

Bringen Sie Ihr
Unternehmen ins Gleichgewicht

Balanced Scorecard

FÜR
DUMMIES®

Das Pocketbuch

Mach Dich
schlau

- ✓ Die Perspektiven der
Balanced Scorecard
verstehen
- ✓ Die passenden
Kennzahlen finden
- ✓ Die Balanced
Scorecard mit Excel
erstellen und aus-
werten

Michael Griga und
Raymund Krauleidis



Balanced Scorecard für Dummies - Schummelseite

Die Schritte zur Balanced Scorecard

Wählen Sie die passenden Perspektiven aus

- ✓ **Finanzperspektive:** Diese soll meist die Ertrags- und die Vermögenslage mit Hilfe geeigneter Kennzahlen darstellen.
- ✓ **Kundenperspektive:** Hier werden wichtige Informationen über die Marktsituation und das Verhältnis zur Kundschaft aufgezeigt.
- ✓ **Prozessperspektive:** Hier geht es um die Arbeitsabläufe des Unternehmens.
- ✓ **Lern- und Entwicklungsperspektive:** In dieser Perspektive stehen die Mitarbeiter, die Informationssysteme und die Organisation des Unternehmens im Mittelpunkt.

Setzen Sie die vier Perspektiven in Kennzahlen um

- ✓ Finden Sie dazu zunächst einmal das Unternehmensziel der nächsten ein, zwei

- Jahre heraus.
- Entwickeln Sie dann die dazu passenden Strategien.
 - Erarbeiten Sie konkrete Aktionen, um diese Strategien umzusetzen.
 - Finden Sie die passenden Kennzahlen zu diesen Aktionen.

Bauen Sie die Balanced Scorecard auf

- Sortieren Sie die Kennzahlen nach den Perspektiven.
- Hierarchisieren Sie die Kennzahlen. Suchen Sie dazu nach Abhängigkeiten und legen Sie übergeordnete Kennzahlen fest.
- Erstellen Sie mit den hierarchisierten Kennzahlen für die ausgewählten Perspektiven die Balanced Scorecard.

Aktualisieren Sie Ihre Balanced Scorecard regelmäßig

- Sie sollten die Balanced Scorecard idealerweise jeden Monat aktualisieren. So können Sie zeitnah sehen, wie es um die Zielverfolgung steht.
- Überarbeiten Sie zudem alle ein bis zwei Jahre die Ziele Ihrer Balanced Scorecard. Prüfen Sie hierbei, ob die Ziele noch zur aktuellen Unternehmensvision passen.

Michael Griga und Raymund Krauleidis

Balanced Scorecard für Dummies

Das Pocketbuch



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im
Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2009

© 2009 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo,
and related trademarks and trade dress are trademarks or
registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its
affiliates, in the United States and other countries. Used by
permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-
Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken
oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA,
Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch
übernehmen Autoren und Verlag für die Richtigkeit von
Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle
Druckfehler keine Haftung.

Mehr über die Balanced Scorecard erfahren Sie in »Balanced
Scorecard für Dummies«.

Korrektur Harriet Gehring, Köln

ISBN: 978-3-527-70466-8
ePDF ISBN: 978-3-527-63843-7
ePub ISBN: 978-3-527-63842-0
mobi ISBN: 978-3-527-63844-4

Inhaltsverzeichnis

Balanced Scorecard für Dummies - Schummelseite

Titel

Impressum

Einführung

Über dieses Buch

Wie Sie dieses Buch verwenden

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Teil I: Management mit Überblick

Teil II: Umsetzung in Kennzahlen

Teil III: Aufbau einer Balanced Scorecard

Teil IV: Erstellung und Design der Balanced Scorecard

Teil IV: Der Top-Ten-Teil

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Teil I - Management mit Überblick

1 - Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen

Keine Angst vor Kennzahlen

Rentabilität: Umsatz allein reicht nicht aus

Eigenkapitalrentabilität

Gesamtkapitalrentabilität

Umsatzrentabilität

Liquidität - oder: Auch die Gehälter müssen bezahlt werden

Liquidität ersten Grades (Barliquidität)

Liquidität zweiten Grades

Liquidität dritten Grades

Was gehört wem - Kapitalstruktur

Die Eigenkapitalquote

Die Fremdkapitalquote

Die Verschuldungsquote

Der Cashflow

2 - Das Neue an der Balanced Scorecard

Kennzahlen mit System

Vier Gründe für ein Kennzahlensystem

Welche Kennzahlensysteme es gibt

Die Einflussgrößen des ROI: Das Du-Pont-System

Return on Investment: Was springt für Eigner und Anleger raus?

Das ZVEI-Kennzahlensystem

Die Wachstumsanalyse

Die Strukturanalyse

Das Rentabilitäts-Liquiditätssystem

Das Besondere an der Balance Scorecard

3 - Vier gewinnt: Auswahl der Perspektiven

Viere gerade sein lassen

Die finanzielle Perspektive

Die Kundenperspektive

Die Prozessperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Noch mehr Perspektiven

Die ökologische Perspektive

Die Stakeholderperspektive

Teil II - Umsetzung in Kennzahlen

4 - Unternehmensziele und Strategien definieren

Von der Vision zum Unternehmensziel

Der Leitstern: Die Unternehmensvision

Unternehmensleitbilder

En détail: Die Unternehmensziele

Die passenden Strategien entwickeln

Konkrete Aktionen erarbeiten

5 - Die passenden Kennzahlen suchen und finden

Lasst Zahlen sprechen

Kennzahlen für die Designer entwerfen

Aktion D1

Aktion D2

Aktion D3

Aktion D4

Kennzahlen zur Qualität

Aktion Q1

Aktion Q2

Aktion Q3

Kennzahlen zu den Vertriebs-und Marketingaktionen

Aktion V&M1

Aktion V&M2

Aktion V&M3

Aktion V&M4

Kennzahlen zu den finanziellen Rekorden

Aktion F1

Aktion F2

Aktion F3

Teil III - Aufbau einer Balanced Scorecard

6 - Kennzahlen nach den Perspektiven sortieren

Die Finanzperspektive

Die Prozessperspektive

Die Lernperspektive

Die Kundenperspektive

7 - Kennzahlen hierarchisieren

Hierarchisierung der Finanzkennzahlen

Hierarchisierung der Prozesskennzahlen

Hierarchisierung der Kennzahlen der Lernperspektive

Hierarchisierung der Kennzahlen aus der Kundenperspektive

Teil IV - Erstellung und Design der Balanced Scorecard

8 - Die Balanced Scorecard erstellen

Alles auf eine Karte

Ampeln und Tachos

Ampel-Symbole

Tacho-Darstellungen

Laufende Steuerung und Reviews

9 - Markterhebung: Scorecard-Software

Auswahlkriterien für Scorecard-Software

Arten von Scorecard-Software

Spreadsheet-Anwendungen

Eigenständige Scorecard-Software

Auf ERP-Software basierende Anwendungen

Auf Data-Warehouse-Lösungen basierende Scorecard-Software

Auf Business-Intelligence-Software basierende Scorecard-Software

Produktbeispiele

Anbieter von eigenständiger Scorecard-Software

Strat&Go von der Procos AG:

BusinessNavigator von Wisolution

ADOscore von BOC

hyScore BSC von hyperspace

Q-Excellence BSC von net-w

Anbieter von auf ERP-Software basierender Software

Oracle Balanced Scorecard

SAP SEM

Auf BI und DWH basierende Scorecard-Software

MicroStrategy8

Cognos 8 Business Intelligence

Hyperion Performance Scorecard

Teil V - Der Top-Ten-Teil

10 - Zehn Tipps, wie Sie MS-Office für Ihre BSC nutzen können

Pivot-Tabellen

Entfernen des lästigen »#DIV/0!« in Excel-Reports

Bedingte Formatierung in Excel

Excel: Die Richtung beim Drücken der Eingabetaste ändern

Excel-Tabellen in Access einbinden

Doppelte Daten aus unterschiedlichen Access-Tabellen löschen

Kommentare in Excel einfügen

Excel-Tabellen drehen

Zellnamen in Excel vergeben

Die Excel-Funktion SummeWenn

Stichwortverzeichnis

Einführung

Schön, dass Sie sich entschlossen haben, alles auf eine Karte zu setzen. Und zwar auf die Balanced Scorecard.

Für viele ist sie zwar lediglich neumodischer Kram, den kein Mensch braucht, in Wahrheit ist sie aber, richtig eingesetzt, ein wertvolles Instrument, das bei der Unternehmensteuerung so einiges erleichtern kann.

Es erwartet Sie deshalb auf den kommenden Seiten ein verständlicher Überblick rund um das Thema Balanced Scorecard. Und zwar ohne unverständliches Fachchinesisch! Wir hoffen, dass dies kein allzu großer Verlust für Sie ist und wünschen Ihnen nun viel Spaß beim Lesen und Basteln!

Über dieses Buch

Falls Sie jetzt ein mit belangloser Theorie vollgepacktes Lehrbuch erwarten, könnten Sie enttäuscht werden. Denn was Sie gerade vor sich haben, ist ein praxisorientierter und gut verständlicher Überblick über die Welt der Balanced Scorecard, gespickt mit praxisorientierten Tipps und netten Anekdoten.

Erfahren Sie unter anderem

- wozu man die Balanced Scorecard braucht
- alles Wichtige über Kennzahlen
- wie Sie eine Balanced Scorecard aufbauen
- was um alles in der Welt Ampeln und Tachos mit dem Thema zu tun haben

Wie Sie dieses Buch verwenden

Wir unterstellen Ihnen an dieser Stelle einfach einmal ein gewisses Grundinteresse für die Balanced Scorecard. Dieses Grundinteresse, sei es freiwillig oder gezwungenermaßen vorhanden, ist die Mindestanforderung, die wir an Sie haben.

Zudem gehen wir einmal davon aus, dass noch mindestens einer der folgenden Punkte auf Sie zutrifft.

- Sie werden gezwungen, eine Balanced Scorecard zu erstellen, oder wollen dies freiwillig tun.
- Sie müssen sich in der Ausbildung oder im Studium mit dem Thema herumschlagen.
- Sie sind ein vielseitig interessierter Mensch, aber besagtes Thema gehörte zu den wenigen Dingen, bei denen Sie bisher nur Bahnhof verstanden haben.
- Sie fanden, dass das Buch irgendwie nett aussieht.

Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie es nicht zwingend wie einen Roman von vorne nach hinten

durchlesen müssen, um alles zu verstehen. Wenn Sie es aber dennoch von vorne bis hinten durchlesen möchten, sind wir Ihnen auch nicht böse.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Das Buch gliedert sich in fünf Teile, die der Einfachheit halber fortlaufend nummeriert und inhaltlich zusammenhängend sind. In den jeweiligen Teilen finden Sie folgende Inhalte:

Teil I: Management mit Überblick

Hier erfahren Sie zunächst einmal alles Wissenswerte über Kennzahlen im Unternehmen. Danach zeigen wir Ihnen, was eigentlich das Neue an der Balanced Scorecard ist. Zu guter Letzt verraten wir Ihnen, was es mit Perspektiven auf sich hat, und helfen wir Ihnen dabei, die richtigen Perspektiven für Ihr Unternehmen auszuwählen.

Teil II: Umsetzung in Kennzahlen

In diesem Teil geht es zunächst darum, wie Sie von einer Unternehmensvision über Strategien zu konkreten Zielen und Aktionen kommen können. Doch was bringen die schönsten Ziele und Aktionen, wenn Sie sie nicht messen, sprich: in hübsche Kennzahlen verpacken können. Deshalb verraten wir Ihnen natürlich auch noch, wie Sie die passenden Kennzahlen finden.

Teil III: Aufbau einer Balanced Scorecard

Nachdem Sie nun einen bunten Strauß von Kennzahlen vor sich haben, gilt es erst einmal Ordnung hineinzubringen. Dafür sortieren Sie die Kennzahlen zunächst nach den jeweiligen Perspektiven. Zudem verraten wir Ihnen, wie Sie die mittlerweile thematisch geordneten Kennzahlen hierarchisieren.

Teil IV: Erstellung und Design der Balanced Scorecard

Jetzt wird's handwerklich. In diesem Teil geht es nämlich darum, wie Sie die Balanced Scorecard auf's Papier bringen. Außerdem geben wir Ihnen ein paar Tipps zur Aufhübschung. Dann folgen noch ein kurzer Überblick über gängige Softwarelösungen „von der Stange“ sowie Tipps zur Überarbeitung Ihrer Scorecard.

Teil IV: Der Top-Ten-Teil

Vor die Balanced Scorecard hat der Liebe Gott die Datenaufbereitung gesetzt. Deshalb haben wir in diesem Teil zehn nützliche MS-Office-Tipps für Sie.

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden



Wenn Sie dieses Symbol sehen, erklären wir Ihnen einen Begriff, der kurz zuvor im Text aufgetaucht ist und ohne weitere Erklärung eventuell Verwirrung stiften könnte.



Damit Sie immer wissen, wo eventuell ein Fallstrick lauern könnte, haben wir uns dieses Symbol für Sie ausgedacht.



Manchmal kommt es tatsächlich vor, dass auch wir uns wiederholen. Das sind jedoch stets wichtige Dinge, auf die wir Sie lediglich nochmals aufmerksam machen möchten.



Immer wenn Sie dieses Symbol entdecken, verbirgt sich dahinter ein nützlicher Tipp. Nur so als Tipp jetzt.