Finanzen

- IT-Kosten je Mitarbeiter,
- IT-Projektkosten und –nutzen,
- Rentabilitätswachstum nach IT-Projektdurchführung (z.B. nach Einführung eines ERP-Systems),
- TCO je IT-Arbeitsplatz / je Mitarbeiter

### 2. Interne Prozesse

- Anzahl Beschwerdefälle, Reklamationen, Eskalationen ins Top-Management
- Anzahl Eingriffe von Führungskräften in operative IT-Prozesse,
- Anzahl Prozessinnovation aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter,
- Durchlaufgeschwindigkeit vom Prozesseingang bis –ausgang

### 3. Lernen & Entwicklung

- Anzahl Verbesserungsvorschläge/ Anzahl Veröffentlichungen,
- Anzahl tätigkeitsbezogener Nebenaktivitäten (Lehraufträge an Hochschulen, Referent bei externen oder internen Schulungen, Mitgliedschaft in Forschungs-Arbeitsgruppen)
- Anzahl Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen, Betriebs-festen oder Betriebsversammlungen,
- Überstundenquote,
- Einhaltung von Terminverarbeitungen.

### 4. Markt & Kunde

- Bearbeitungsdauer von Anfragen, Kundenaufträgen, Reklamationen, Störungsbeseitigung etc.
- Anteil Neukunden am Gesamtkundenbestand,
- Verhältnis Standardbestellungen zu Individualaufträgen,
- Anteil termingerechter Lieferungen,
- Anzahl SLA-Verletzungen

### IT-Spezifische Perspektiven in einer IT BSC

Für die Adaption auf eine IT BSC werden vielfach auch die Perspektiven angepasst bzw. geändert. Dazu können auch mehrere Perspektiven als nur die 4 von Kaplan / Norton anvisierten Perspektiven gewählt werden. Beispiele können folgende sein:

#### Beispiel 1:

1. Wirtschaftlichkeit der IT ,
2. Kunden/User,
3. Prozessablauf,
4. Wachstums-/Lernfähigkeit

#### Beispiel 2:

1. Finanzen,
2. Kunden,
3. Geschäftsprozesse,
4. IT-Sicherheit,
5. Lernen & Entwicklung

#### Beispiel 3:

1. Corporate Contribution,
2. User Orientation,
3. Operation Excellence,
4. Future Orientation

#### Beispiel 4:

1. Finanzen,
2. Kunden,
3. IT-Leistungserstellung,
4. IT-Einsatz

Die Artikelreihe erscheint in Form eines Newsletters. Sie können im Abstand von ca. 4 – 6 Wochen immer den neuesten Artikel per Email bekommen, so dass Sie keinen Artikel verpassen. Bitte abonnieren Sie den Newsletter [hier](#).

**JOHANNING IT MANAGEMENT** | [info@johanning.de](mailto:info@johanning.de) | <http://www.johanning.de>

Autor: Volker Johanning, Diplom Kaufmann und Diplom Informatiker (FH)

E-Mail: [volker@johanning.de](mailto:volker@johanning.de)