

# HORVÁTH & PARTNER

HORVÁTH & PARTNER GmbH  
Unternehmensberatung BDU  
Stuttgart • Düsseldorf • München • Budapest • Wien  
Telefon: 0711 / 6 69 19-0

**Dr. Andreas Weigand**  
Stuttgart, 2. Juli 1998

eMail: [horvath@horvath.de](mailto:horvath@horvath.de)

## **Strategien in Aktionen umsetzen - der Einsatz der Balanced Scorecard**

### **Gastvortrag Universität Kaiserslautern**

---

copyright Horváth & Partner

## Literatureempfehlungen zum Thema Balanced Scorecard

---

- **Kaplan, R.S., Norton, D.P., The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action**  
Harvard Business School Press, Boston 1996
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P., Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen**  
Stuttgart 1997 (aus dem Amerikanischen von Péter Horváth)
- **Kaplan, R.S., Norton, D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**  
in: Harvard Business Review (Jan.-Feb. 1996)
- **Gaiser, B., Kaufmann, L., Strategische Ziele in konkreten Kennzahlen darstellen**  
in: Blick durch die Wirtschaft, Nr. 184 v. 24.09.97, S.3
- **Fink, C, Grundler, Ch., Strategieimplementierung eines Hidden Champion,**  
in: Zeitschrift Controlling 4/98
- **Weigand, A., Spang, P., Vom strategischen Anstoß bis zur Umsetzung,**  
Controlling der Champions, Hrsg. Péter Horváth, Stuttgart 1998

# Inhalt

---

## **1. Notwendigkeit und Nutzen von Balanced Scorecard**

2. Steuerungsgrößen aus vier Perspektiven

3. Strategischer Managementprozeß mit Balanced Scorecard

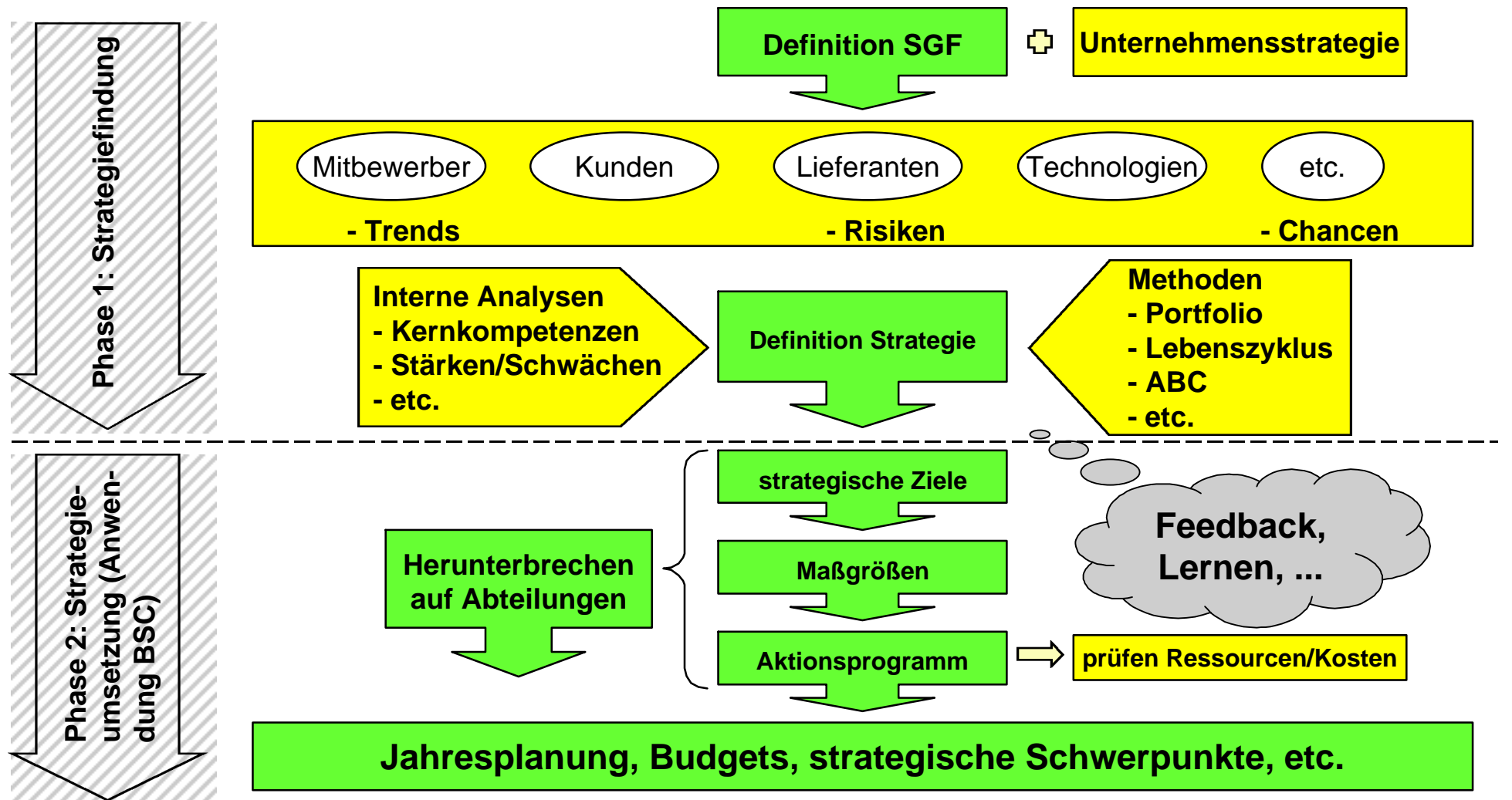
4. Implementierung von Balanced Scorecard

# Aufgaben des strategischen Controlling



Quelle: Weber, J., Poeschel Verlag 1988, S. 126 f.

# Strategisches Management - Überblick



Quelle: Horváth & Partner

## **BSC überwindet die folgenden Barrieren:**

---

### ■ **Konkretisierungsbarriere:**

Vision und Strategie sind Wunschformulierungen statt Aktionsformulierungen

### ■ **Visionsbarriere:**

Die Strategie wird nicht von jenen Mitarbeitern verstanden, die sie umsetzen müssen

### ■ **Commitmentbarriere:**

Strategien sind nicht mit Abteilungs- und Individualzielen verbunden

### ■ **Implementierungsbarriere:**

Das Berichtswesen ist an operativ-monetären Zielen statt an strategischen Zielen ausgerichtet

### ■ **Operative Barriere:**

Der Budgetierungsprozeß ist vom strategischen Planungsprozeß getrennt

Quelle: Horváth & Partner

# Konsequente Strategieorientierung

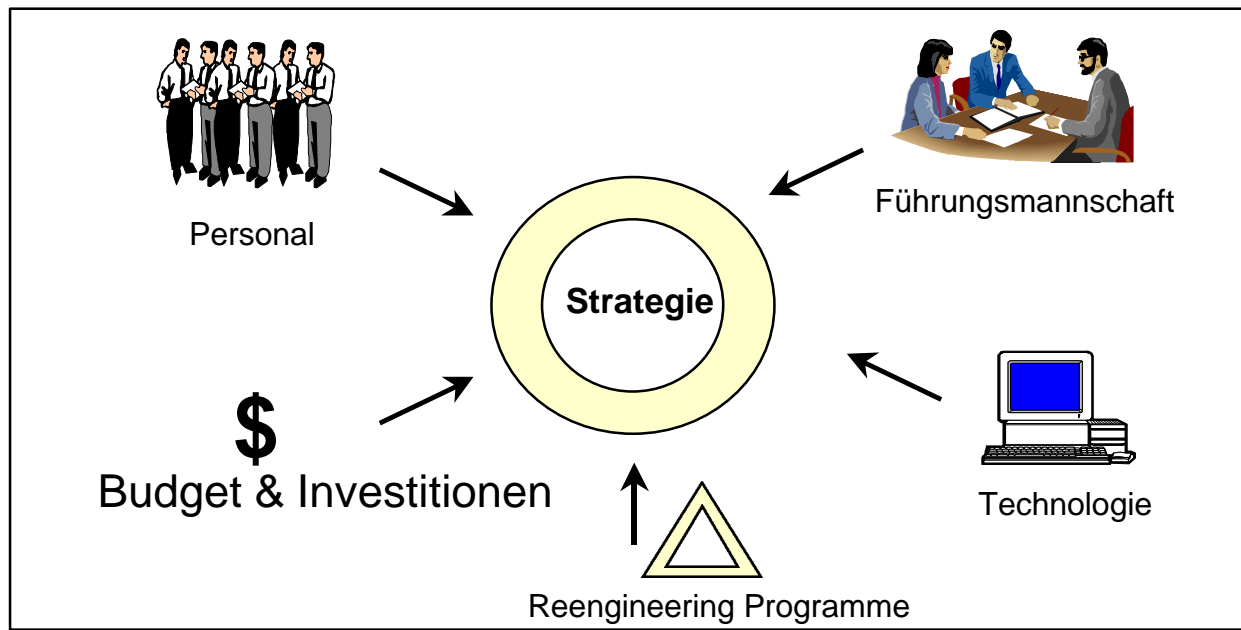
Durch die BSC werden die Ressourcen und die Aufmerksamkeit des Management auf die Strategie ausgerichtet.

**Frage:**

Wie kann eine komplexe Organisation Resultate wie diese in einem solch kurzen Zeitraum erzielen?

**Antwort:**

Durch die **Ausrichtung am gemeinsamen Ziel!**



in Anlehnung an Kaplan, 1997

# Inhalt

---

1. Notwendigkeit und Nutzen von Balanced Scorecard

**2. Steuerungsgrößen aus vier Perspektiven**

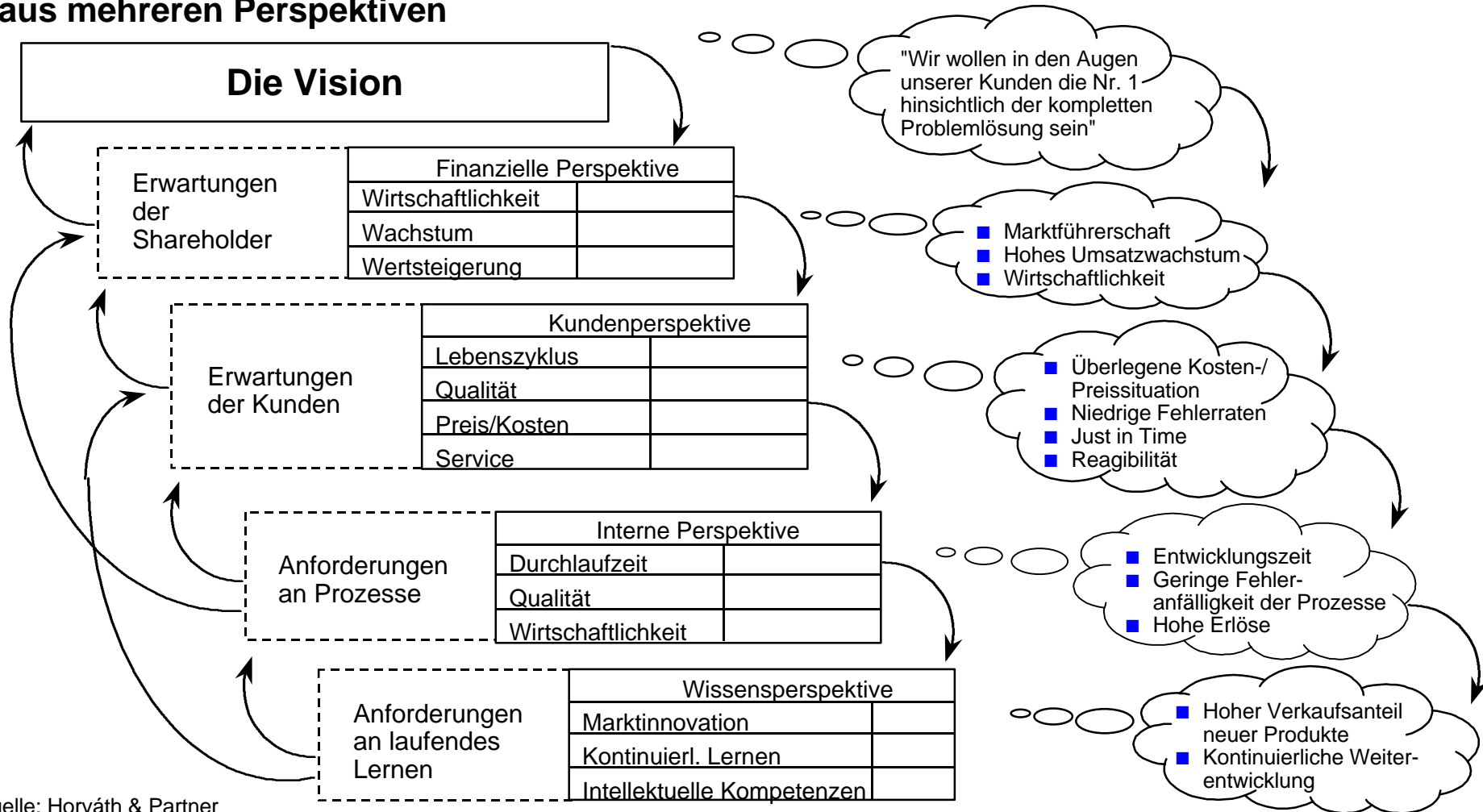
3. Strategischer Managementprozeß mit Balanced Scorecard

4. Implementierung von Balanced Scorecard



# Die Balanced Scorecard

Die BSC beschreibt das spezifische Geschäftsmodell eines Unternehmens aus mehreren Perspektiven



Quelle: Horváth & Partner

22.07.98 BSC\_Uni\_Kaiserslaut\_Wei\_Handout.ppt Stand 02.Juli 1998

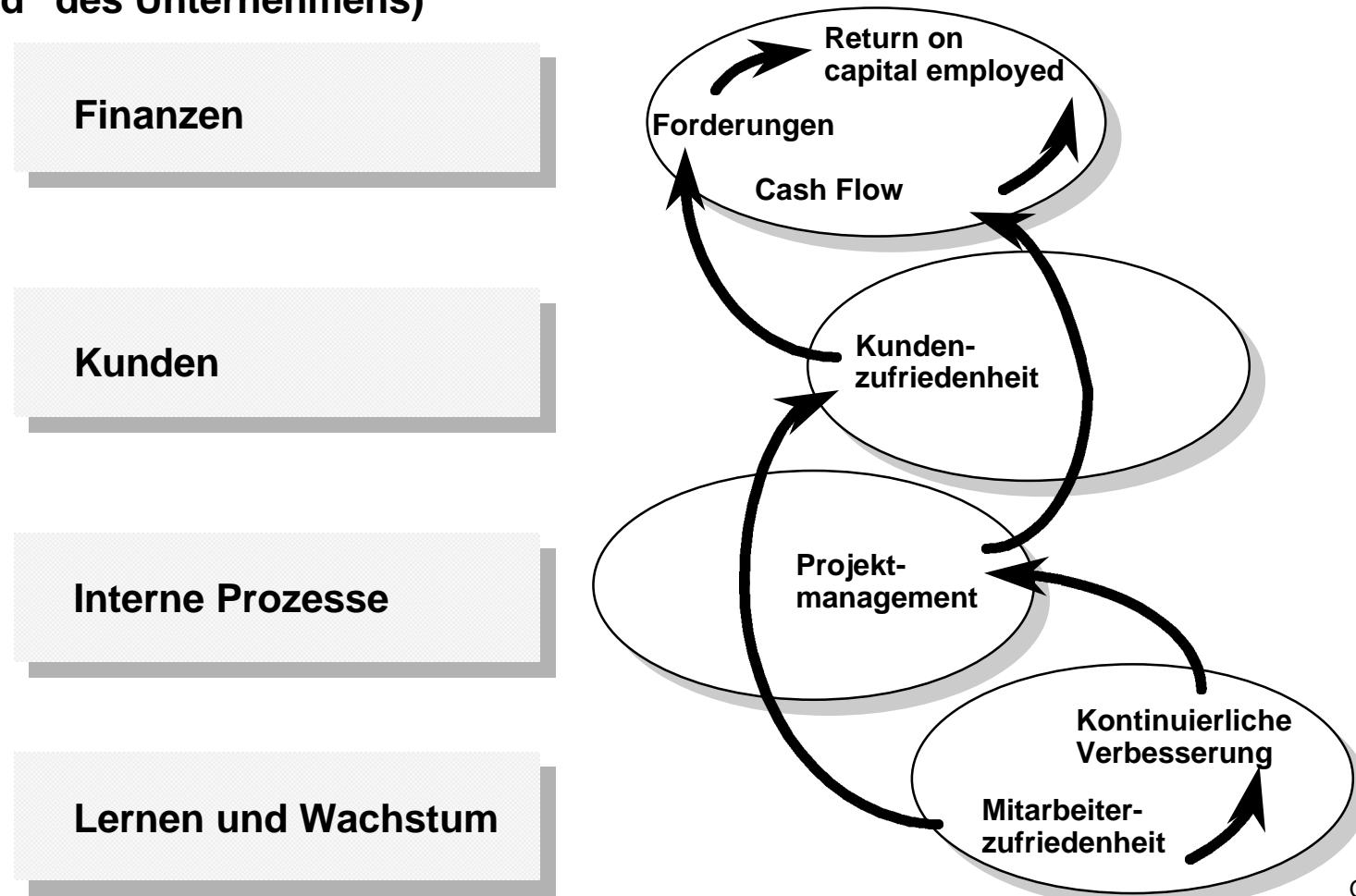
# Beispiel: Auszug aus einer BSC einer Software-Division

Balanced Scorecard	strategische Ziele	Meßgrößen	Konkrete Ausprägung
<b>Finanzielle Perspektive:</b> Wie sollten wir aus Kapitalgebersicht dastehen?	ROCE über dem Branchendurchschnitt	ROCE	ROCE > 24%
	Schneller als der Markt wachsen	Umsatzwachstum	Wachstumsrate von >13%
	Cash flow steigern	Discounted free cash flow	Zuwachs von + 5% p.a.
<b>Kundenperspektive:</b> Wie sollten wir aus Kundensicht dastehen?	Innovator-Image	Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstleistungen	Anteil von Leistungen, die jünger als 2 Jahre sind > 60%
	Preis-Leistungsverhältnis hervorragend	Kundenbewertung	Nr. 1 bei mind. 60% der Kunden
	Vorzugslieferant sein	Umsatzanteil mit Stammkunden	Anteil > 50%
<b>Prozeßperspektive:</b> Bei welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten?	Frühes Einwirken auf die Kundenanforderungen	Beratungsstunden für Kunden vor Eröffnung des Angebotsprozesses	Anstieg um 5% p.a.
	Entwicklung des Regionalmarktes A	Anzahl Neukunden in Region A	Anstieg um 30% p.a.
	Schnelle Hardware-Installation	Arbeitstage zwischen Auftragserteilung und Hardware-Installation	90% unter 10 Arbeitstagen
	Überragendes Projektmanagement	Anteil Projekte ohne overrun	90%
<b>Lernperspektive:</b> Wie können wir unsere Flexibilitäts- u. Verbesserungsfähigkeiten aufrechterhalten?	Kontinuierliche Verbesserung	Halbwertszeitindexwert	jährliche Verbesserung um > 10%
	Hohe Mitarbeiterzufriedenheit	Index Mitarbeiterzufriedenheit u. Anzahl Verbesserungsvorschläge je MA	Zufriedenheitsindex > 80%, > 20 Vorschläge pro MA

Quelle: Horváth & Partner

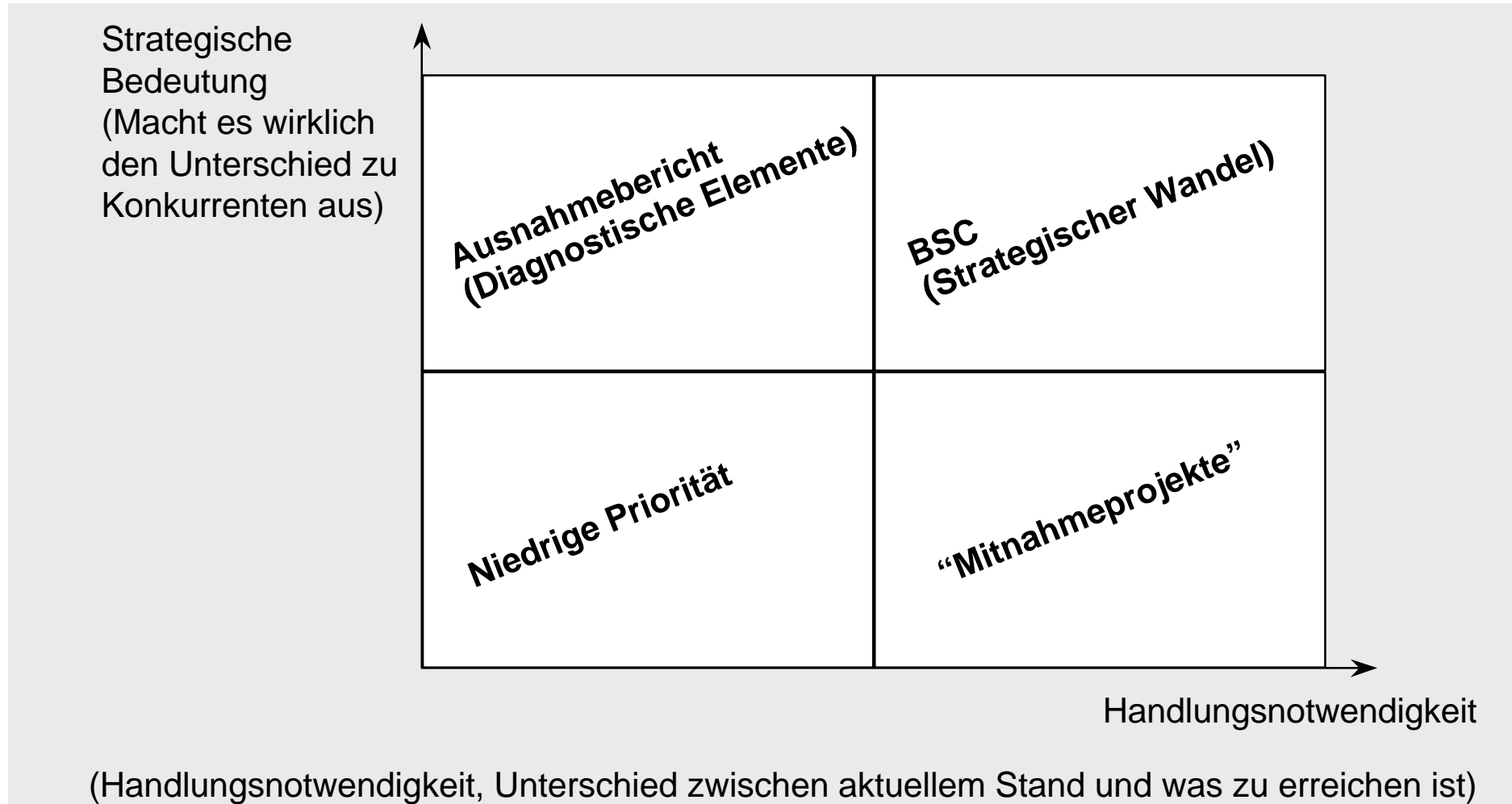
## Beispiel: Verbindung der Maßgrößen aus den 4 Perspektiven

Ursache-Wirkungsketten beschreiben, wie Ziele in den Perspektiven erreicht werden können  
("Kraffteld" des Unternehmens)



Quelle: Horváth & Partner

## Der Horváth & Partner Filter zur Selektion strategischer Ziele



Quelle: Horváth & Partner

# Finanzielle Perspektive: Maßgrößen für drei unterschiedliche Strategien

---

## ■ Schnelles Wachstum

- jährliche Umsatzsteigerung in %
- Umsatzanteil % in neuen
  - Märkten
  - Produkte
  - Kunden

## ■ Cash Strategie

- Cash Flow
- Stückkostenreduktion
- % nicht profitabler Produkte/Kunden

## ■ Aufrechterhaltung der Profitabilität

- Return on Capital Employed
- Economic Value Added
- Shareholder Value
- Kunden-/Produktgruppenprofitabilität

Quelle: Horváth & Partner

## Kundenperspektive: Beispiele für Maßgrößen

---

### ■ Kernmaßgrößen

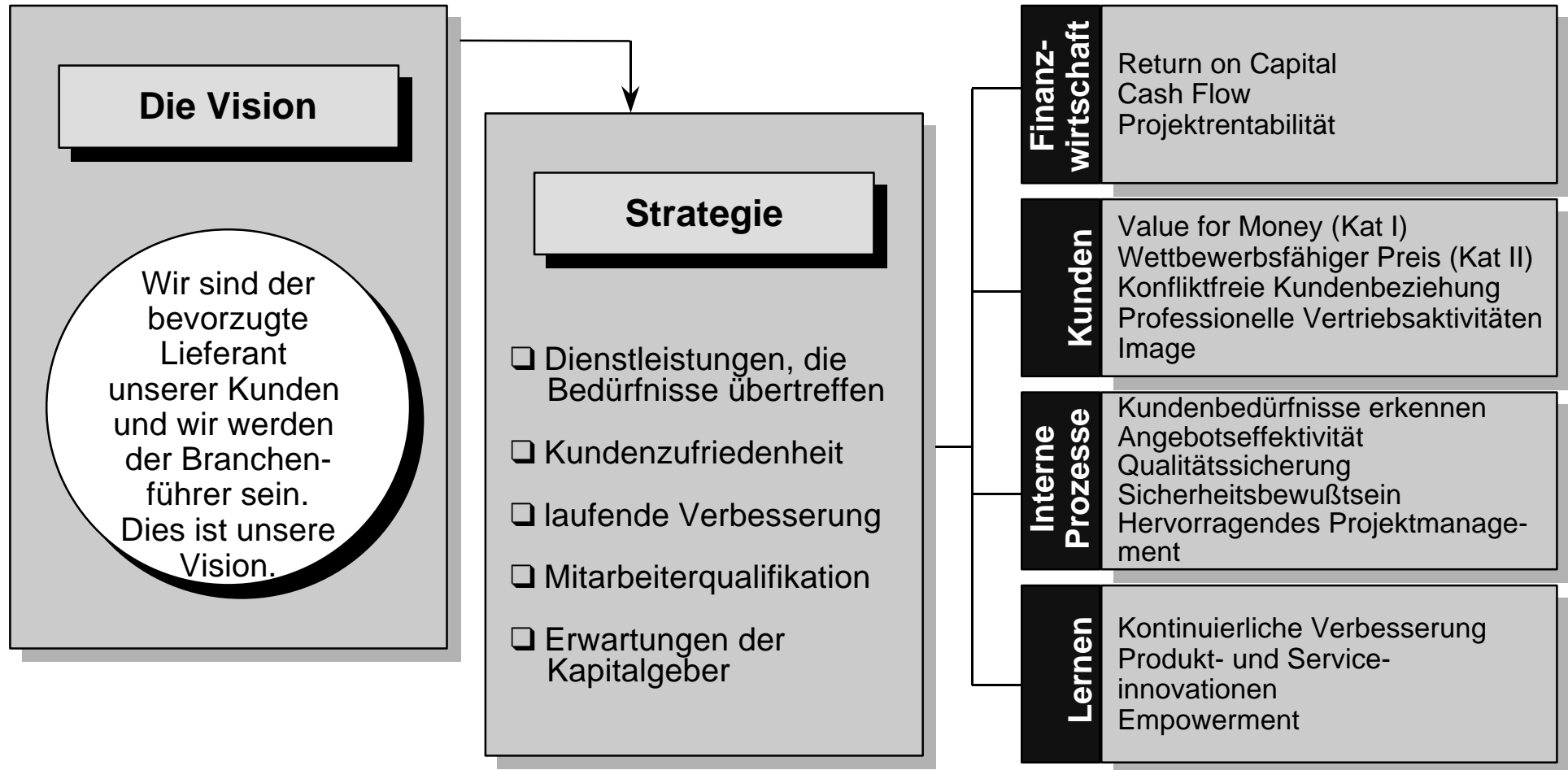
- Marktanteil
- Kundenbindung  
(Wiederholungskäufe, CLI)
- Neukundengewinnung
- Kundenzufriedenheit (CSI)
- Kundenprofitabilität

### ■ Performancetreiber für Kernmaßgrößen

- Produkt- / Serviceattribute
  - Funktionalität
  - Qualität
  - Preis
  - Zeit
- Image und Reputation (z.B. Cola, Bacardi)
- Kundenbeziehung
  - Verfügbarkeit
  - Flexibilität
  - Teamgeist

Quelle: Horváth & Partner

# Beispiel Rockwater: Strategische Ziele und Grundarchitektur der BSC



in Anlehnung an Kaplan / Norton, 1993

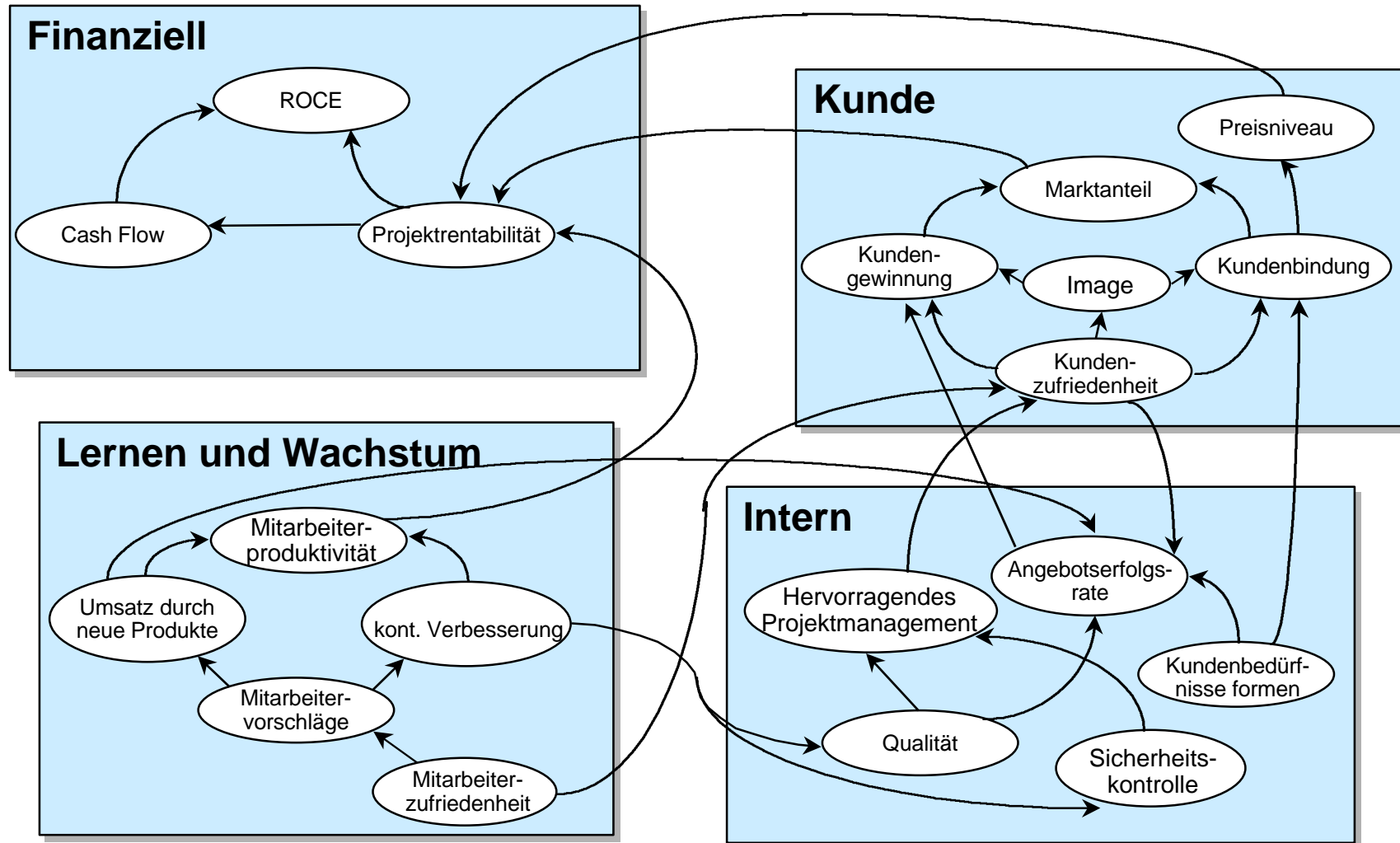
## Beispiel Rockwater: Maßgrößen in der BSC

	Strategische Ziele	Maßgrößen
Finanziell	• Return on Capital	Return on Capital Employed (ROCE) von 15% ab 1999
	• Cash Flow	Cash Flow
	• Projektrentabilität	Projektrentabilität
Kunden	• Value for Money (Kategorie I-Kunden)	Umfragen bzgl. Image beim Kunden/Kundeneinstufung
	• Konfliktfreie Kundenbeziehung	Kundenzufriedenheit - Projektnutzenindex
	• Professionelle Vertriebsaktivitäten	Kundenbindung
	• Image	Marktanteil, Kundengewinnung
	• Wettbewerbsfähiger Preis (Kategorie II-Kunden)	Umfragen bei Kunden
Intern	• Erkennen der Kundenbedürfnisse	Preisindex (Kategorie II-Kunden)
	• Angebotseffektivität	mit Kunden verbrachte Zeit, Kundenumfragen
	• Qualitätssicherung/Qualitätsservice	Angebotserfolgsrate/Kosten je Angebot
	• Sicherheitsbewußtsein	Anzahl Reklamationen
	• Hervorragendes Projektmanagement	Schnelligkeit/Zuverlässigkeit der Reklamationsbearbeitung Produktsicherheit, Umfang von Nacharbeiten
Lernen	• Kontinuierliche Verbesserung	Sicherheitsspannenkontrolle, Kennziffer für Bausicherheit
	• Produkt-/Serviceinnovation	Effektivität der Projektdurchführung, Cash-to-Cash-Zeit
	• Empowerment	Veränderungsrate, Verbesserungsrate Produktivität der Mitarbeiter, Umsatz je Mitarbeiter
		Umsatzanteil neuer Produkte
		Mitarbeiterzufriedenheit, Personaltreue Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter implementierte Mitarbeitervorschläge

in Anlehnung an  
Kaplan/Norton, 1996

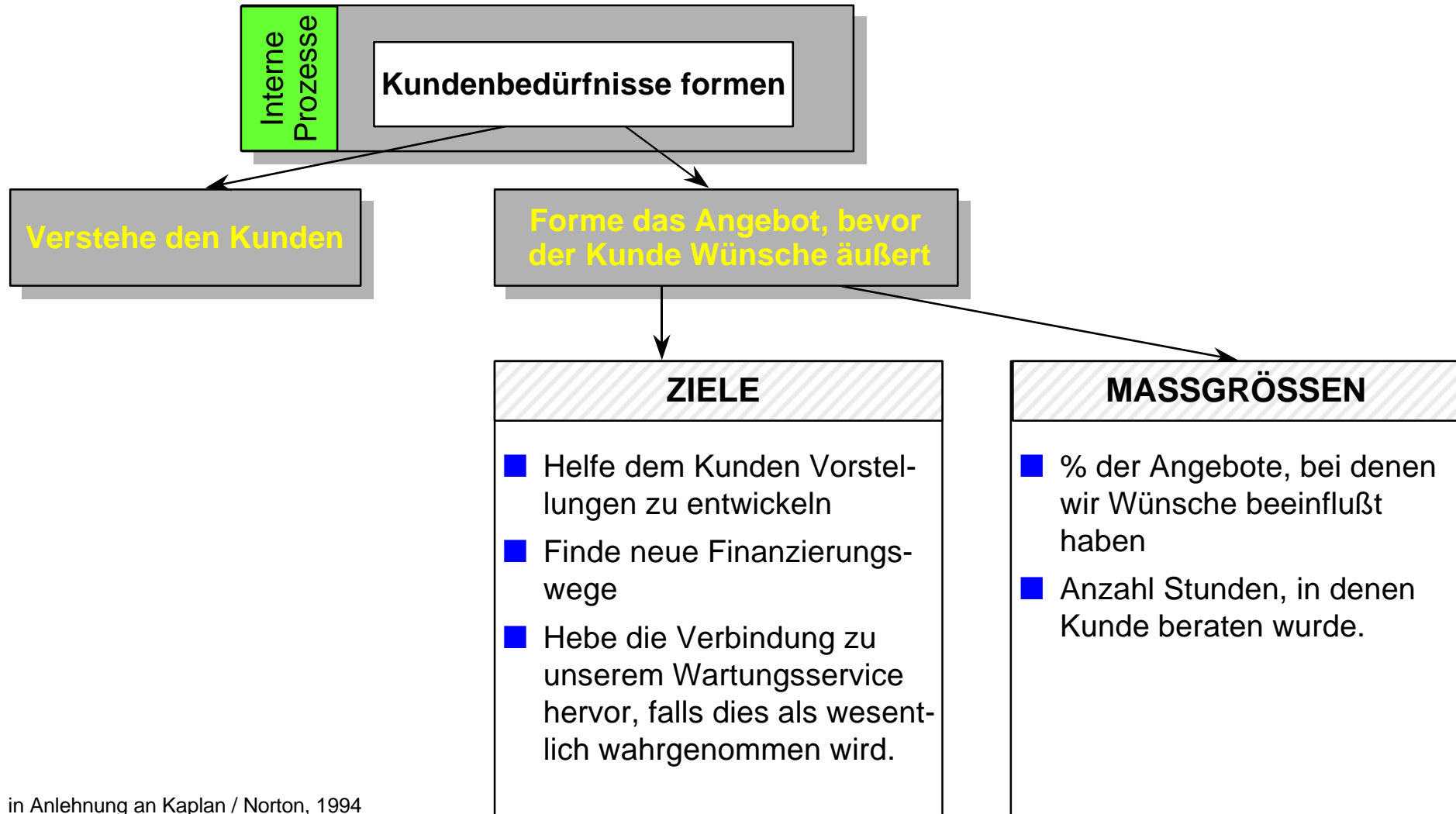


# Beispiel Rockwater: Ursache-Wirkungsketten in der BSC



in Anlehnung an Kaplan, 1997

## Beispiel Rockwater: Konkretisierung eines Prozeßbeispiels



in Anlehnung an Kaplan / Norton, 1994

# Beispiel Metro Bank: Beschreibung der Strategie in der BSC (Auszug) (1)

## Ertragswachstumsstrategie

“Verbesserung der Stabilität, indem die Ertragsquellen von bestehenden Kunden erweitert werden”.

## Produktivitätsstrategie

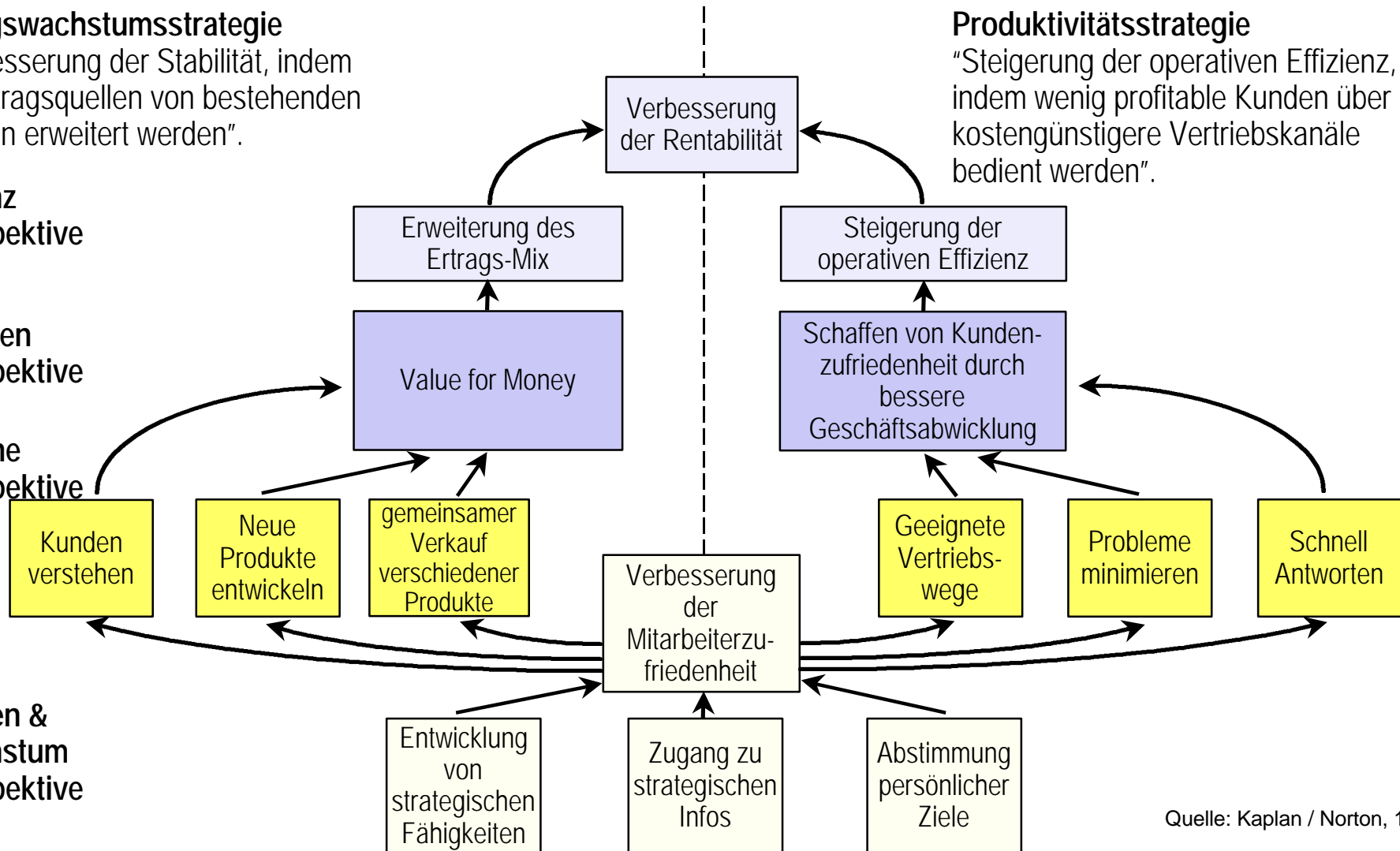
“Steigerung der operativen Effizienz, indem wenig profitable Kunden über kostengünstigere Vertriebskanäle bedient werden”.

**Finanz  
Perspektive**

**Kunden  
Perspektive**

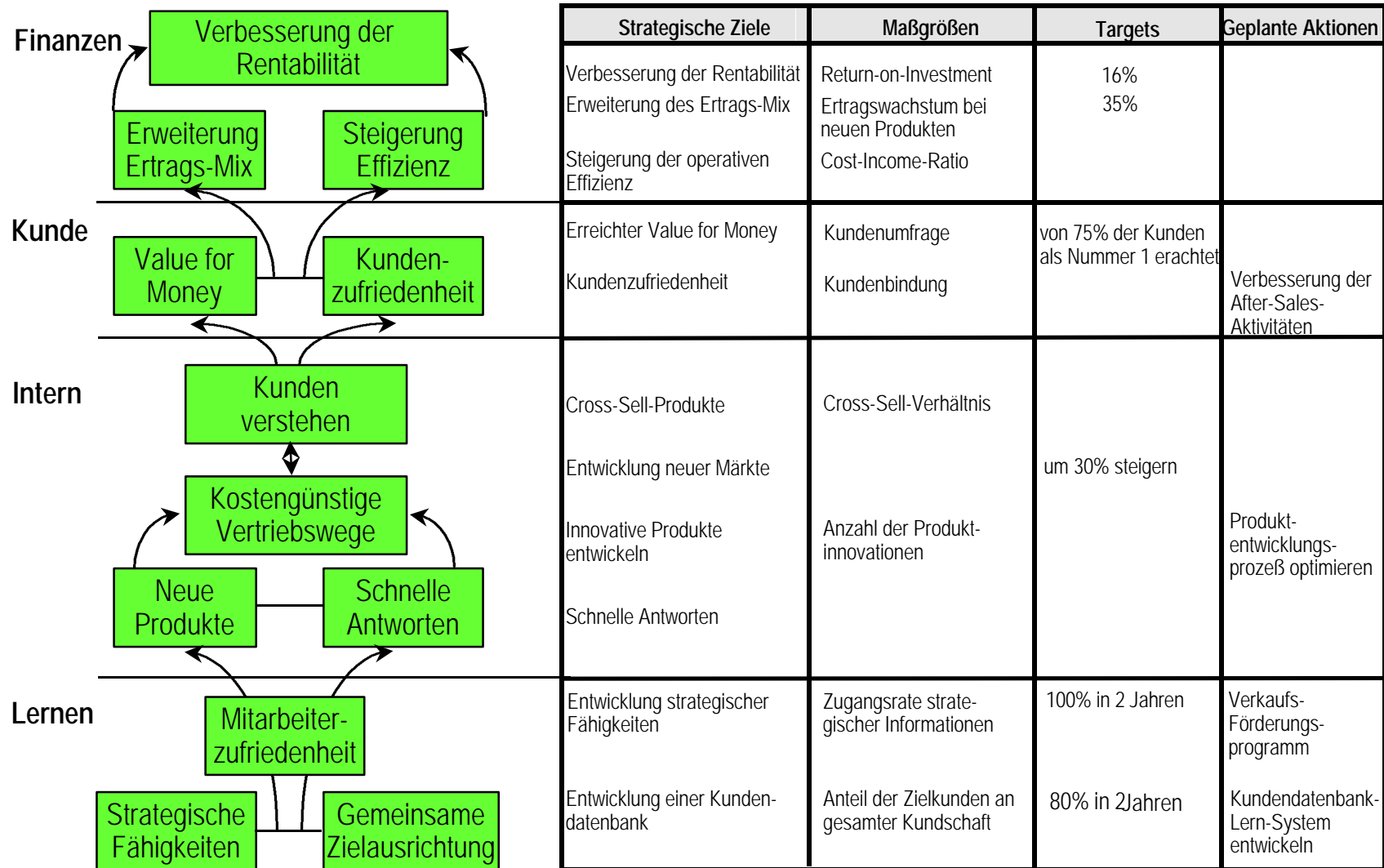
**Interne  
Perspektive**

**Lernen &  
Wachstum  
Perspektive**



Quelle: Kaplan / Norton, 1996

# Beispiel Metro Bank: Beschreibung der Strategie in der BSC (Auszug) (2)



Quelle:  
Kaplan / Norton, 1996

# Inhalt

---

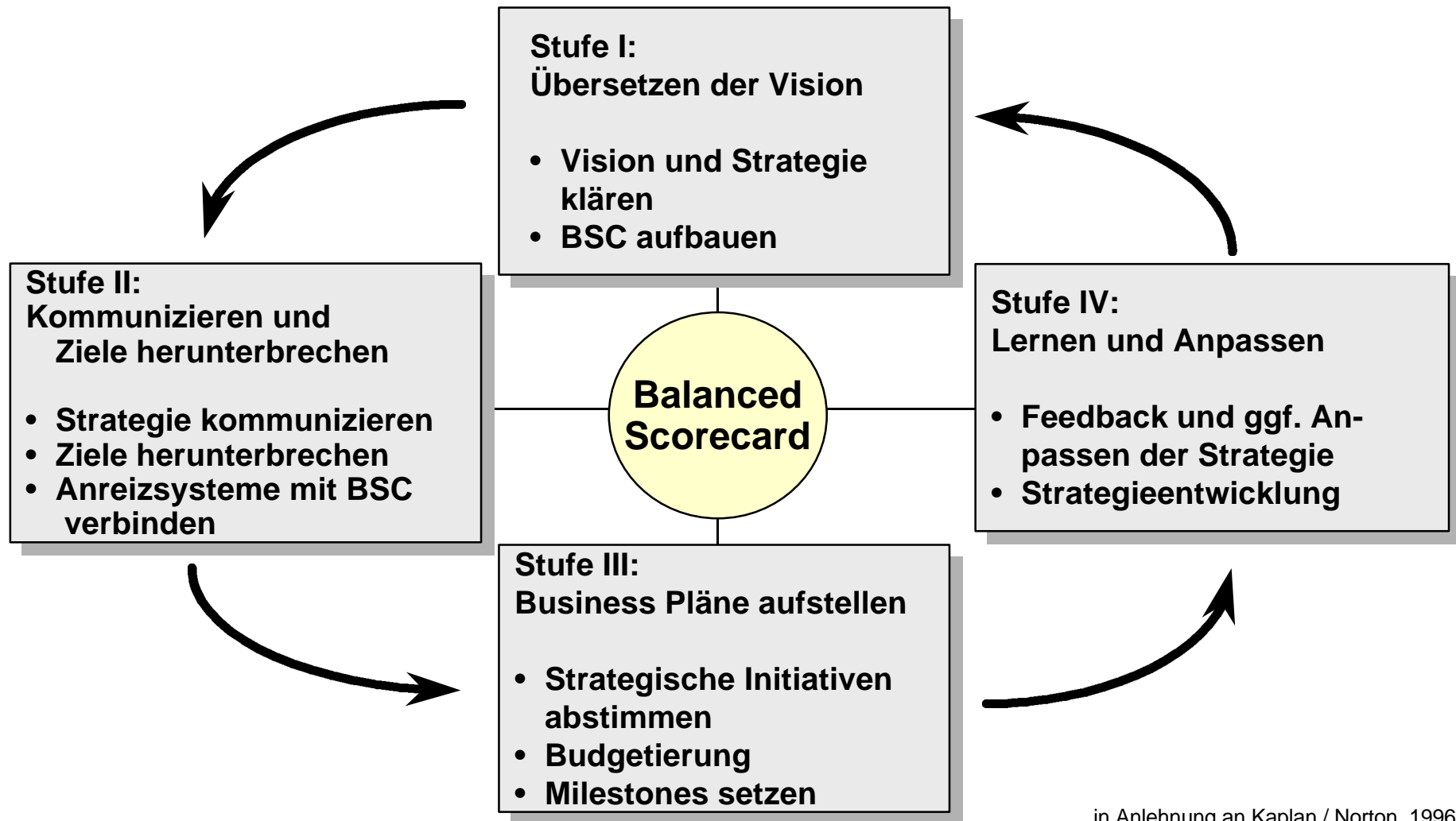
1. Notwendigkeit und Nutzen von Balanced Scorecard

2. Steuerungsgrößen aus vier Perspektiven

**3. Strategischer Managementprozeß mit Balanced Scorecard**

4. Implementierung von Balanced Scorecard

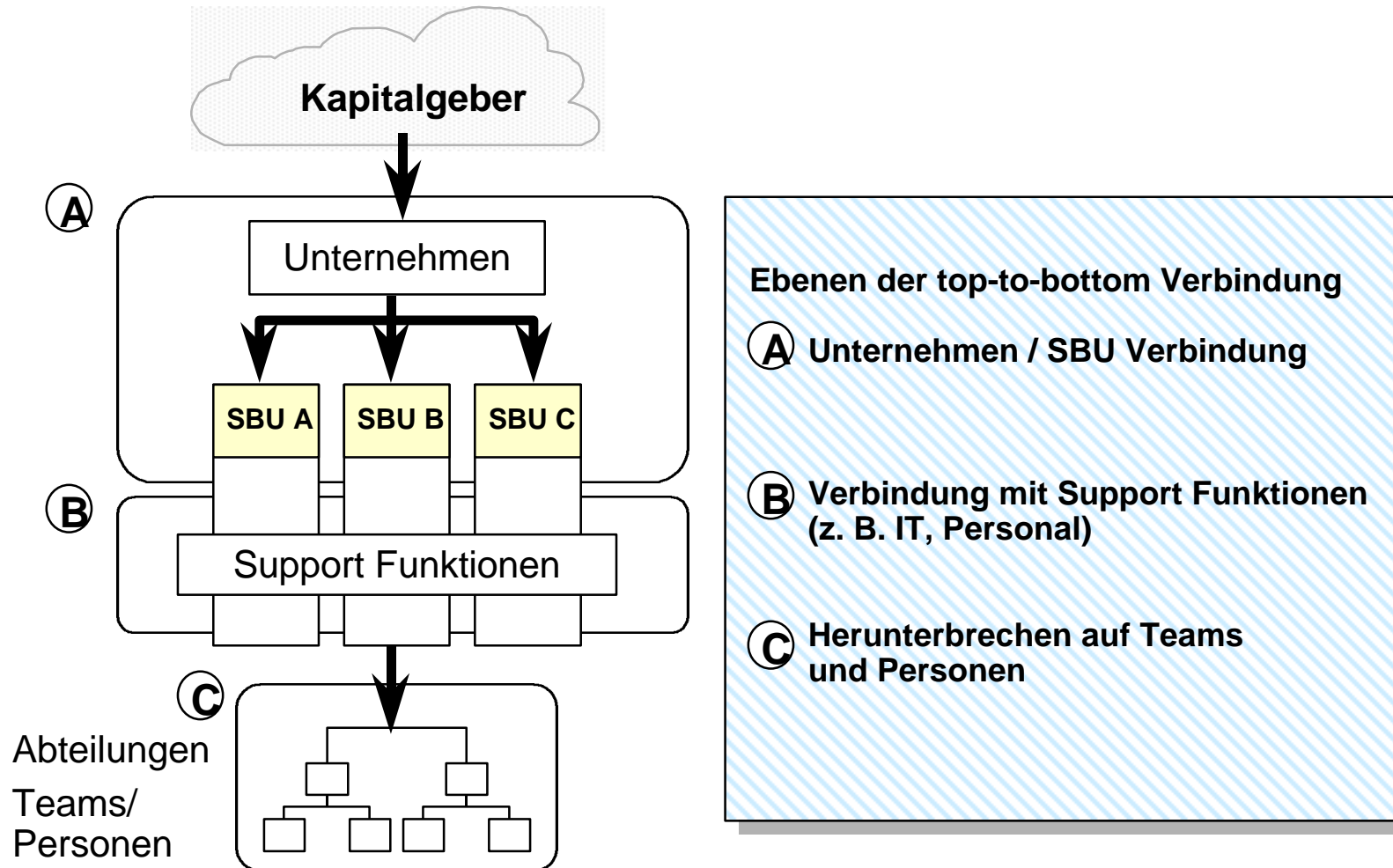
## 4-stufiger strategischer Managementprozeß mit BSC



in Anlehnung an Kaplan / Norton, 1996

# Top-to-bottom Verbindung der BSC

Zu Stufe II: Ziele herunterbrechen



in Anlehnung an Kaplan, 1996

# Balanced Scorecard Hierarchie

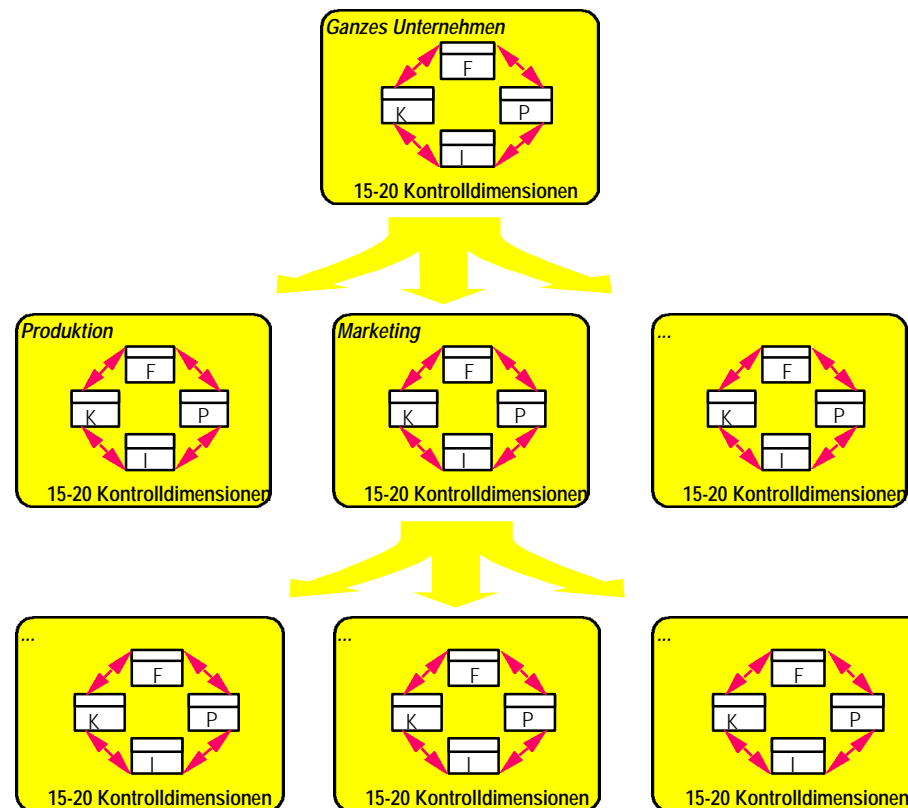
## Zu Stufe II: Ziele herunterbrechen

Herunterbrechen erfolgt entweder in Form untergeordneter BSCs oder durch die Anbindung an die traditionelle jährliche Zielvereinbarung (MbO);  
BSC stärkt den Zielvereinbarungsprozeß

**SCORECARD  
Divisionen (Level 1):**

**SCORECARDs  
Abteilungen (Level 2):**

**SCORECARDs  
Funktionen/Prozesse/... (Level 3):**



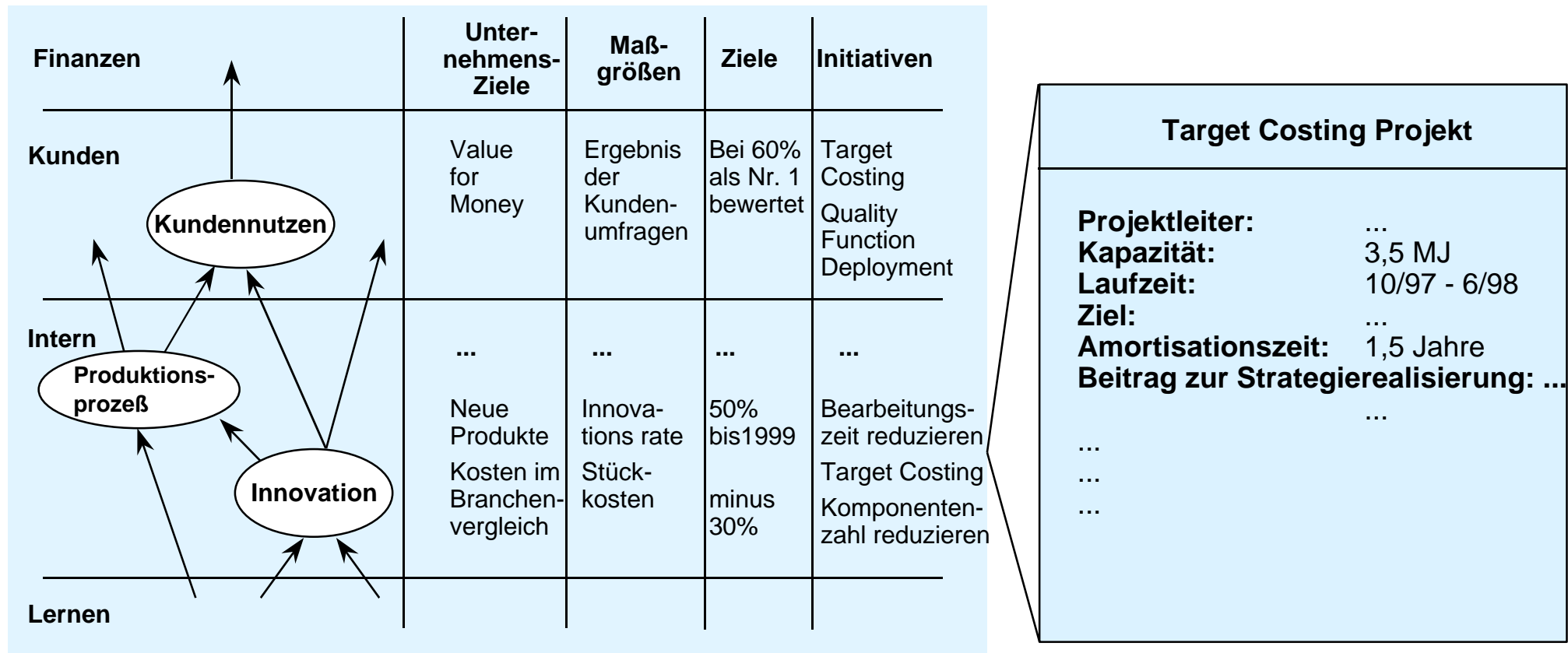
Quelle:  
Horváth & Partner



# BSC und Budgets: Strategische Initiativen

## Zu Stufe III: Ableitung von Budgets

Beispiel: Typische BSC, die ein Target Costing-Projekt auslöst

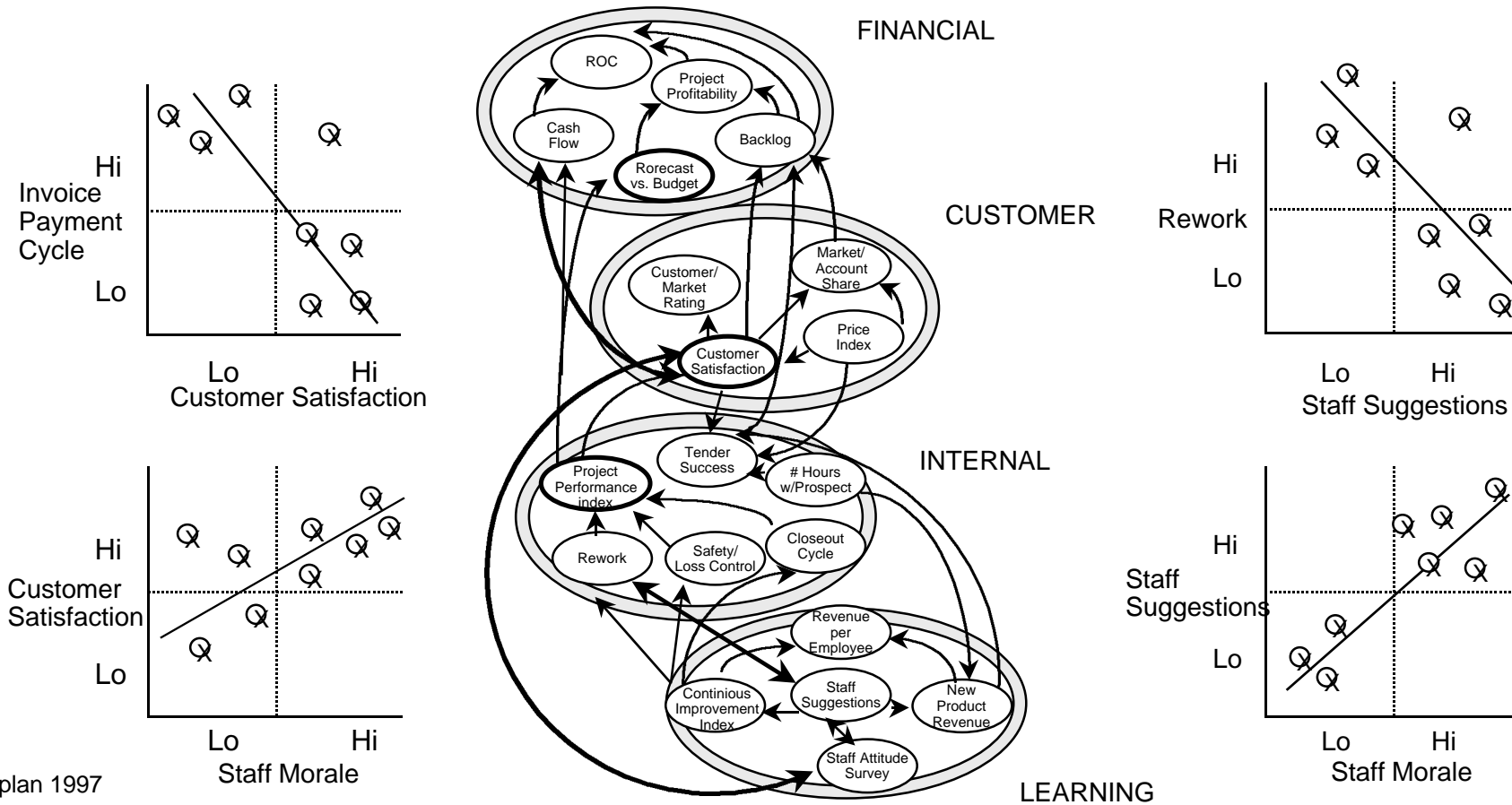


Quelle: Horváth & Partner

# Strategisches Lernen

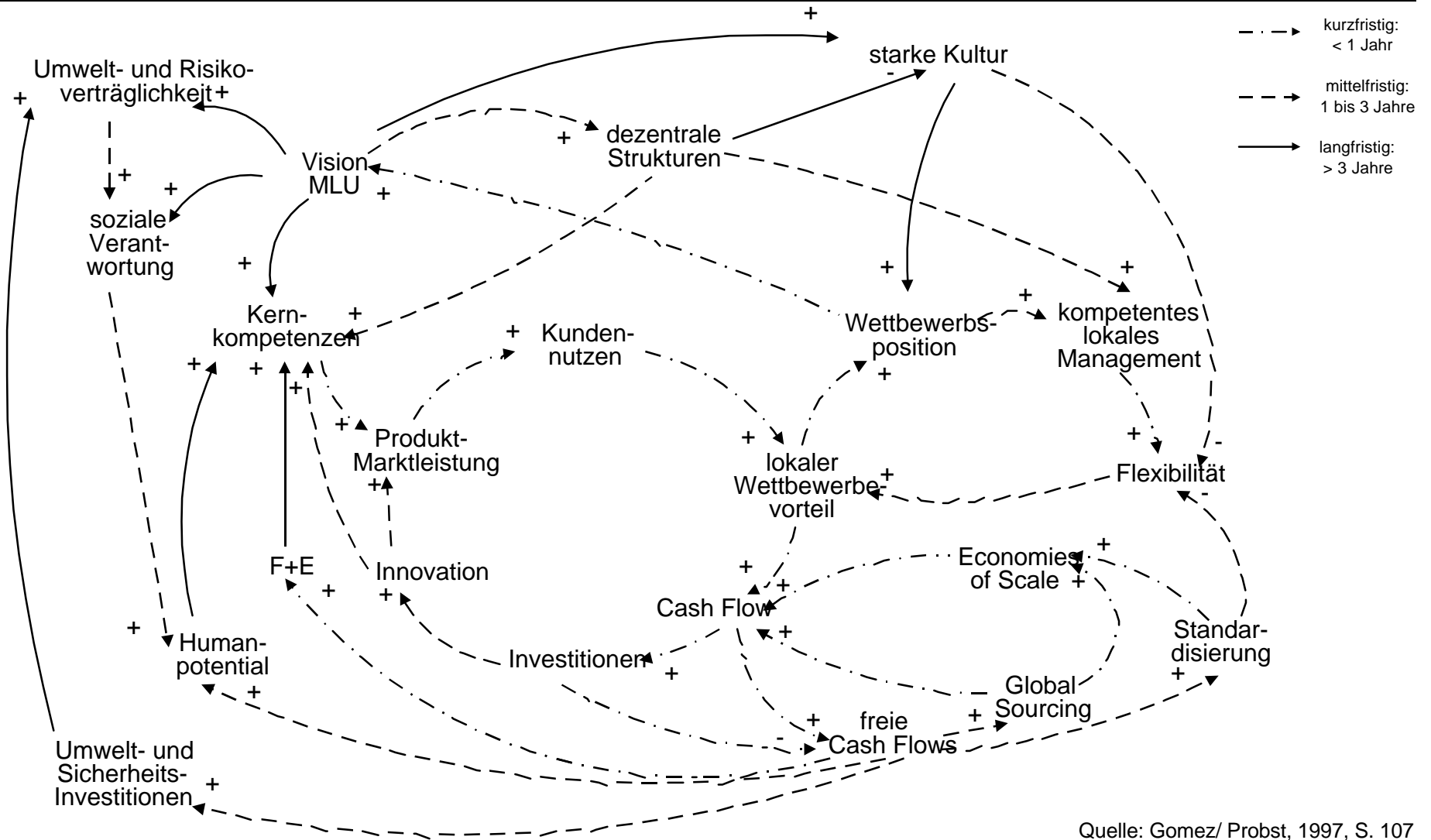
## Zu Stufe IV: Laufendes Lernen über das Geschäftsmodell

Performance Reviews Should Test The Hypothesis Of The Strategy



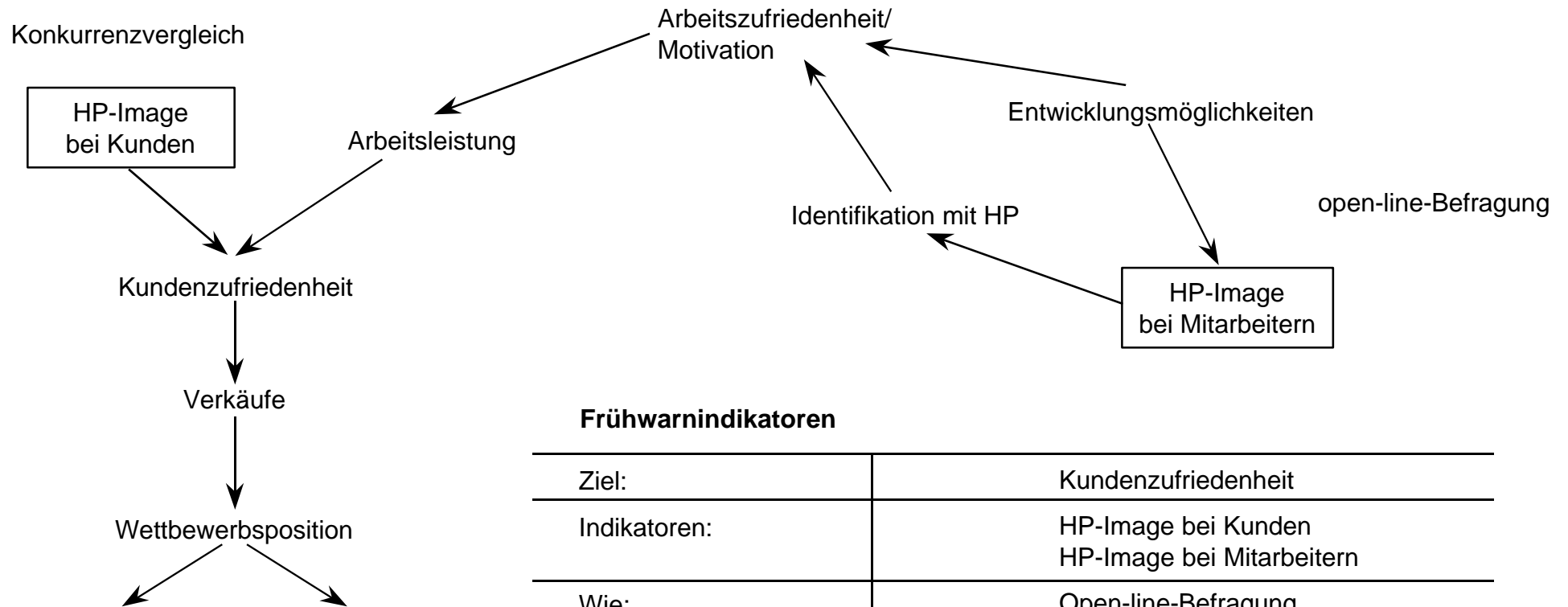
Quelle: Kaplan 1997

# Von der BSC zur Früherkennung - Zusammenhänge verstehen



Quelle: Gomez/ Probst, 1997, S. 107

# Frühwarnindikatoren “HP-Image bei Mitarbeitern und Kunden”

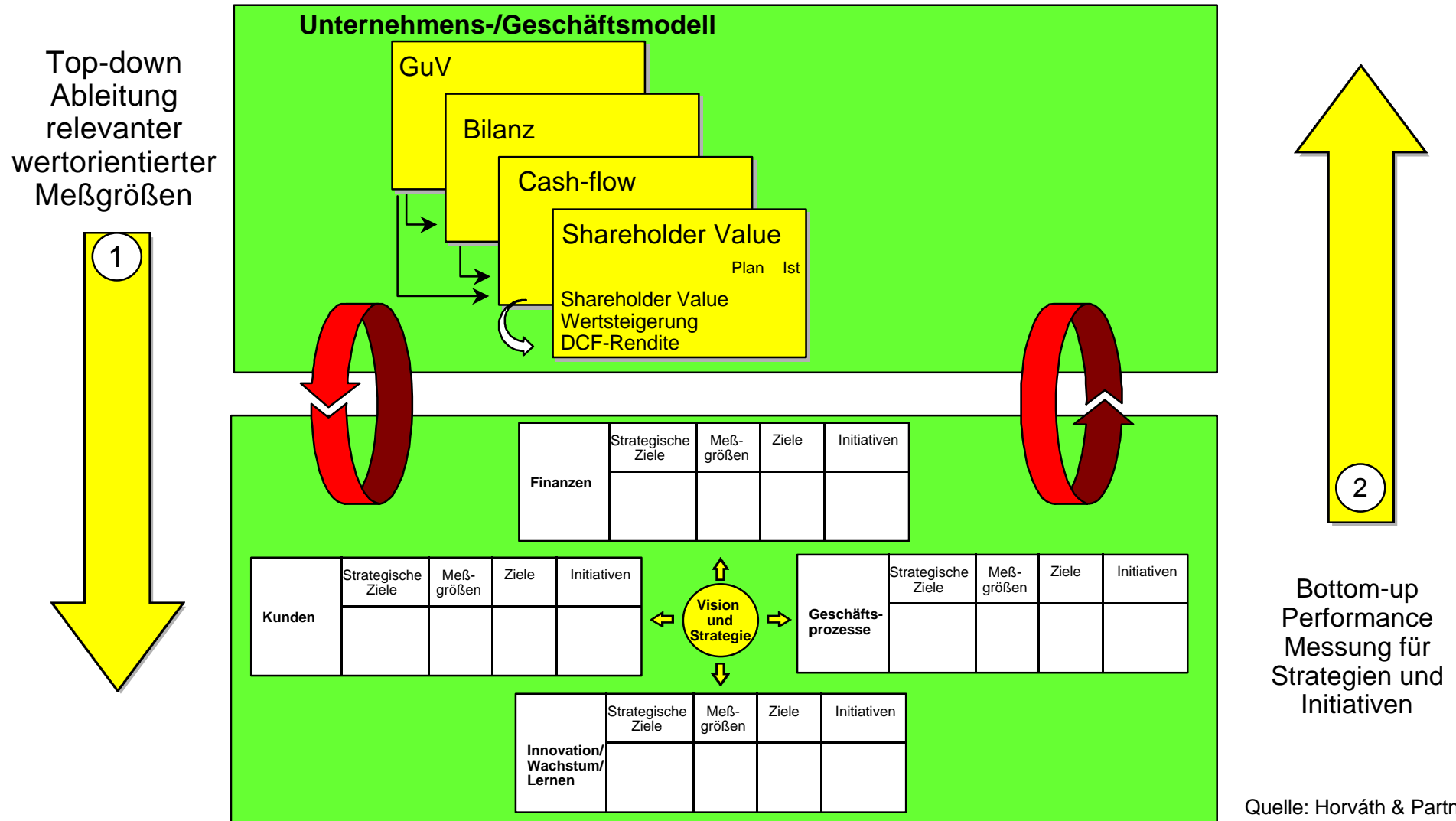


## Frühwarnindikatoren

Ziel:	Kundenzufriedenheit
Indikatoren:	HP-Image bei Kunden HP-Image bei Mitarbeitern
Wie:	Open-line-Befragung Konkurrenzvergleich
Was:	Innovationskraft Zukünftiger ROI (des Kunden) Attraktivität als Arbeitsgeber
Frühwarnzeit:	12 Monate

Quelle: Gomez/ Probst, 1997, S. 263

# Integration von Shareholder Value und Balanced Scorecard



Quelle: Horváth & Partner

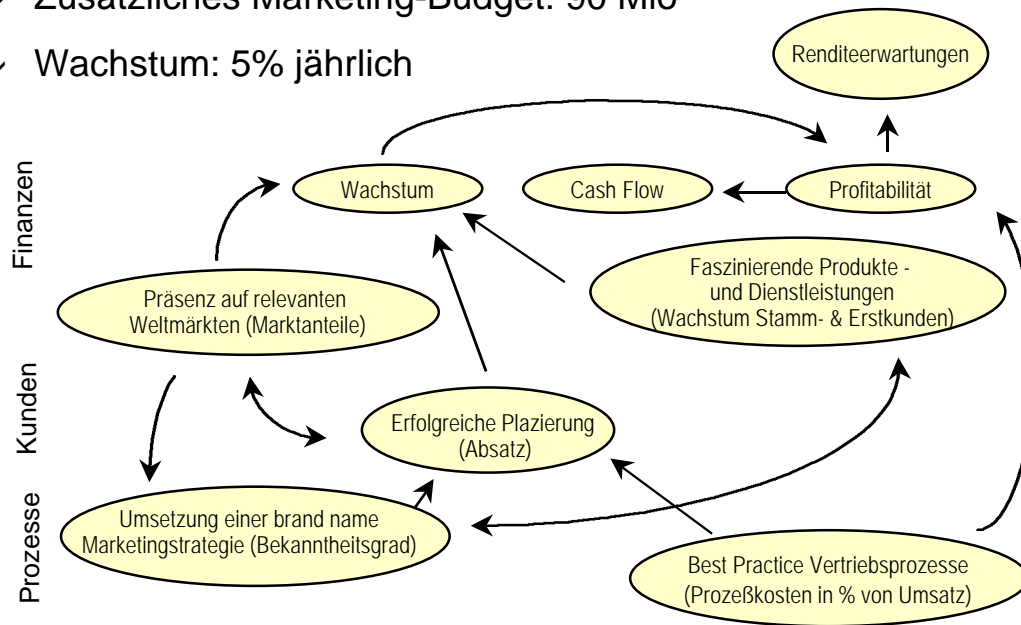
# Beispiel: Verbindung BSC und Shareholder Value

## Annahmen:

- ↓ Die Programme zur Kundenpenetration werden intensiviert
- ↓ Zusätzliche Budgets
- ↓ Zusätzliches Wachstum

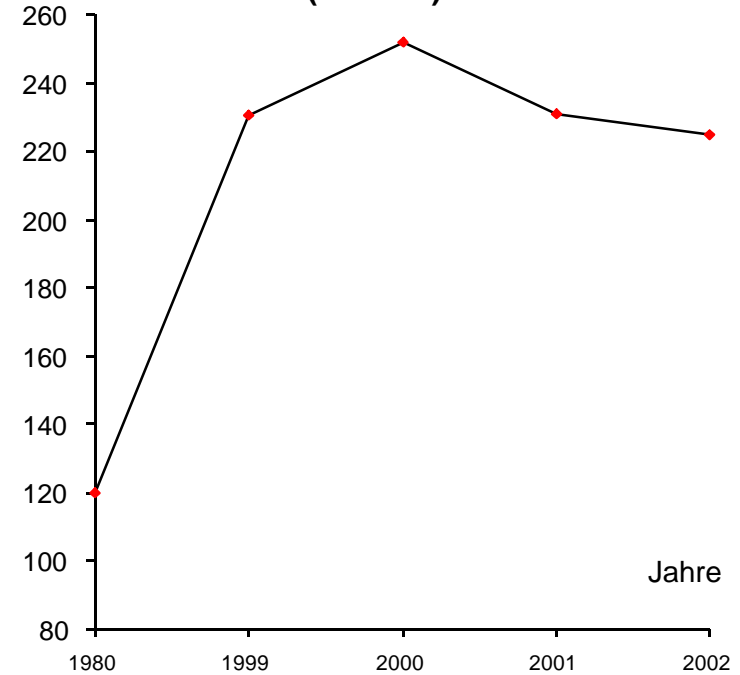
## Balanced Scorecard:

- ↓ Zusätzliches Marketing-Budget: 90 Mio
- ↓ Wachstum: 5% jährlich

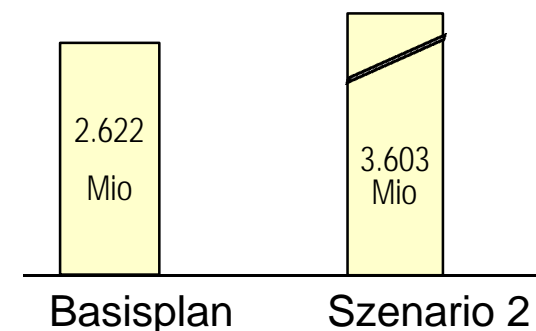


Quelle: Horváth & Partner

Freier Cash Flow (Mio DM)



Shareholder Value



# Inhalt

---

1. Notwendigkeit und Nutzen von Balanced Scorecard
2. Steuerungsgrößen aus vier Perspektiven
3. Strategischer Managementprozeß mit Balanced Scorecard

## **4. Implementierung von Balanced Scorecard**

# Was alles zu einer BSC gehört (1)

Inhalt	Schritte Implem.Plan	Ergebnis Muster									
1. Geeignete Perspektiven 2. Strategische Ziele 3. Ursache Wirkungsbeziehung / ggf. unterschiedliche Stärken	2	Finanziell <span style="float: right;">ROCE</span>									
	3	Kunde <span style="float: right;">Kunden-zufriedenheit</span>									
	3	Innovation									
			Qualität								
			Mitarbeiter / Lernen								
4. Maßgrößen 5. Operationale Ziele 6. Datum (wann zu erreichen) 7. Aktionsprogramme	4	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">Strategische Ziele</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Maßgrößen</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">operationale Ziele</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Datum Zielerreichung</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">Aktionsprogramme</td> </tr> </table>					Strategische Ziele	Maßgrößen	operationale Ziele	Datum Zielerreichung	Aktionsprogramme
	Strategische Ziele	Maßgrößen	operationale Ziele	Datum Zielerreichung	Aktionsprogramme						
	4										
	4										
	5										

Quelle: Horváth & Partner



## Was alles zu einer BSC gehört (2)

Inhalt	Schritte Implem. Plan	Ergebnismuster																
8. Beschreibung der strategischen Ziele	3	Value for money ..... ..... .....																
9. Definition der Maßgrößen	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Beschreibung der Maßgrößen</th> </tr> <tr> <th>Definition</th> <th>Messung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>.....</td> <td>erstellt von</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>Häufigkeit der Erfassung</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>Adressat</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>IT System</td> </tr> <tr> <td></td> <td>...</td> </tr> <tr> <td></td> <td>...</td> </tr> </tbody> </table>	Beschreibung der Maßgrößen		Definition	Messung	.....	erstellt von	.....	Häufigkeit der Erfassung	.....	Adressat	.....	IT System		...		...
Beschreibung der Maßgrößen																		
Definition	Messung																	
.....	erstellt von																	
.....	Häufigkeit der Erfassung																	
.....	Adressat																	
.....	IT System																	
	...																	
	...																	
10. Verantwortlichkeiten	5	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Strategische Ziele</th> <th>Verantwortlich</th> <th>Aktionsprogramm</th> <th>Verantwortlich</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Strategische Ziele	Verantwortlich	Aktionsprogramm	Verantwortlich												
Strategische Ziele	Verantwortlich	Aktionsprogramm	Verantwortlich															
11. Hintergrundinformationen zu den Zielen	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Maßgröße</th> <th>Internes Benchmark</th> <th>Externes Benchmark</th> <th>Vergangenheit</th> <th>Operationales Ziel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Maßgröße	Internes Benchmark	Externes Benchmark	Vergangenheit	Operationales Ziel											
Maßgröße	Internes Benchmark	Externes Benchmark	Vergangenheit	Operationales Ziel														

Quelle: Horváth & Partner

## Beispiel: 6 Schritte zur Einführung der BSC (1)

Schritte:	Verantwortlichkeit:
<b>1. Bestimmung des Architekten und der Projektziele</b> (Unternehmensebene) 1.1 Klarstellen der Rolle des Architekten 1.2 Festlegen der Projektziele, z. B. Strategieeinführung, Lean Controlling 1.3 Aktionsplan, BSC Richtlinie	<i>Top Management</i>
<b>2. Festlegung der Grundarchitektur</b> (Unternehmensebene) 2.1 Motivation der Topmanagementebene 2.2 Bestimmung von Piloteneinheiten 2.3 Perspektiven bestimmen 2.4 Bestimmen der Beziehungen zwischen Unternehmensebene und Piloteinheiten	<i>Architekt und Top Management</i>
<b>3. Übereinstimmung bei strategischen Zielen erreichen</b> (Pilotebene) 3.1 Interviews mit der Geschäftsverantwortliche 3.2 Erster Workshop → (Klärung der Strategie → strategische Ziele → Ursache/ Wirkungbeziehungen )	<i>BSC-Team</i>

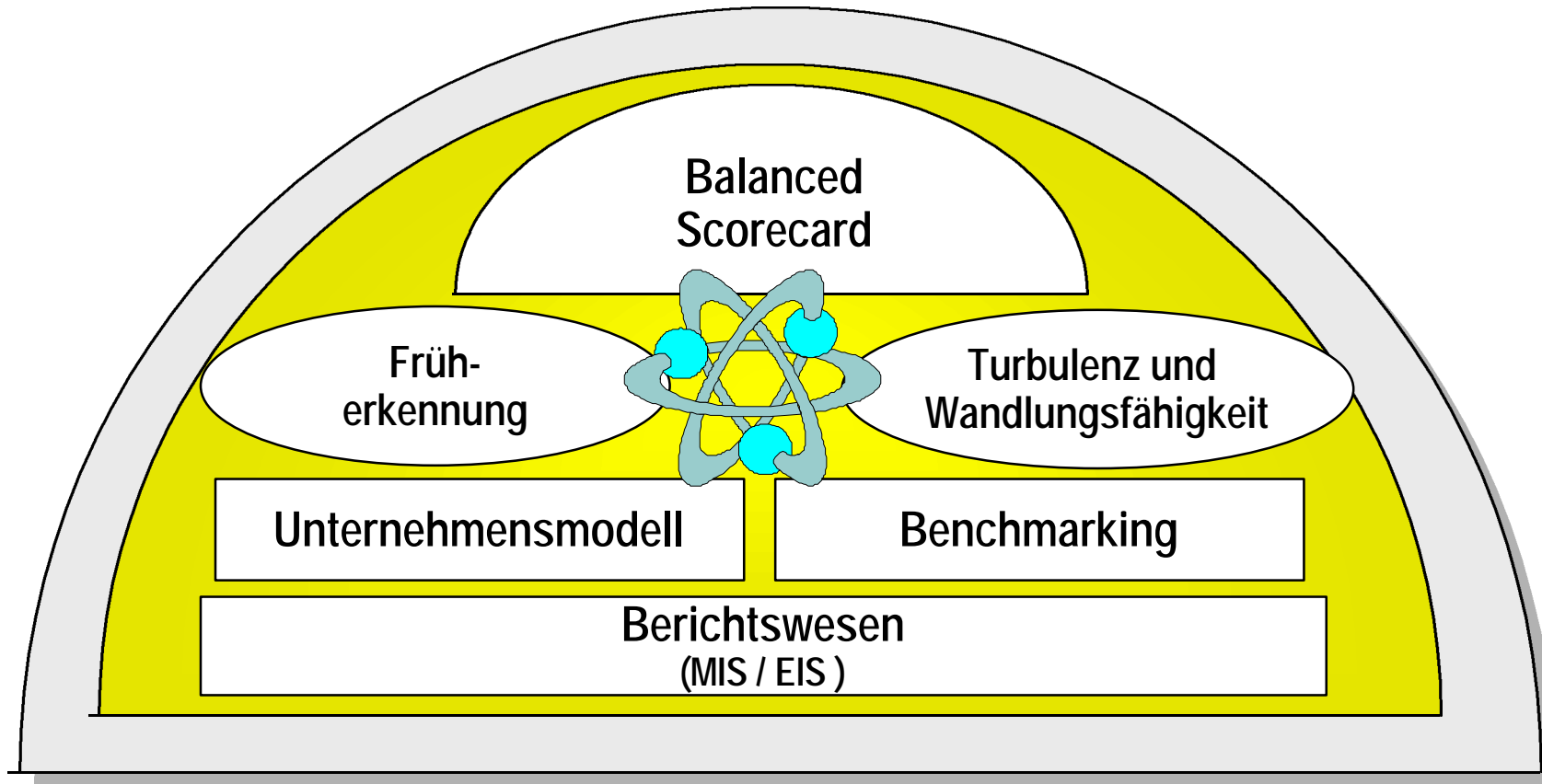
Quelle: Horváth & Partner

## 6 Schritte zur Einführung der BSC (2)

<p><b>4. Bestimmung von Maßgrößen und operationalen Zielen (Pilotebene)</b>                  4.1 Festlegen von Maßgrößen und Zielen                  4.2 Zweiter Workshop                  ( → Maßgrößen, operationale Ziele)</p> <p><b>5. Bestimmung von Aktionsprogrammen (Pilotebene)</b>                  5.1 Überprüfen der aktuellen Projektliste (Stornierung und Ergänzung)                  5.2 Dritter Workshop ( → Aktionsprogramm)                  5.3 Zuteilen von Verantwortlichkeiten für Aktionsprogramme und                  möglicherweise für strategische Ziele</p> <p><b>6. Festlegung Implementierungsplan und Roll out</b>                  6.1 Verabschiedung der Ergebnisse der Piloteinheit BSC                  6.2 Einführung des strategischen Managementprozesses innerhalb                  der Piloteinheiten                  6.3 Einbeziehung der BSC-Maßgrößen in das Berichtssystem                  6.4 Vierter Workshop</p>	<p><i>Subteams je                  Perspektive                  BSC-Team</i></p> <p><i>BSC-Team</i></p> <p><i>Leiter der Piloteinheit /                  Top Management</i></p> <p><i>Leiter der Piloteinheit</i></p> <p><i>Leiter der Piloteinheit                  BSC-Team</i></p>
<p>6.5 Roll out</p>	<p><b>Dauer etwa 4 Monate</b></p>

Quelle: Horváth & Partner

# Die Navigationstafel



Quelle: Horváth & Partner

## Zusammenfassung: Die 10 Leitsätze zu Balanced Scorecard

---

1. BSC betrachtet das Unternehmen aus 4 Perspektiven: Finanzwirtschaft, Kunden, Interne Prozesse, Lernen und Wachstum.
2. BSC verbindet finanzielle Steuerungsgrößen mit nichtfinanziellen Steuerungsgrößen.
3. BSC ist viel eher ein Managementprozeß als ein Measurementansatz.
4. Die BSC beschreibt die spezifische Strategie einer Business Unit.
5. BSC beinhaltet nur Ziele und Maßgrößen, die die strategischen Veränderungen vorantreiben.  
BSC beinhaltet keine diagnostischen Elemente.
6. BSC ist das Vehikel im 4-stufigen strategischen Managementprozeß: Übersetzen der Vision, Kommunizieren und Verbinden, Business Pläne aufstellen, Lernen und Anpassen.
7. BSC hilft, Strategien in Aktionen umzusetzen.
8. BSCs für das Gesamtunternehmen, die Business Units und für einzelne Manager sind aufeinander abgestimmt.
9. In der "guten" BSC stecken
  - Kurzfristziele und Langfristziele
  - gewünschte Ergebnisse und die Treiber dieser Ergebnisse
  - Verbindungen der 4 Perspektiven durch Ursache-Wirkungsbeziehungen.
  - nur Maßgrößen, die direkt oder indirekt mit finanziellen Resultaten verbunden sind.
10. Der Prozeß der Erstellung einer BSC ist wichtiger als die Resultate.

Quelle: Horváth & Partner

## Implementierungstips für Balanced Scorecard

---

- Kläre zu Anfang die Ziele für das BSC Programm, z. B. Klarheit und Konsens über die Strategie erhalten, Change Programme festlegen, Verstärkung dezentraler Verantwortung.
- BSC muß von der Unternehmensspitze ausgehen. BSC ist ein top-down approach.
- Die BSC wird von einem interdisziplinären Top Management Team, nicht nur von Controllern, entwickelt.
- “Verkaufe” BSC niemals als reines Steuerungssystem. Es ist v. a. ein Kommunikations- und Lernsystem.
- Verbinde die Perspektiven.
- Verbinde BSC nicht zu schnell mit dem Incentivesystem.
- Unterscheide nach Ebenen der Organisation.

Quelle: Horváth & Partner