



Einführung einer Scorecard zur Kommunikation der IT-Strategie

Eine Scorecard ist viel mehr als ein Messinstrument und eine Sammlung von Kennzahlen. Ihr eigentlicher Wert liegt in der intensiven Beschäftigung mit der IT- und Unternehmensstrategie und deren transparenter Darstellung in Form von Zielen und Kennzahlen. Somit ist die *erste und wichtigste Aufgabe einer Scorecard die Kommunikation der IT-Strategie* gegenüber dem oberen Management, den Fachbereichen, Anwendern und den eigenen Mitarbeitern *mit dem Ziel, den Wertbeitrag des Unternehmens zu erhöhen.*

In einem zweiten Schritt dient die Scorecard dann als *Messinstrument der Zielerreichung der IT-Strategie* sowie als *Grundlage eines periodischen Reporting.* Darüber hinaus ist sie natürlich auch eine *gute Basis für eine Weiterentwicklung der IT-Strategie* und der Ausrichtung der IT an den Zielen des Unternehmens.



Ausgangssituation

Ausgangspunkt für die Einführung einer Scorecard ist daher meist die *Anforderung der Unternehmens- und IT-Leitung*, die Strategie der IT besser an der Unternehmensstrategie auszurichten, diese Strategie besser kommunizieren zu können sowie die Zielerreichung der IT messbar zu machen. Oftmals existieren bereits einige Kennzahlen, die aber meist an operativen Zielen der IT ausgerichtet sind und nicht an den Zielen und Anforderungen des Unternehmens.

Als Methode bietet sich eine *Balanced Scorecard* an, bei der Zielausrichtung und Messung der Zielerreichung mithilfe *geeigneter Perspektiven* die Anforderungen des Unternehmens und der IT abbilden.



Neben einer Ausrichtung an beispielsweise *fünf Perspektiven, wie Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Technologie*, sind oft auch noch *übergeordneten Aufträge* des Unternehmens zu erfüllen, wie z. B. die Anforderungen nach *Effektivität, Effizienz und Compliance*. Hier bietet sich die Möglichkeit einer zweiten, alternativen Sicht der Scorecard, bei der die Kennzahlen direkt diesen Aufträgen zugeordnet werden und damit den Umsetzungsgrad dieser Aufträge darstellen.

Vorgehensweise

Die Scorecard mit ihren Perspektiven und Kennzahlen sollte unbedingt durch ein eigens ins Leben gerufenes *Projektteam von Führungskräften und Mitarbeitern* selbst erarbeitet werden, das wir hier das *Scorecard-Team* nennen wollen.

Die Arbeit in einem solchen Projektteam kann dann typischerweise auf zwei Ebenen erfolgen: Einerseits auf der *Workshopebene*, auf der das Gesamtsystem betrachtet, die Anforderungen geklärt und die einzelnen Elemente der Scorecard intensiv diskutiert und strukturell entwickelt werden. Diese Workshops sollten generell von einem *externen Spezialisten moderiert und geleitet* werden, um die nötige Distanz zur historischen Entwicklung und zum operativen Betrieb sicher zu stellen, die Workshops geeignet zu strukturieren und durch hilfreiche Beispiele und Lösungsvorschläge zu unterstützen sowie durch geschickte Fragen konstruktive Lösungen anzuregen.



Auf der *Arbeitsebene* hingegen erarbeiten die Mitglieder des Scorecard-Teams die in den Workshops diskutierten Inhalte der entwickelten Strukturen und präsentieren diese in dem jeweils nachfolgenden Workshop. Wichtig ist es hierbei, dem Team genügend Zeit zu geben, um neben dem Tagesgeschäft diese „Hausaufgaben“ zu erledigen, so dass es sich bewährt hat, die Workshops in einem Turnus von ca. zwei bis sechs Monaten durchzuführen.

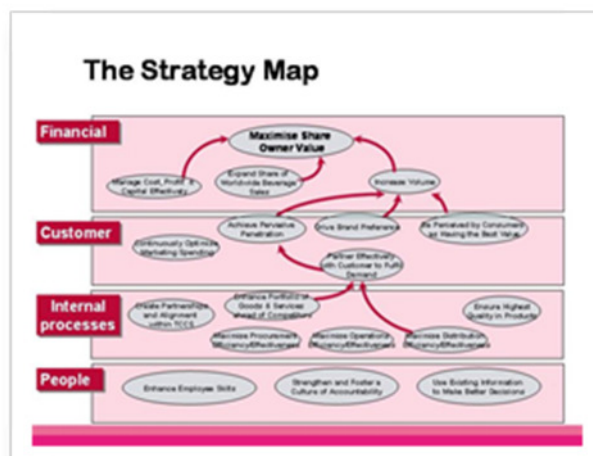


Workshops

Der erste Workshop dient zur *Klärung von Vision, Auftrag und Strategie der IT* und zur Festlegung der weiteren Vorgehensweise. Hierbei hat es sich bewährt, zunächst einmal das Gesamtsystem zu betrachten und dabei klare Definitionen der Vision, des Auftrags der Abteilung sowie der Strategie zur Zielerreichung zu erarbeiten. Wichtigstes Element ist hierbei *ein gemeinsames Verständnis* der Vorgaben und Ziele sowie eine Ausrichtung auf nicht-technische Begrifflichkeiten und ein *genereller Fokus, wie z. B. der Wertbeitrag*. Dieser Fokus muss zum Bestandteil der Vision werden. Die Scorecard muss schließlich die Frage beantworten, wie die Aufgaben und Zeile der Abteilung zu erreichen sind, wo die Abteilung aktuell steht und welche Maßnahmen bei einer Abweichung von den Zielvorgaben zu ergreifen sind.

Im nächsten Workshop können dann die verschiedenen *Perspektiven* betrachtet werden. Zu jeder Perspektive ist zu erarbeiten, welche Frage im Kontext der Strategie und Zielerreichung zu beantworten ist. Anschließend können die möglichen *Kennzahlen* erarbeitet und diskutiert werden. Zu jeder Kennzahl ist ein sogenannter *Steckbrief* zu erstellen, der die Kennzahl in allen ihren Parametern definiert und vor allem auch festlegt, welche *Gründe für Zielabweichungen* verantwortlich sein können und wie diesen dann zu begegnen ist. Dieses ist eines der wesentlichen Elemente, um mit Hilfe der Scorecard und der Kennzahlen den Gesamtprozess der Zielerreichung steuern zu können. Ferner ist es entscheidend, zu jeder Kennzahl die entsprechenden *Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen* zu definieren, die erfüllt sein müssen, um die Kennzahl mit ausreichender Aussagekraft ermitteln zu können. Insgesamt müssen die Kennzahlen mehreren Reviews unterzogen und damit immer weiter geschärft werden.

In einem weiteren Workshop können nun die *Abhängigkeiten der Kennzahlen* betrachtet werden. Hier ist es wichtig, sich auf die wesentlichen Kennzahlen zu beschränken (weniger ist mehr / „*twenty is plenty*“) und diese Kennzahlen nicht unabhängig voneinander zu betrachten. Um die Wechselwirkung der einzelnen Kennzahlen genauer zu betrachten, ist es sehr hilfreich eine so genannte *Strategielandkarte* (Strategy Map) zu entwickeln, in der die *Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge* innerhalb der Scorecard dargestellt werden. Diese Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge stellen das eigentliche *Verständnis des Geschäftsmodells* und das diesem Geschäftsmodell zugrunde liegende *Steuerungsmodell* der Balanced Scorecard dar. Aus der Strategielandkarte wird schließlich eine *Scorecard-Story* entwickelt, in der die Abhängigkeiten allgemeinverständlich verbalisiert und verdeutlicht werden. Hierbei ist zwischen den direkten Abhängigkeiten in der Scorecard (direkter Wertbeitrag) und den indirekten Abhängigkeiten (Beitrag zu einer anderen Kennzahl) zu unterscheiden.





Erste Umsetzung

Sind alle Perspektiven, Erfolgsfaktoren und Kennzahlen definiert, gilt es, das Gesamtsystem der Scorecard übersichtlich darzustellen und für einen ersten Testbetrieb in einem *praktikablen Werkzeug* umzusetzen und praktisch zu nutzen.

Hierfür hat es sich bewährt zunächst eine *Lösung auf Basis von MS Excel* zu verwenden und die Vision, Aufgaben, Strategie, Ziele und Kennzahlen der IT-Abteilung dort abzubilden. Dies hat den großen Vorteil, dass es sehr viele Software-Kosten spart und der *Fokus weiterhin auf der Struktur und den Inhalten der Scorecard bleibt*. Darüber hinaus ermöglicht es das *Sammeln erster Erfahrungen im Umgang mit einer Scorecard* und ein besseres Verständnis für Schwellwerte, Bewertungen, Priorisierungen, Konsolidierung und grafische Darstellung von Kennzahlen zu entwickeln.

In einer solchen Lösung können beispielsweise zwei Ansichten der Scorecard erarbeitet werden: Einerseits eine *Ansicht "IT-Wertbeitrag"* nach den fünf Perspektiven (Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter, Technologie), andererseits eine *Ansicht "IT-Aufträge"* nach den drei Aufträgen (Effektivität, Effizienz und Compliance).

Über ein Auswahlmenü in dieser Lösung sollte die *Wahl eines Darstellungs- bzw. Berichtszeitraums*, wie z. B. Monat, Quartal, Halbjahr oder Jahr, sowie das *zugehörige Jahr* ermöglicht werden. Mit der Auswahl von Berichtszeitraum und Jahr können gleichzeitig *Referenzwerte* des Vormonats / Vorquartals, Vorhalbjahres oder Vorjahres festgelegt werden, mithilfe derer zusätzlich zum aktuellen Status auch die *aktuelle Entwicklung der Zielerreichung* (Messwerte) dargestellt werden kann.

Die gesamte Scorecard sollte darüber hinaus eine *verdichtete, hierarchische Darstellung* ermöglichen, um die eigentliche Aussage und Botschaft der Scorecard klar kommunizieren zu können und nicht zu viele Details und Informationen auf einmal zu zeigen. Daher scheint es sinnvoll, zunächst mit einer verdichteten Ansicht zu beginnen und je nach Bedarf schrittweise mehr Details einzublenden (*Drill Down*). Eine solche Verdichtung kann z. B. durch geeignete Gruppierung erreicht werden:

Zum Beispiel können in einer Stufe 1 die Kopfzeile, das Gesamtergebnis und Ergebnisse der fünf Perspektiven dargestellt werden. Eine Stufe 2 würde dann zusätzlich Fragen zu den Perspektiven, strategische Ziele und deren Ergebnisse darstellen. In einer Stufe 3 würden schließlich alle Details der Kennzahlen eingeblendet. Durch diese schrittweise Darstellung wird auch die Erläuterung der Scorecard erleichtert und der Überblick über die wesentlichen Aussagen bleibt erhalten.

Eine *geeignete Gliederung der Scorecard* könnte wie folgt aussehen:

- ein Kopfzeilenbereich, mit der Vision, dem Auftrag und der Strategie
- eine Steuerungs- und Gesamtergebniszeile, in der Berichtszeitraum und Jahr ausgewählt werden können, sowie das über alle Perspektiven und Kennzahlen gewichtete und konsolidierte Ergebnis - in unserem Falle also der gesamte Wertbeitrag der IT – angezeigt wird
- ein Detailbereich mit allen Perspektiven und Kennzahlen



Zu jeder **Kennzahl können folgende Informationen** angezeigt werden:

- Ein Link zum Steckbrief der Kennzahl
- Der Name der Kennzahl, der mit einem Link zu einer grafischen Darstellung dieser Kennzahl verknüpft ist
- Der Zielwert als Prozentwert oder Zahl
- Der Vergleichswert aus dem vorangegangenen Betrachtungszeitraum
- Der Trend zwischen dem vorangegangenen und dem aktuellen Betrachtungszeitraum
- Der aktuelle Ist-Wert
- Eine Bewertung des aktuellen Ist-Wertes in Form eines Indikators, relativ zum Zielwert nach einem Ampelsystem
- Die Einheit der Ziel-, Vor- und Ist-Werte
- Und schließlich die Bewertung der Zielerreichung als Prozentzahl mit Ampelsystem.
- In weiteren Spalten können die Schwellwerte für die Ampelfarben der Bewertungsspalte definiert werden
- In einer Spalte „Gewicht“ kann schließlich jede Kennzahl, jedes strategische Ziel und jede Perspektive mit verschiedenen Gewichten, wie z. B. 1, 2 oder 3, für die gewichtete Konsolidierung versehen werden. Je höher das Gewicht, desto stärker der Einfluss dieser Kennzahl.

Die **Grafiken zu jeder Kennzahl** können diese im Verlauf des gesamten Jahres, der Quartale, des Halbjahrs und des Gesamtjahres sowie im Vergleich zu den beiden Vorjahren darstellen.

Aufträge Informatik Betrieb												
Vision	Wir stellen IT-Services wertorientiert zur Verfügung											
Auftrag	Als Cost-Center stellen wir Effizienz, Effektivität und Compliance im Rahmen unseres Budgets sicher											
Strategie	Die strategischen Ziele beantworten uns die Frage, wie wir unsere Vision und Mission erreichen können. Dazu verwenden wir die folgenden fünf Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Technologie. Wir setzen die Methode der Balanced Scorecard (BSC) ein.											
Auftrag	Strategische Ziele	Def. Kennzahlen	Ziel	Vor	Trend	Ist	Ind.	Einheit	Bewertung	Rot	Gelb	Gew.
Zeitraum	Q2 2011		Aufträge		↓	75%			70%	90%	1	
Effektivität												
Steckbrief Grafik												
Kundenvorschub mit Serviceantrag abgelehnten (Kunden)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	78%	↓	85%	↓	%	85%	50%	90%	2
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	78%	↓	84%	↓	%	82%	50%	88%	2
Kontakt im Service sicherstellen (S v. SCH (Prozesse))												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	96%	↑	98%	↑	%	98%	95%	98%	1
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	92%	↑	94%	↑	%	94%	90%	98%	1
Mitarbeiter absichern (Mitarbeiter)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	0%	3%	↓	4%	↓	%	85%	75%	98%	1
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	82%	↓	95%	↓	%	95%	60%	98%	1
Loyalität fördern (Mitarbeiter)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	87%	↓	97%	↓	%	97%	75%	85%	1
Leistungsfähigkeit sicherstellen (Prozesse)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	50%	63%	↓	83%	↓	%	50%	50%	75%	2
Effizienz												
Steckbrief Grafik												
Beneidprozesse verbessern (Prozesse)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100	107	↑	118	↑	#	85%	85%	98%	2
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	0	23	↑	23	↑	Min	75%	50%	98%	1
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	87%	↓	97%	↓	%	97%	90%	94%	1
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	1	2	↑	2	↑	#	75%	50%	98%	1
Kostengünstige IT-Services anbieten (Prozesse)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	0%	8%	↓	5%	↓	%	75%	50%	75%	2
Zeitgemäße Technologien betreiben (Technologien)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	90%	↓	98%	↓	%	98%	95%	98%	1
Compliance												
Steckbrief Grafik												
Budget einhalten (Finanzen)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	0,20%	-0,27%	↓	-0,47%	↓	%	50%	50%	75%	1
Beneidprozesse ordnungsgemäß führen (Prozesse)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	0	3	↑	0	↑	#	50%	50%	75%	1
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	75%	↓	85%	↓	%	85%	50%	75%	1
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	100%	87%	↓	97%	↓	%	97%	70%	88%	1
Technologien sicher betreiben (Technologien)												
KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	KPI-Steckbrief	0	3	↑	0	↑	#	50%	50%	75%	2
Indikatoren Trends												



Finale Lösung

Eine IT-Scorecard Testumgebung auf Basis von Excel besteht typischerweise aus einer einzigen Datei, mit Links zu den KPI-Steckbriefen. Um die Strategie der IT sowie deren Zielerreichung zu kommunizieren wäre es daher notwendig, entweder die komplette Excel-Datei, oder aber PDF-Versionen der Ansichten „IT-Wertbeitrag“ oder „IT-Aufträge“ zu verschicken.

Wesentlich eleganter ist hier eine *Lösung auf Basis eines Portals wie MS SharePoint*. Generell kann eine Excel-basierte IT-Scorecard in SharePoint mittels Browser publiziert werden. Dies hat den Vorteil, dass die Excel-Datei zentral in SharePoint verwaltet wird und lediglich *Ansichten publiziert werden*. Diese Ansichten können dynamisch sein – also dem Leser eine Auswahl der darzustellenden Informationen ermöglichen. Damit können die *Ansichten „IT-Wertbeitrag“ oder „IT-Aufträge“ in verdichteter oder Drill Down Fassung unternehmensweit publiziert* und damit die Ausrichtung und Zielerreichung der IT gegenüber der Unternehmensstrategie transparent gemacht werden.

Nutzen

Bei der *Einführung einer IT-Scorecard* (IT-SC) werden folgende Ergebnisse erarbeitet:

- Definition des Wertbeitrags der IT
- Überarbeitung von Vision und Mission der IT
- Formulierung von Kernfragen zu den Perspektiven der IT-SC
- Erstellung der Zielmatrix für die Perspektiven und Überprüfung bezüglich Effektivität, Effizienz und Compliance
- Erarbeitung einer Strategy Map und Entwicklung der SC-Story
- Identifikation der Erfolgsfaktoren zu den Handlungsfeldern
- Umsetzung einer Testlösung
- Veröffentlichung der Scorecard im gesamten Unternehmen

Die beschriebene Vorgehensweise und Zusammenarbeit wird von unseren Kunden als sehr *durchgängig, strukturiert, zielgerichtet, systematisch und gut* empfunden. Sie ist geprägt von hoher Dynamik und einem *Lernprozess für das gesamte Team*.

Durch die *Ausrichtung auf den Wertbeitrag der IT bzw. die Aufträge Effektivität, Effizienz und Compliance als Botschaften aus der Scorecard* kann die IT ihre Ausrichtung auf die Strategie des Unternehmens transparent machen und ihre Positionierung im Unternehmen deutlich verbessern.

Interessiert? Gerne können Sie in einem persönlichen Gespräch oder einer Beratung / einem Coaching mehr dazu und über Ihre Möglichkeiten zur Einführung einer Scorecard erfahren!

