



Balanced Scorecard in der Praxis

2. Blumenthaler Controllingseminar für Molkereien

Dr. Markus Kottbauer

aquma GmbH

Schloss Blumenthal, 27. Februar 2018

- Vorstellung
- Ziele, Vorgehen und Beispiele der Balanced Scorecard Einführung
- BSC als Teil einer erfolgreichen Strategieentwicklung
- Kontakt

Tätigkeiten und Erfahrungen (Auszug)

- Gründer und Geschäftsführer der aquama GmbH
- Seit 2002 Trainer und Partner der Controller Akademie
- Seit 20 Jahren Berater u. Coach von Führungskräften u. Controllern
- Fachbuchautor und Vortragsreferent, Dozent für Strategie und Controlling an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich
- War Vorstand des Verlags für ControllingWissen (VCW) und Chefredakteur des Controller Magazins – ist heute Aufsichtsratsvorsitzender des VCW
- War bei SAP Berater und Produktmanager für Business Intelligence Produkte
- War bei Ernst&Young Consulting Berater für Controlling und Business Intelligence
- War Controller am Forschungs- und Prüfzentrum Arsenal GesmbH und Mitglied der Geschäftsleitung



Ausbildung

- Dipl.-Ing. Technische Physik (Technischen Universität Wien)
- Controller's Dipl. (CA Akademie), Nebenfach Wirtschaft WU Wien
- Promotion zum Dr. techn. am Atominstitut der Technischen Universität Wien

Unser Leistungsangebot

Controlling-Beratung

- Controlling-Check
- Einführung bzw. Weiterentwicklung des Controllings wie z.B.
 - Unternehmenssteuerungskonzept
 - Leistungs- und Kostenrechnung
 - Deckungsbeitragsrechnung
 - Planung und Budgetierung
 - Reporting und Analyse
 - Kennzahlensysteme

Optimierung von Aufbau- und Prozessorganisation

- Führung durch Ziele
- Entscheidungsprozesse
- Organisationsentwicklung
- Strategieentwicklungsprozess
- Projektmanagement u. -controlling
- Performance Management Systeme

Strategie-Beratung

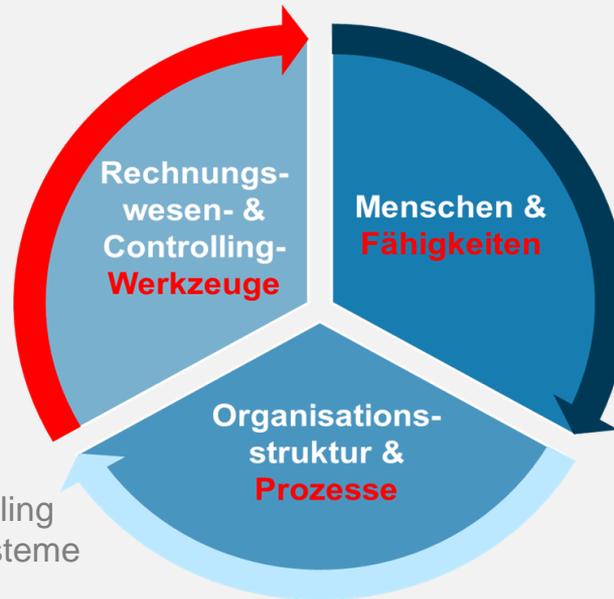
- Strategie-Check
- Strategieentwicklung
- Geschäftsfeldentwicklung
- Online-Strategie
- Businessplanung
- Strategieumsetzungs-
begleitung

Training & Coaching

- Coaching von Managern und Controllern
- Trainings, Seminare und Workshops in Themen der Strategieentwicklung, Controlling, Unternehmenssteuerung, Entscheidungskompetenzen

Controllingorganisation & Prozesse

- Controllers Aufgaben & Rollen als
 - Business Partner
 - Business Analyst
 - Information Manager
- Controlling-
Organisationsentwicklung



Ausgewählte Beratungskunden der letzten Jahre

- Aichele Group – era-contact
- aek Tec
- Braincourt Managementberatung
- Bundesagentur für Arbeit Sachsen
- CargoLux
- Börlind Naturkosmetik
- Deharde
- Dr. Pfleger
- E.ON Energy Efficiency
- Fissler
- HiPP
- Hoerbiger
- Infinex
- Kaldewei
- Klöpferholz



- Leica Camera
- Maggi – Nestlé
- Mahlo
- medien holding nord
- Montblanc
- Multident
- OKS Schmiertechnik
- Sick AG
- Soldan Bonbonspezialitäten
- Technogroup
- Wieners & Wieners
- Wirtschaftsbetriebe Duisburg
- WSB Neue Energien GmbH
- Wuppertaler Stadtwerke
- Zukunftsfond Heilbronn



- Vorstellung
- Ziele, Vorgehen und Beispiele der Balanced Scorecard Einführung
- BSC als Teil einer erfolgreichen Strategieentwicklung
- Kontakt

„Es mangelt den Unternehmen nicht an Strategien, es mangelt an der gezielten Umsetzung“ (P. Drucker)

Woran scheitert oftmals die Umsetzung?

- **Keine durchgängige Erarbeitung** - es wird zwar überlegt, aber nicht finalisiert
- **Maßgebliche wollen nicht** - es ziehen nicht alle an einem Strang
- **Inkonsequente Umsetzung** - Die Strategie wird nur sehr zögerlich umgesetzt, bevor sich eine Wirkung einstellt, wird schon wieder die Richtung geändert

Strategieentwicklung benötigt als Basis eine Vision und ein Leitbild.
Operative Ziele sind die Konkretisierung von Strategien.



Ziele der Balanced Scorecard

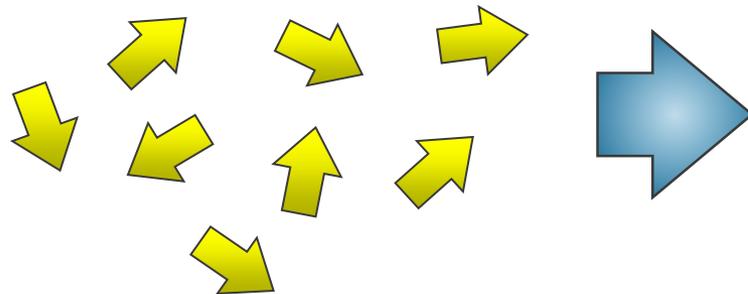
- Übersetzung einer vorhandenen Strategie in ausgewogene operative Einzelziele
- Konkretisierung der Strategie
- Kommunikation der Strategie
- Controlling der Strategieumsetzung

- Ein Kennzahlensystem ist nicht gleich einer BSC
- Eine BSC verwendet aber immer Kennzahlen um die Zielumsetzung zu messen

Erst durch die Ausformulierung und Konkretisierung einer Strategie entsteht eine gemeinsame Vorstellung und somit Ausrichtung von Zielen

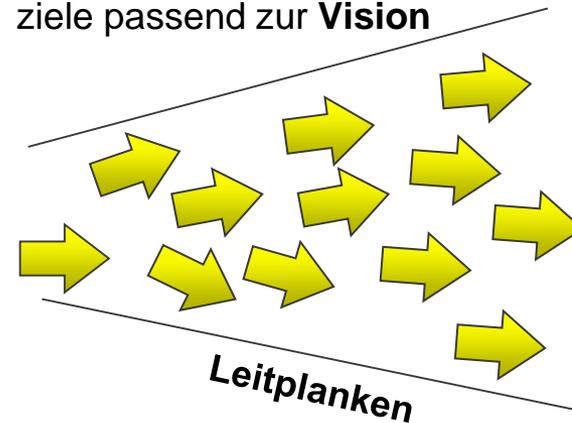
Situation ohne gemeinsam konkretisierte strategische Ziele

Führungskräfte „arbeiten nicht in die gleiche Richtung“, die Kräfte heben sich teilweise auf, Energie wird verschwendet



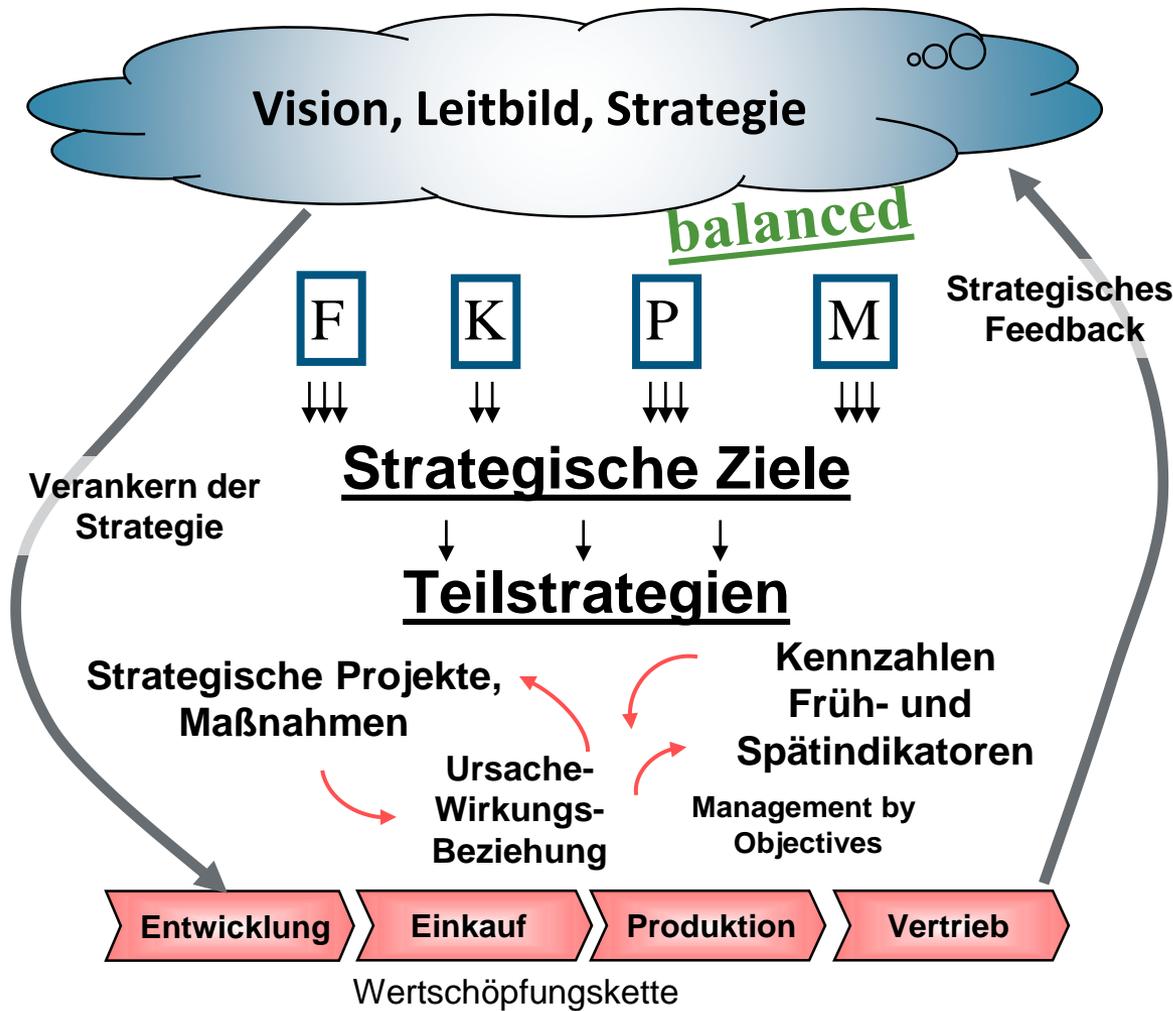
Vision und Leitbild als Leitplanken innerhalb derer man sich bewegen darf

ausgerichtete Unternehmensziele passend zur **Vision**



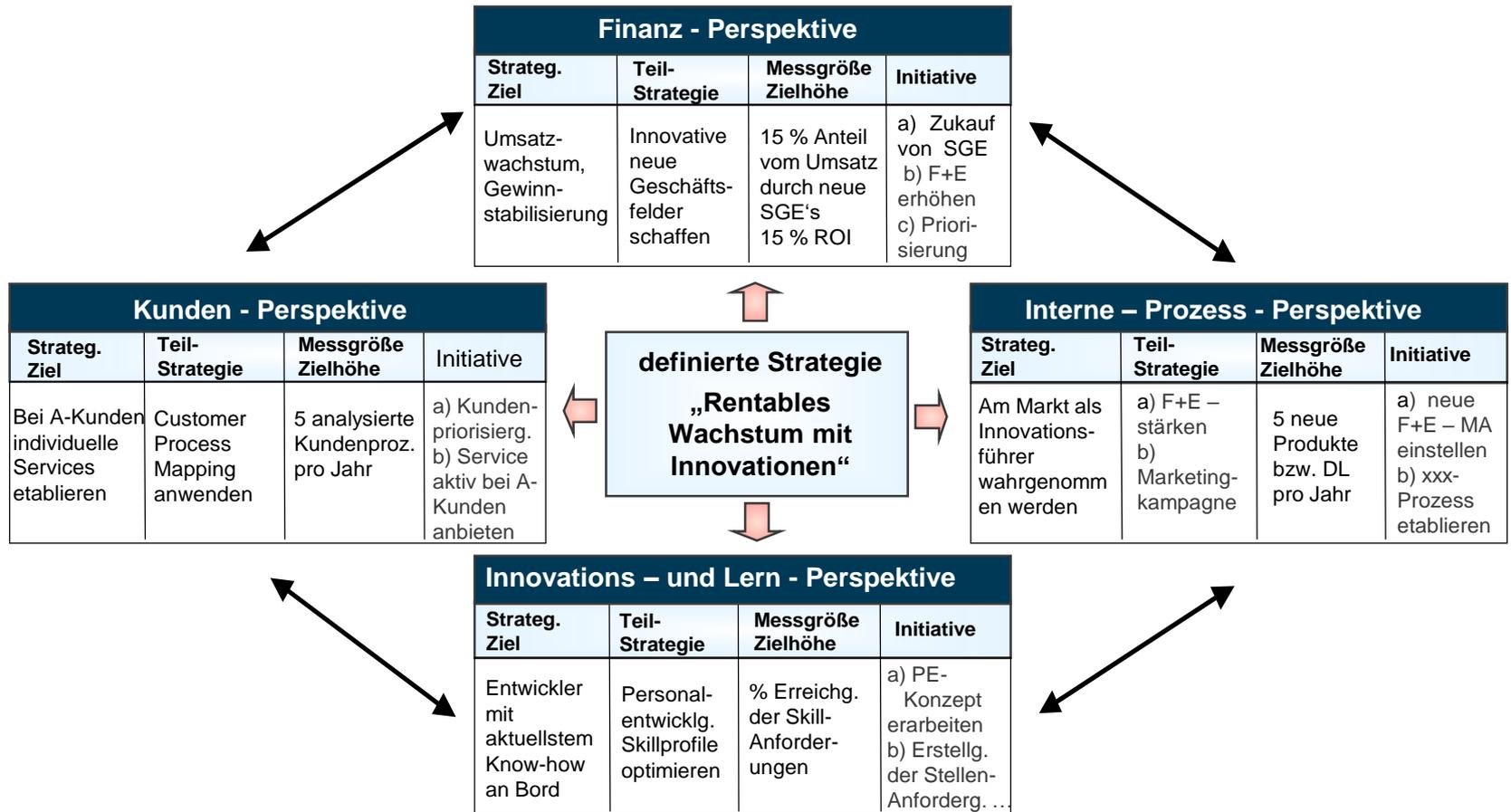
Bei der BSC-Entwicklung sollen die individuellen Vorstellungen und Ziele an einer gemeinsamen Vision ausgerichtet werden

Die Balanced Scorecard macht die Strategie transparent, konkret und verständlich und dadurch auch eher erfolgreich umsetzbar



- Vorhandene Vision, Leitbild und Unternehmensstrategie
- Perspektiven passend zum Geschäftsmodell definieren
- Ziele aus Strategie ableiten
- Teilstrategien zur Zielerreichung erarbeiten
- Kennzahlen und deren Zielhöhe zur Erfolgsmessung ermitteln
- Maßnahmen, Projekte definieren
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen auf Ebene der Teilstrategien darstellen
- Berichtswesen aufbauen
- laufende Kommunikation

Die Balanced Scorecard (Kaplan / Norton 1992) ist ein Managementkonzept zur Strategieumsetzung – ein Beispiel



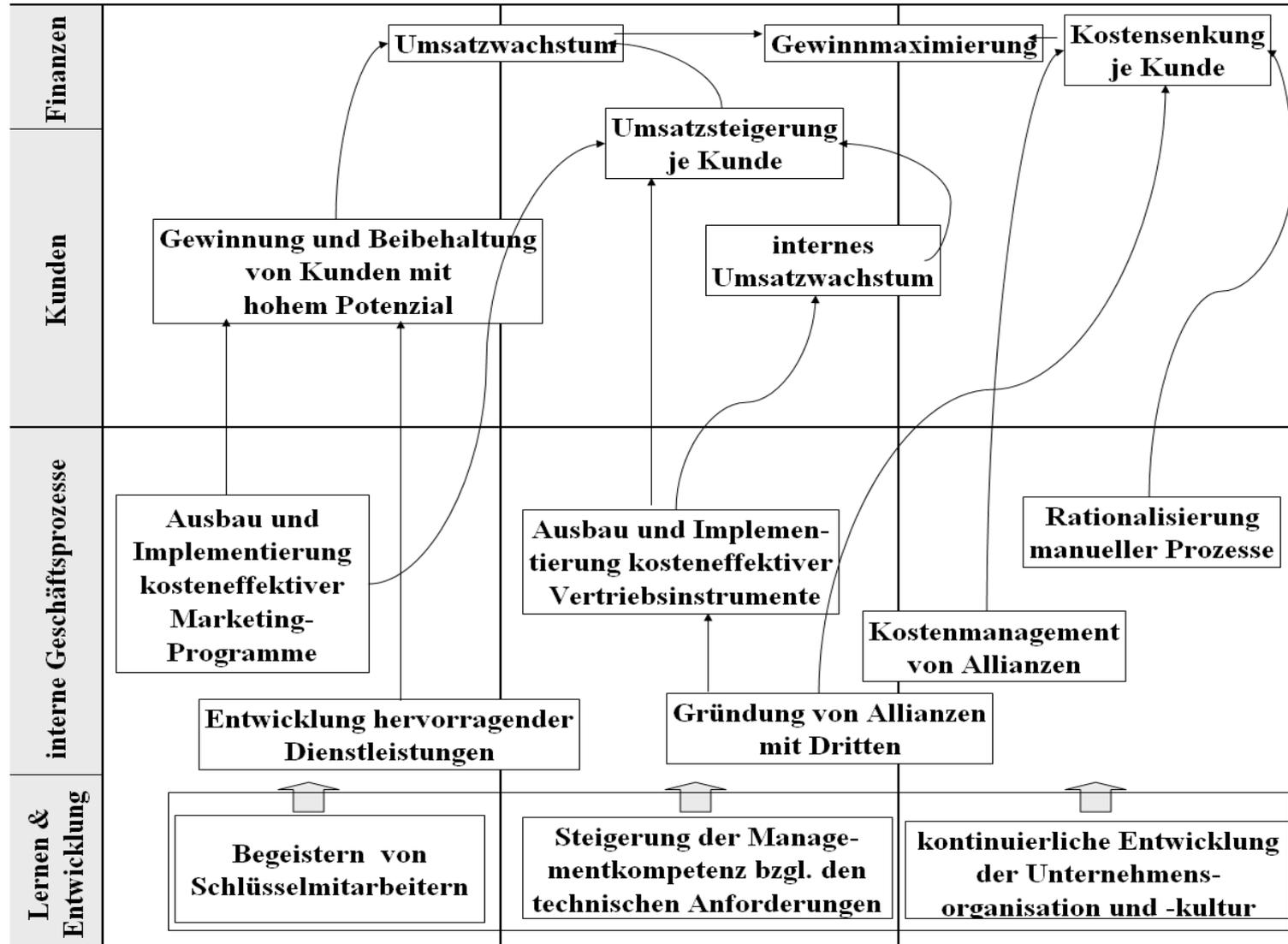
Templates können in der Praxis helfen - Die Ziele müssen pro Perspektive erarbeitet werden (hier Perspektive Markt/Kunde)

Ziele	Strategie / Teilstrategie	Kennzahl / Früh-, Spätindikator	Maßnahmen / Strategische Aktion
<p>1. Wir sind weiterhin Marktführer und erster Ansprechpartner für Werbeagenturen für Lektoratstätigkeiten und Übersetzungen</p> <p>a) In der Außenwahrnehmung erscheinen wir größer als wir tatsächlich sind</p> <p>b) Wir werden als Premiumanbieter wahrgenommen</p> <p>c) Werbeagenturen sehen unsere Preise als angemessen an</p> <p>2. Mit Hilfe einer Zweitmarke haben wir in der Zielgruppe ... Industrie... ein weiteres sicheres Standbein aufgebaut das weitere Wachstumspotenziale ermöglicht</p>	<ul style="list-style-type: none"> • gezielte Markenstärkung bei Werbeagenturen • Regelmäßige Werbeaktionen ... • Gezielte Bekanntmachung der in unseren Leistungen enthaltenen 	<ul style="list-style-type: none"> • x % Marktanteil (x T€ Umsatz) in D • Bekanntheitsgrad: x % der Werbeagenturen kennt Fa. xy als ... • x Werbemaßnahmen • Gesamtumsatzanteil der Zweitmarke x% • Umsatz-Zugewinn pro Jahr beträgt x € <p>Eine oder mehrere Kennzahlen bzw. Indikatoren, die den Endzustand (Spätindikator) dessen beschreiben, den man erreichen möchte. Gut ist es auch, eine Kennzahl dabeizuhaben, die beschreibt ob man sich zwischendurch auf dem richtigen Weg befindet (Frühindikator). Eine konkrete Zielhöhe mit Zeitbezug vervollständigt die Konkretisierung (wie viel bis wann?). Die Kennzahl sollte leicht zu erheben sein und es sollte klar beschrieben werden, wie diese erhoben wird und wer dafür verantwortlich ist. Die Qualitätseinschätzung der Kennzahl soll beschreiben, wie gut diese die Zielerreichung misst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketingstrategie • Schulung um Kundennutzen zu erläutern • Zielgruppe für Zweitmarke identifizieren • Markennamen finden • ... • Schulung um Umgang mit (zugewiesenen) Neukunden zu perfektionieren •
<p>Das Ziel soll als Endzustand beschrieben sein, ein Zielzustand als in der Zukunft erreicht formuliert</p>	<p>Die Strategie bzw. die Teilstrategie soll als der Weg zur Zielerreichung beschrieben sein, dass was zu tun ist, um das Ziel zu erreichen. Um es von der Maßnahme unterscheiden zu können, kann man sich die Frage stellen, ob dieses Vorhaben auch einen Wettbewerbsvorteil erzeugt.</p>	<p>Eine oder mehrere Kennzahlen bzw. Indikatoren, die den Endzustand (Spätindikator) dessen beschreiben, den man erreichen möchte. Gut ist es auch, eine Kennzahl dabeizuhaben, die beschreibt ob man sich zwischendurch auf dem richtigen Weg befindet (Frühindikator). Eine konkrete Zielhöhe mit Zeitbezug vervollständigt die Konkretisierung (wie viel bis wann?). Die Kennzahl sollte leicht zu erheben sein und es sollte klar beschrieben werden, wie diese erhoben wird und wer dafür verantwortlich ist. Die Qualitätseinschätzung der Kennzahl soll beschreiben, wie gut diese die Zielerreichung misst.</p>	<p>Die Maßnahme soll operativ beschreiben, was von wem bis wann unternommen werden muss, um das Ziel erreichen zu können bzw. die Teilstrategie zur Umsetzung zu bringen.</p>

Vorgehen bei der Balanced Scorecard Einführung

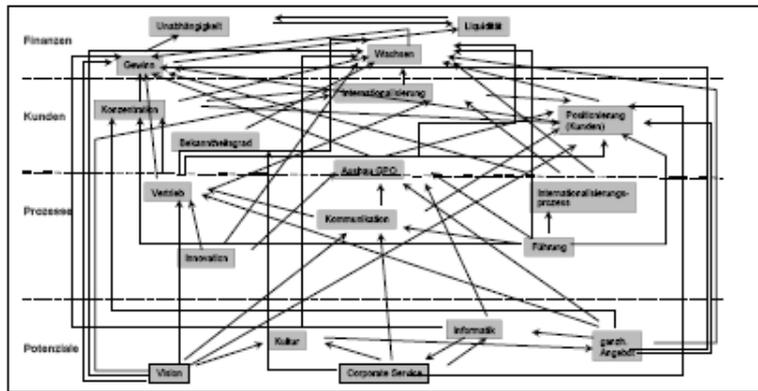
1. Aus der vorhandenen Strategie eines Unternehmens werden strategische Ziele abgeleitet – diese sollen beschreiben, was zu unternehmen ist um die Strategie umzusetzen.
2. Es werden strategische Ziele für vier Perspektiven festgelegt - die Ausgewogenheit (balanced) soll dadurch gewährleistet sein.
3. Jedem strategischen Ziel wird mindestens eine Kennzahl / Messgröße zugeordnet - dies gilt auch für qualitative Ziele.
4. Die Kennzahl wird mit einer Zielhöhe, die zu einen bestimmten Zeitpunkt zu erreichen ist, versehen – konkret und messbar ist das Prinzip.
5. Den strategischen Zielen müssen strategische Aktionen / Initiativen / Maßnahmen zugeordnet werden.
6. Die Ziele werden über Ursache-Wirkungsketten miteinander verknüpft – die Abhängigkeit der einzelnen Subziele wird dadurch aufgezeigt. Für die Ersteller der BSC dient dies glz. zur Überprüfung der logischen Durchgängigkeit des Konzepts.
7. Aufbau eines BSC-Berichtswesens – in Kombination mit Standardberichtswesen

Beispiel einer Ursache-Wirkungskette



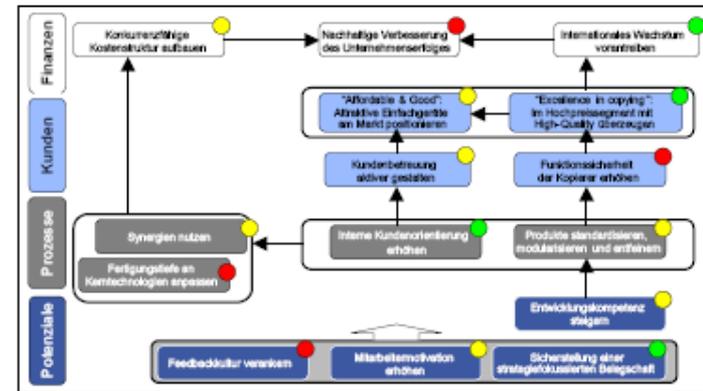
Weiterentwicklung der BSC: Darstellung der Zusammenhänge der Teilstrategien mit Hilfe von Strategy Maps (anstatt Ursache-Wirkungsbeziehung)

„Ursache-Wirkungsketten“



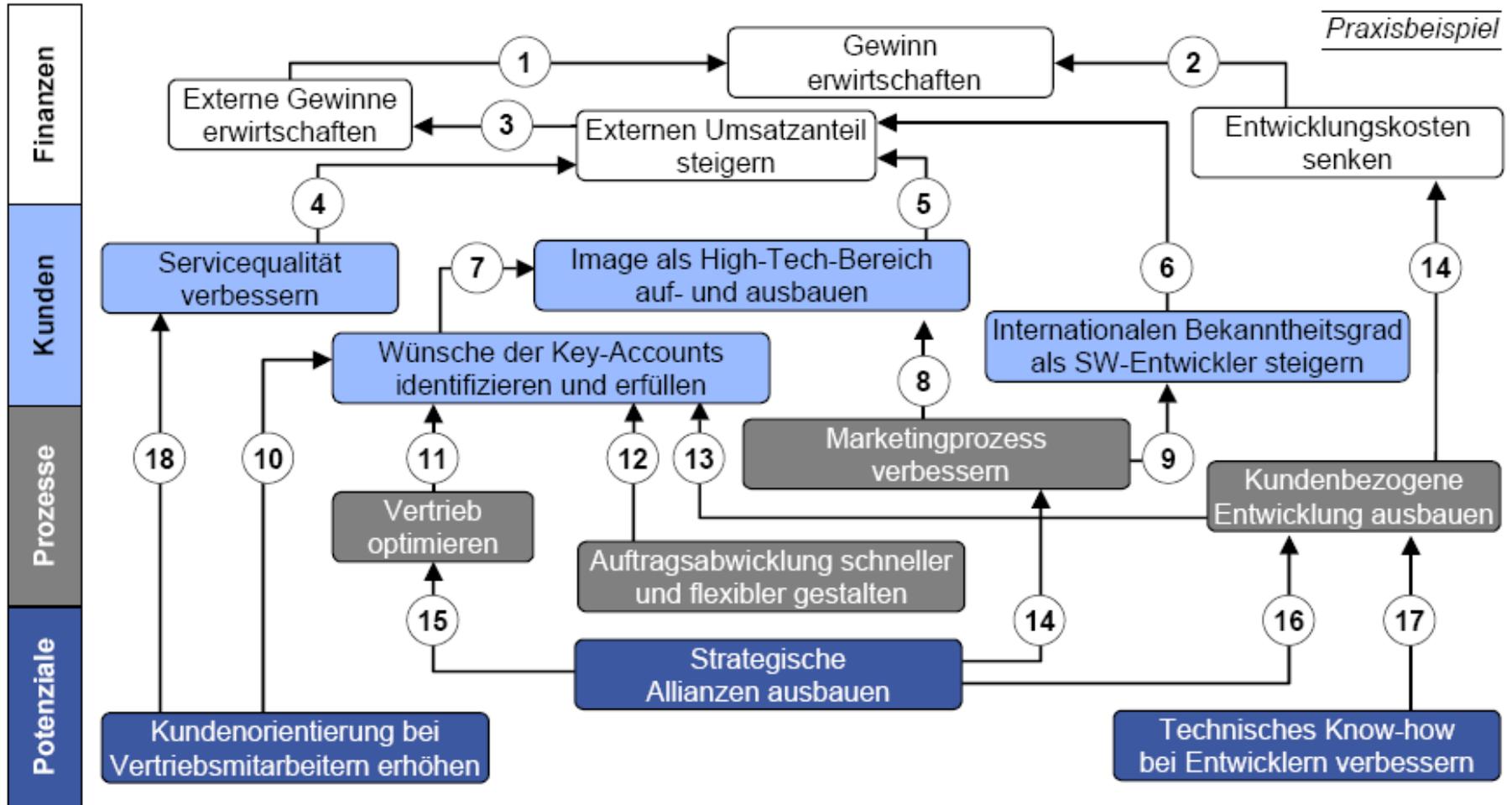
- ⊕ Durchdenken aller Beziehungen (auch der konfliktären)
- ⊖ Zu kompliziert, dient nicht der Kommunikation und der regelmäßigen Anwendung

„Strategy Maps“



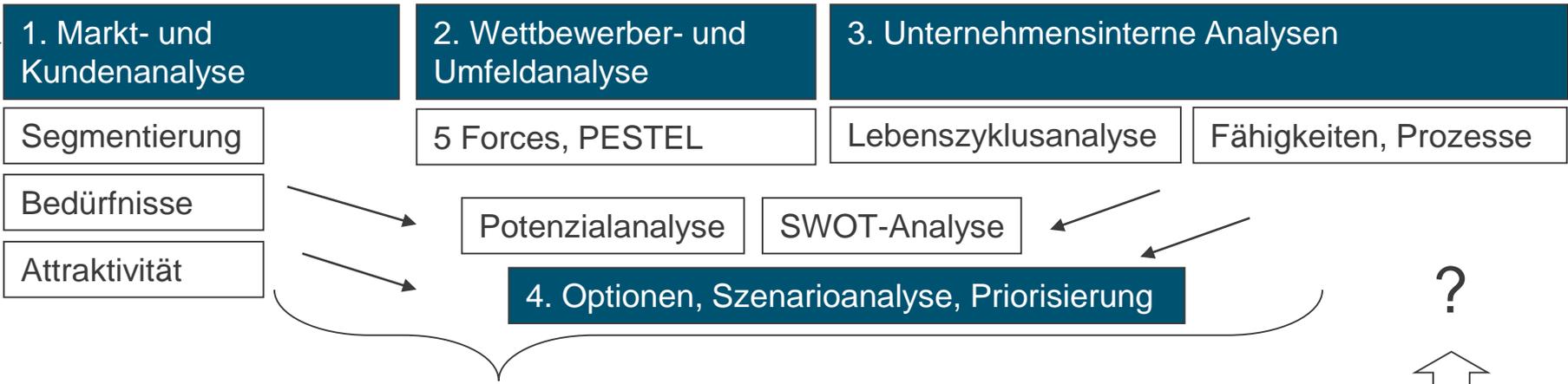
- ⊕ Konzentration auf die „Story“: Fokus auf wenige Verbindungen
- ⊕ Spezifische Beschreibung des Strategiemodells
- ⊖ Wirkungen nur fragmentarisch aufgeführt

Beispiel einer Strategy Map eines Software Unternehmens

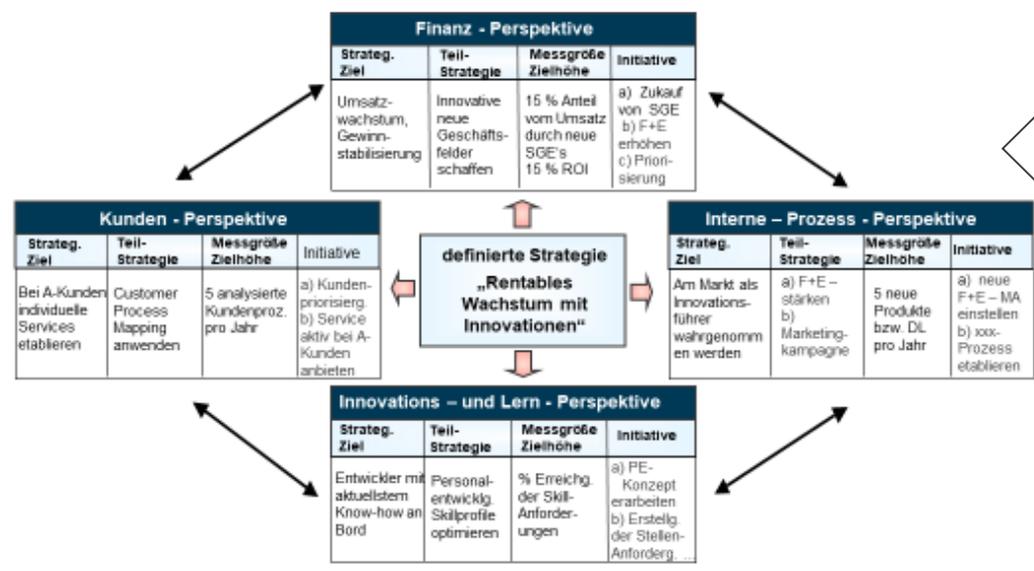


- Vorstellung
- Ziele, Vorgehen und Beispiele der Balanced Scorecard Einführung
- BSC als Teil einer erfolgreichen Strategieentwicklung
- Kontakt

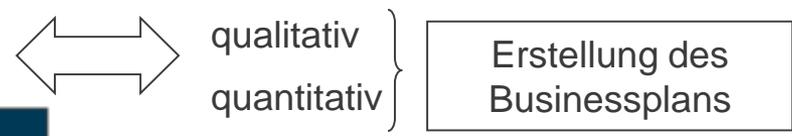
Die BSC-Einführung ist nur ein Bestandteil der Strategiearbeit, es benötigt Entwicklung – Konkretisierung – Implementierung – Steuerung



5. Konkretisierung der Strategie und der Ziele mit der BSC



6. Bewertung der Strategie



7. Strategieimplementierung, Umsetzung vieler Projekte – Koordination über ein Programmmanagement

8. Strategieumsetzungscontrolling mit der Balanced Scorecard

Die 7 Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung

1. VISION – Leitbild und Leitziel als Basis
2. MITARBEITEREINBINDUNG - quer über die Wertschöpfungskette und hierarchisch durchmischt Know-how Träger und Vertrauenspersonen einbinden
3. AUSGEWOGENE UND KONKRETE ZIELE – wann ist das Ziel erreicht?
4. PRIORISIERUNG – Umfang der Projekte und Maßnahmen müssen zusätzlich zum operativen Alltag zu schaffen sein
5. KOMMUNIKATION – die Mitarbeiter sollen die Strategie kennen, verstehen und an der Umsetzung teilhaben (Die BSC kann bei der Kommunikation hilfreich sein)
6. STRATEGIE-UMSETZUNGS-CONTROLLING – nur was gemessen wird, wird wirklich gemacht, aus den Abweichungen soll gelernt werden (BSC-Berichte)
7. FIXER BESTANDTEIL IM JÄHRLICHEN PLANUNGSPROZESS – Strategieentwicklung ist nichts Einmaliges, die strategischen Projekte müssen angepasst, weiterentwickelt und abgeschlossen werden, neue Projekte folgen

- Vorstellung
- Ziele, Vorgehen und Beispiele der Balanced Scorecard Einführung
- BSC als Teil einer erfolgreichen Strategieentwicklung
- Kontakt



Dr. Markus Kottbauer
geschäftsführender Gesellschafter
aquma GmbH
Münchner Str. 15a
82319 Starnberg
+49 151 4255 3453
Markus.Kottbauer@aquma.de