TQU VERLAG
Die Balanced
Scorecard

Testen und Anwenden

# Die Balanced Scorecard BSC

## Strategien entwickeln und umsetzen

Autor: Jürgen P. Bläsing

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein hochwirksames Instrument an der Schnittstelle zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung.
Sie kann für alle Aufgaben eingesetzt werden, bei denen es um zielgerichtete Handlungen geht, sowohl im privaten Bereich als auch im Unternehmen.

Die BSC geht auf Arbeiten der Unternehmensberater Robert S. Kaplan und David P. Norton Anfang der 1990er Jahre an der Harvard-Universität zurück.
Sie haben beobachtet, dass Organisation oft zu einseitig und zu kurzsichtig allein nach finanziellen Aspekten geführt werden. Es fehlt die Ausgewogenheit (Balance).
Um eine ausgewogene Führung zu erreichen, arbeitet die BSC Methode mit verschiedenen Perspektiven, unter denen nachhaltiges Management zu sehen ist.
Welche Perspektiven für eine Organisation wichtig sind, kann immer individuell sein, in der Regel sind es die kundenbezogenen, die finanziellen Aspekte, die
durch weitere Perspektiven ergänzt werden. Diese können zum Beispiel die Mitarbeiterperspektive, Prozesse) und die Kompetenz zu entwickeln.

QUALITY APPs im TQU VERLAG

Im Mittelpunkt steht der zentrale Auftrag, der zum Beispiel durch Vision, Mission und Strategie definiert ist. Alle zu entwickelnden Maßnahmen müssen
sich mit einer gewissen praktischen Vorgabe aus dem Auftrag im entsprechenden Quadranten die erreicht wird. Weiter werden geeignete Messgrößen spezifiziert und verfolgt.

www.tqu-verlag.de

Die Einführung der Balanced Scorecard für ein konkretes Managementobjekt (z.B. ein Unternehmen oder eine Geschäftseinheit) beinhaltet vier Elemente:
Ableitung von Zielen aus der Vision/Mission für die definierten Perspektiven (i.d.R. Finanzen-Kunde-Prozesse-Mitarbeiter).
Kommunikation von Vision/Mission und Verbindung der Ziele mit der individuellen Leistung von Bereichen, Abteilungen und Teams durch die BSC-Leistungskennzahlen.
Einarbeitung der BSC-Leistungskennzahlen in das reguläre Controlling (Reporting, Budgetierung, Forecasting).
Regelmäßige Überarbeitung der BSC und Überprüfung der BSC-Leistungskennzahlen auf Relevanz für den Erfolg (Quelle Wikipedia).

Dieses QUALITY APP bietet dem Benutzer geeignete Möglichkeiten, die BSC in seinem eigenen Projekt zu testen und fundierte Anwendungserfahrung zu sammeln.
Basis ist ein umfangreicher Kriterienkatalog. Dieser Katalog kann vom Nutzer beliebig geändert und individuell an die Aufgabenstellung angepasst werden.

Die Applikation ist im Excel-Format und kann sofort eingesetzt werden.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

# QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

## Lizenzvereinbarung

Dieses Produkt "Die Balanced Scorecard BSC" wurde von uns mit großem Aufwand und großer Sorgfalt hergestellt. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt (©). Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Weitergabe, der Übersetzung, des Kopierens, der Entnahme von Teilen oder der Speicherung bleiben vorbehalten.

Bei Fehlern, die zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Nutzung dieses Softwareproduktes führen, leisten wir kostenlos Ersatz. Beschreibungen und Funktionen verstehen sich als Beschreibung der Nutzungsmöglichkeiten und nicht als technische Zusicherung bestimmter Eigenschaften. Wir übernehmen keine Garantie dafür, dass die angebotenen Lösungen für bestimmte vom Kunden beabsichtigte Zwecke geeignet sind.

QUALITY APPS im TQU VERLAG

Sie erklären sich damit einverstanden, dieses Produkt nur für Ihre eigenen Arbeiten und für die Informationen innerhalb Ihres Unternehmens zu verwenden. Sollten Sie es in anderer Form insbesondere in Schulungs- und Informationsmaßnahmen bei anderen Unternehmen (Beratung, Schulungseinrichtung etc.) verwenden wollen, setzen Sie sich unbedingt vorher mit uns wegen einer entsprechenden Vereinbarung in Verbindung. Unsere Produkte werden kontinuierlich weiterentwickelt. Bitte melden Sie sich, wenn Sie ein Update wünschen.

www.tqu-verlag.de

Alle Ergebnisse basieren auf den vom Autor eingesetzten Formeln und müssen vom Anwender sorgfältig geprüft werden.
Die berechneten Ergebnisse sind als Hinweise und Anregungen zu verstehen.

Wir wünschen viel Spaß und Erfolg mit dieser Applikation

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

# QUALITY APPS Applikationen für das Qualitätsmanagement

Hinweise:
Dieses QUALITY APP "Die Balanced Scorecard" ist zur Unterstützung bei der Strategieentwicklung und -umsetzung entwickelt worden .
Die Anwendung erfordert tiefer gehende theoretische Kenntnisse des Anwenders.
Die Vorgehensweise entspricht internationalen Anwendungen. Weitergehende Anforderungen müssen durch den Anwender ergänzt werden.

Lösung:
Das APP bietet ein Arbeitsblatt, in dem das Arbeiten mit der Balanced Scorecard Vorgehensweise unterstützt und erleichtert wird.
Jeder Eintrag wird über einen Katalog gesteuert. Der Katalog kann vom Anwender individuell verändert und angepasst werden.
Jedem Kriterium sind zehn Möglichkeiten zugeordnet. Daraus ergeben sich mehrere tausend Kombinationen, die für eine BSC Analyse völlig ausreichend sind.

Anwendung:
Das QUALITY APP unterstützt Einzelpersonen oder Arbeitsgruppen, die über ganzheitliche Zukunftsstrategien nachdenken möchten.
Durch die Verwendung des BSC Kataloges werden deren Überlegungen unterstützt, die Diskussionen konkretisiert und die Bearbeitung verkürzt.
Es ist ein umfangreicher Katalog vorbereitet. Individuelle Änderungen und Ergänzungen sind jederzeit in diesem Katalog vorzunehmen.

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

Nutzung:
Nachdem die Katalogeinträge angepasst sind, ist die empfohlene Vorgehensweise:
1. Die zentrale Zielsetzung (Vision, Mission und Strategie) erarbeiten.
2. Die daraus abgeleiteten Zielsetzungen in den Perspektiven auswählen und in der Diskussion aufeinander abstimmen.
3. Die jeweiligen Messgrößen auswählen.
4. Die jeweiligen Ziele quantifizieren, damit sie im BSC Controlling gemessen und ihre Entwicklung nachvollzogen werden kann.
5. In jeder Perspektive die geeigneten Maßnahmen auswählen und in der Diskussion aufeinander abstimmen.
6. Gegebenenfalls die BSC aktualisiern, verändern und anpassen.

Schutz:
Dieses APP ist lauffähig unter Excel 2003 und aufwärts
Die Mappe ist insgesamt geschützt. Der Schutz kann nicht aufgehoben werden.
Die einzelnen Blätter der Mappe sind durch einfachen Excel-Schutz geschützt.
Werden vom Anwender die eingerichteten Schutzmaßnahmen aufgehoben, lehnen der Autor und der Verlag alle weiteren Verpflichtungen ab.
Einzelne Blätter oder Zeilen wie Spalten können ausgeblendet sein.

Ergebnisse:
Alle Ergebnisse beruhen auf den vom Autor eingesetzten Regeln und Berechnungen, sie müssen vom Anwender sorgfältig auf ihre Eignung geprüft werden.
Die berechneten Ergebnisse sind als Vorschläge, Hinweise oder Anregungen zu verstehen.

TQU Verlag, Magirus-Deutz-Straße 18, 89077 Ulm Deutschland, Telefon 0731/14660200, verlag@tqu-group.com, www.tqu-verlag.com

# Balanced Scorecard BSC

## Finanzperspektive

Ziel

*Wir wollen die Umsatzrendite steigern*

Kennzahl

*EUR pro Jahr*

Vorgabe

*plus 20 Prozent*

Maßnahme

*Wir werden die Materialkosten senken*

## Kundenperspektive

Ziel

*Wir wollen unsere wichtigsten Wettbewerber schlagen*

Kennzahl

*Potenzielles Geschäftsvolumen pro Kunde*

Vorgabe

*minus 20 Prozent*

Maßnahme

*Wir werden unseren Kunden den direkten Kontakt über moderne Medien (z.B. Facebook) anbieten und selbst besser nutzen*

## Vision, Mission und Strategie

*Wir werden die Ausschusskosten unserer Produktion und Prozesse um 50 Prozent reduzieren*

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

## Prozessperspektive

Ziel

*Wir wollen die Entsorgungsmengen deutlich senken*

Kennzahl

*Menge pro Stunde*

Vorgabe

*minus 50 Prozent*

Maßnahme

*Wir werden Kaizen Aktivitäten entwickeln*

## Potenzialperspektive

Ziel

*Wir wollen unsere Kernkompetenzen ausbauen und erweitern*

Kennzahl

*Zahl und Art interner Beschwerden*

Vorgabe

*minus 20 Prozent*

Maßnahme

*Wir werden moderne Social-Software einführen und anwenden*

## Balanced Scorecard BSC

# Hier können Sie Ihre eigenen Daten eingeben

Hinweis: Spalten A und B nicht verändern!
Wenn Sie Überschriften ändern, werden die Arbeitsblätter, die Balanced Scorecard und das Protokoll entsprechend geändert

**Vision, Mission und Strategie**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | Marktführer | *Wir werden uns in unserer Branche zum Marktführer entwickeln* |
| | 3 | Qualität | *Wir werden die Qualität unseres gesamten Angebotes zum Maßstab in der Branche entwickeln* |
| | 4 | Zukunft | *Wir werden den technologischen und sozialen Anforderungen der Zukunft gerecht werden* |
| | 5 | Kosten | *Wir werden die Kosten für unsere Produkte und Prozesse erheblich reduzieren* |
| | 6 | Mitarbeiter | *Wir werden die besten Mitarbeiter haben* |
| | 7 | Premiumanbieter | *Wir behaupten mit unserem Angebot den Premiumbereich* |
| | 8 | Partnerschaften | *Wir werden zukunftsfähige und globale Partnerschaften aufbauen* |
| | 9 | Ergebnisse | *Wir werden Ergebnisse gewährleisten, die Geschäftsziele erreichen und halten* |
| | 10 | Kunden | *Wir werden vorbildlichen Nutzen und Mehrwert für unsere Kunden schaffen* |
| | 11 | Innovation | *Wir werden mit unserer Kompetenz innovative Durchbrüche erreichen und beherrschen* |

**Finanzperspektive**

Welche finanziellen Ziele müssen wir erreichen und welche Maßnahmen werden wir durchführen, um unsere Vision und Strategie erfolgreich umzusetzen?

| | | Ziel | |
|---|---|---|---|
| 10 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | Kosten senken | *Wir wollen die Kosten senken* |
| | 3 | Umsatz steigern | *Wir wollen den Umsatz steigern* |
| | 4 | Ertrag steigern | *Wir wollen den Ertrag steigern* |
| | 5 | Verluste reduzieren | *Wir wollen finanzielle Verluste reduzieren* |
| | 6 | Rentabilität | *Wir wollen die Rentabilität steigern* |
| | 7 | Liquidität | *Wir wollen die Liquidität steigern und auf hohem Niveau halten* |
| | 8 | Kostenstrukturen | *Wir wollen konkurrenzfähige Kostenstrukturen schaffen* |
| | 9 | Shareholder Value | *Wir wollen den Shareholder Value sichern* |
| | 10 | Umsatzrendite | *Wir wollen die Umsatzrendite steigern* |
| | 11 | Cashflow | *Wir wollen den Cashflow steigern* |

| | | Kennzahl | |
|---|---|---|---|
| 5 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | EUR/h | *EUR pro Stunde* |
| | 3 | EUR/d | *EUR pro Tag* |

QUALITY APPS im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 4 | EUR/Monat | *EUR pro Monat* |
| | 5 | EUR/a | *EUR pro Jahr* |
| | 6 | EUR/Stück | *EUR pro Stück* |
| | 7 | EUR/Auftrag | *EUR pro Auftrag* |
| | 8 | EUR/Tonne | *EUR pro Tonne* |
| | 9 | EUR /Kunde | *EUR pro Kunde* |
| | 10 | EUR/Produktgruppe | *EUR pro Produktgruppe* |
| | 11 | EUR/Werk | *EUR pro Werk* |
| | | Vorgabe | |
| 8 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | -5% | *minus 5 Prozent* |
| | 3 | -10% | *minus 10 Prozent* |
| | 4 | -20% | *minus 20 Prozent* |
| | 5 | -50% | *minus 50 Prozent* |
| | 6 | 5% | *plus 5 Prozent* |
| | 7 | 10% | *plus 10 Prozent* |
| | 8 | 20% | *plus 20 Prozent* |
| | 9 | 50% | *plus 50 Prozent* |
| | 10 | verdoppeln | *verdoppeln* |
| | 11 | verdreifachen | *verdreifachen* |
| | | Maßnahme | |
| 7 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | Investor | *Wir werden einen Investor suchen, der die notwendigen Mittel einbringt* |
| | 3 | Verlagerung | *Wir werden die Produktion in weniger kostenintensive Regionen verlagern* |
| | 4 | Beschaffung | *Wir werden die Beschaffungskosten deutlich senken* |
| | 5 | Herstellung | *Wir werden die Herstellkosten senken* |
| | 6 | Finanzierung | *Wir werden die Finanzierungskosten senken* |
| | 7 | Materialkosten | *Wir werden die Materialkosten senken* |
| | 8 | Preise | *Wir werden die Preise erhöhen* |
| | 9 | Steuern | *Wir werden die Steuern optimieren* |
| | 10 | Verkauf | *Wir werden Teile des Unternehmens verkaufen* |
| | 11 | Controlling | *Wir werden das Controlling verbessern* |
| | | **Prozessperspektive** | |
| | | Welche prozessbezogenen Ziele müssen wir erreichen und welche Maßnahmen werden wir durchführen, um unsere Vision und Strategie erfolgreich umzusetzen? | |
| | | Ziel | |
| 9 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | Produktivität | *Wir wollen die Produktivität der Prozesse steigern* |
| | 3 | Durchlaufzeit | *Wir wollen die Durchlaufzeiten senken* |
| | 4 | Liegezeiten | *Wir wollen die Liegezeiten von Material senken* |

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 5 | Bestände | *Wir wollen die Umlaufbestände senken* |
| | 6 | Qualität | *Wir wollen die Qualität der Prozessergebnisse deutlich steigern* |
| | 7 | Wertschöpfung | *Wir wollen die Wertschöpfungsanteile erhöhen* |
| | 8 | Material | *Wir wollen den Materialeinsatz senken* |
| | 9 | Entsorgung | *Wir wollen die Entsorgungsmengen deutlich senken* |
| | 10 | Bereitschaft | *Wir wollen die Maschinenbereitschaft deutlich steigern* |
| | 11 | Rüstzeiten | *Wir wollen die Rüstzeiten senken* |
| | | Kennzahl | |
| 2 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | Menge/h | *Menge pro Stunde* |
| | 3 | Menge/Schicht | *Menge pro Schicht* |
| | 4 | Durchlaufzeit | *Zeit pro Auftrag, Durchlaufzeit* |
| | 5 | Fehlerzahlen | *Fehlerzahlen pro Produktionsmenge* |
| | 6 | Fähigkeiten | *Maschinen und Prozessfähigkeiten* |
| | 7 | Standzeiten | *Standzeiten* |
| | 8 | Zykluszeit | *Zykluszeit, Zeit pro Prozess* |
| | 9 | Verluste | *Verluste im Vergleich zur Wertschöpfung* |
| | 10 | Reklamationen | *Reklamationsrate* |
| | 11 | Rüstzeit | *Rüstzeitanteile zu Durchlaufzeiten* |
| | | Vorgabe | |
| 5 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | -5% | *minus 5 Prozent* |
| | 3 | -10% | *minus 10 Prozent* |
| | 4 | -20% | *minus 20 Prozent* |
| | 5 | -50% | *minus 50 Prozent* |
| | 6 | 5% | *plus 5 Prozent* |
| | 7 | 10% | *plus 10 Prozent* |
| | 8 | 20% | *plus 20 Prozent* |
| | 9 | 50% | *plus 50 Prozent* |
| | 10 | verdoppeln | *verdoppeln* |
| | 11 | verdreifachen | *verdreifachen* |
| | | Maßnahme | |
| 4 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | BVW | *Wir werden das Betriebliche Vorschlagswesen aktivieren* |
| | 3 | KVP | *Wir werden einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einrichten* |
| | 4 | Kaizen | *Wir werden Kaizen Aktivitäten entwickeln* |
| | 5 | Six Sigma | *Wir werden Six Sigma Projekte durchführen* |
| | 6 | Lean | *Wir werden Lean Manufacturing Aktivitäten entwickeln* |
| | 7 | SMED | *Wir werden Rüstzeitoptimierungen einführen* |

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 8 | GPS | *Wir werden ein ganzheitliches Produktionssystem aufbauen* |
| | 9 | Mitarbeiter | *Wir werden die Mitarbeiter in den Qualitätsprozess einbinden* |
| | 10 | JiT | *Wir werden Just in Time und Kanban einrichten* |
| | 11 | Instandhaltung | *Wir werden vorbeugende Instandhaltungsmaßnahmen aufbauen* |
| | | **Potenzialperspektive** | |
| | | Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen wir weiterentwickeln und welche Maßnahmen werden wir durchführen, um unsere Vision und Strategie erfolgreich umzusetzen? | |
| | | Ziel | |
| 9 | 1 | | noch nicht bearbeitet |
| | 2 | Problemlösung | Wir wollen die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter steigern |
| | 3 | Personalentwicklung | Wir wollen die Personalentwicklung verbessern |
| | 4 | Beteiligung | Wir wollen die Mitarbeiter stärker an Entscheidungen beteiligen |
| | 5 | Technologien | Wir wollen neue Technologien fördern und aufnehmen |
| | 6 | Kommunikation | Wir wollen die Kommunikation im Unternehmen verbessern |
| | 7 | Führung | Wir wollen die Führungsarbeit verbessern |
| | 8 | Partner | Wir wollen mit kompetenten externen Partnerunternehmen zusammenarbeiten |
| | 9 | Kernkompetenzen | Wir wollen unsere Kernkompetenzen ausbauen und erweitern |
| | 10 | Personalmanagement | Wir wollen unsere Personalmanagement verbessern |
| | 11 | Reaktion | Wir wollen schneller auf interne und externe Veränderungen reagieren |
| | | Kennzahl | |
| 9 | 1 | | noch nicht bearbeitet |
| | 2 | Weiterbildung | Weiterbildungsstunden pro Mitarbeiter |
| | 3 | Verbesserung | Verbesserungsprozesse pro Mitarbeiter |
| | 4 | Partner | Zahl und Qualität der Partnerunternehmen |
| | 5 | Kontakte | Zahl und Qualität der internen Kontakte |
| | 6 | Zufriedenheit | Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit |
| | 7 | Reaktionszeit | Reaktionszeiten auf wichtige Ereignisse |
| | 8 | Fluktuation | Fluktuationsrate bei Know-how-Trägern |
| | 9 | Beschwerden | Zahl und Art interner Beschwerden |
| | 10 | Zielerreichung | Zielerreichungsrate |
| | 11 | Ausbildung | Zahl und Art der Ausbildungsmaßnahmen |
| | | Vorgabe | |
| 4 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | -5% | *minus 5 Prozent* |
| | 3 | -10% | *minus 10 Prozent* |
| | 4 | -20% | *minus 20 Prozent* |
| | 5 | -50% | *minus 50 Prozent* |
| | 6 | 5% | *plus 5 Prozent* |
| | 7 | 10% | *plus 10 Prozent* |
| | 8 | 20% | *plus 20 Prozent* |

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 9 | 50% | *plus 50 Prozent* |
| | 10 | verdoppeln | *verdoppeln* |
| | 11 | verdreifachen | *verdreifachen* |
| | | Maßnahme | |
| 4 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | Zielvereinbarung | *Wir werden den Top-down-Zielvereinbarungsprozess weiterentwickeln* |
| | 3 | Qualitätszirkel | *Wir werden Qualitäts- und Produktivitätszirkel einführen* |
| | 4 | Social-Software | *Wir werden moderne Social-Software einführen und anwenden* |
| | 5 | Partner | *Wir werden gezielt auf mögliche Partner zugehen* |
| | 6 | Weiterbildung | *Wir werden eine Aus- und Weiterbildungsoffensive starten* |
| | 7 | Befragungen | *Wir werden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchführen* |
| | 8 | Studien | *Wir werden mit Hochschulen zusammen Zukunftsstudien anfertigen* |
| | 9 | Berater | *Wir werden mit externen Beratungsunternehmen zusammenarbeiten* |
| | 10 | Führungskräfte | *Wir werden potenzielle Führungskräfte fördern und trainieren* |
| | 11 | Green Belt | *Wir werden Green Belts und Black Belts für das Produktionssystem ausbilden und einsetzen* |
| | **Kundenperspektive** | | |
| | Welche kundenbezogenen Ziele müssen wir erreichen und welche Maßnahmen werden wir durchführen, um unsere Vision und Strategie umzusetzen? | | |
| | | Ziel | |
| 5 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | Kundenzufriedenheit | *Wir wollen die Kundenzufriedenheit steigern* |
| | 3 | Kundenbindung | *Wir wollen die Kundenbindung verbessern* |
| | 4 | Kundenaufmerksamkeit | *Wir wollen die Kundenaufmerksamkeit auf unsere Leistungen verbessern* |
| | 5 | Wettbewerber | *Wir wollen unsere wichtigsten Wettbewerber schlagen* |
| | 6 | Image | *Wir wollen unser Image auf dem Markt und in der Öffentlichkeit verbessern* |
| | 7 | Kundennutzen | *Wir wollen den Kundennutzen und den Kundenwert steigern* |
| | 8 | Reaktionszeit | *Wir wollen schneller und besser auf Marktveränderungen reagieren* |
| | 9 | Innovationen | *Wir wollen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen schneller auf den Markt kommen* |
| | 10 | Reklamationen | *Wir wollen die Zahl der Reklamationen und Beschwerden senken* |
| | 11 | Einbeziehen | *Wir wollen die Kunden besser und intensiver in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen einbeziehen* |
| | | Kennzahl | |
| 10 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | EUR/Auftrag | *EUR pro Auftrag* |
| | 3 | Bestellungen | *Zahl der Bestellungen pro Kunde* |
| | 4 | Kontakte | *Zahl der Kontakte bis zum Auftrag* |
| | 5 | Time to Market | *Time to Market* |
| | 6 | Bewertungen | *Ergebnisse aus Bewertungen durch neutrale Stellen (z.B. Warentest)* |
| | 7 | Reklamationen | *Zahl der Reklamationen in Bezug zur Auftragsmenge* |
| | 8 | Umsatz/Kunde/a | *Umsatz pro Kunde im Jahr* |
| | 9 | Dauer | *Dauer der Geschäftsbeziehungen in Jahren* |

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

| | | | |
|---|---|---|---|
| | 10 | Volumen | *Potenzielles Geschäftsvolumen pro Kunde* |
| | 11 | Marktstellung | *Marktstellung gegenüber dem Wettbewerb* |
| | | Vorgabe | |
| 4 | 1 | | *noch nicht bearbeitet* |
| | 2 | -5% | *minus 5 Prozent* |
| | 3 | -10% | *minus 10 Prozent* |
| | 4 | -20% | *minus 20 Prozent* |
| | 5 | -50% | *minus 50 Prozent* |
| | 6 | 5% | *plus 5 Prozent* |
| | 7 | 10% | *plus 10 Prozent* |
| | 8 | 20% | *plus 20 Prozent* |
| | 9 | 50% | *plus 50 Prozent* |
| | 10 | verdoppeln | *verdoppeln* |
| | 10 | verdreifachen | *verdreifachen* |
| | | Maßnahme | |
| 6 | 1 | | noch nicht bearbeitet |
| | 2 | Kundenbefragungen | Wir werden regelmäßige Kundenbefragungen durchführen |
| | 3 | Reklamationsbearbeitung | Wir werden die Reklamationsbearbeitung verbessern |
| | 4 | Wettbewerbsanalysen | Wir werden regelmäßig Wettbewerbsanalysen durchführen lassen |
| | 5 | Kundenbetreuung | Wir werden die direkte Kundenbetreuung intensivieren |
| | 6 | Kundenkontakt | Wir werden unseren Kunden den direkten Kontakt über moderne Medien (z.B. Facebook) anbieten und selbst besser nutzen |
| | 7 | Segmentierung | Wir werden unsere Kunden segmentieren und profilgerechte Angebote machen |
| | 8 | Zusatznutzen | Wir werden unseren Kunden einen Zusatznutzen durch individuelle Lösungen anbieten |
| | 9 | Hotline | Wir werden eine Hotline für Beschwerden und Anregungen einrichten |
| | 10 | Stammkunden | Wir werden den Stammkundenanteil erhöhen |
| | 11 | Frühwarnsystem | Wir werden ein Frühwarnsystem für Marktrisiken aufbauen |

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de

**Balanced Scorecard**

| | |
|---|---|
| Durchgeführt am | 12.04.2012 |
| Teilnehmer | |
| Vision, Mission und Strategie | **Wir werden die Kosten für unsere Produkte und Prozesse erheblich reduzieren** |
| Finanzperspektive | **Wir wollen die Umsatzrendite steigern** |
| Maßnahme | Wir werden die Materialkosten senken |
| Prozessperspektive | **Wir wollen die Entwicklungszeiten deutlich senken** |
| Maßnahme | Wir werden Kaizen Aktivitäten entwickeln |
| Potenzialperspektive | **Wir wollen unsere Kernkompetenzen ausbauen und erweitern** |
| Maßnahme | Wir werden moderne Social-Software einführen und anwenden |
| Kundenperspektive | **Wir wollen unsere wichtigsten Wettbewerber schlagen** |
| Maßnahme | Wir werden unseren Kunden den direkten Kontakt über moderne Medien (z.B. Facebook) anbieten und selbst besser nutzen |

QUALITY APPs im TQU VERLAG
www.tqu-verlag.de