



# Strategisches Management mit Hilfe der Balanced Scorecard

ZDH-Seminar  
„Managementinstrumente für Handwerksunternehmen“  
am 11. Juni 2014 in Rostock

Dr. Markus Glasl  
Ludwig-Fröhler-Institut

Gefördert durch:



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

*„Make Strategy Everyone’s Everyday Job.“*

(ROBERT S. KAPLAN & DAVID P. NORTON)

**1. Grundkonzept, Entwicklung und Implementierung**

**2. Workshop mit Fallstudien**

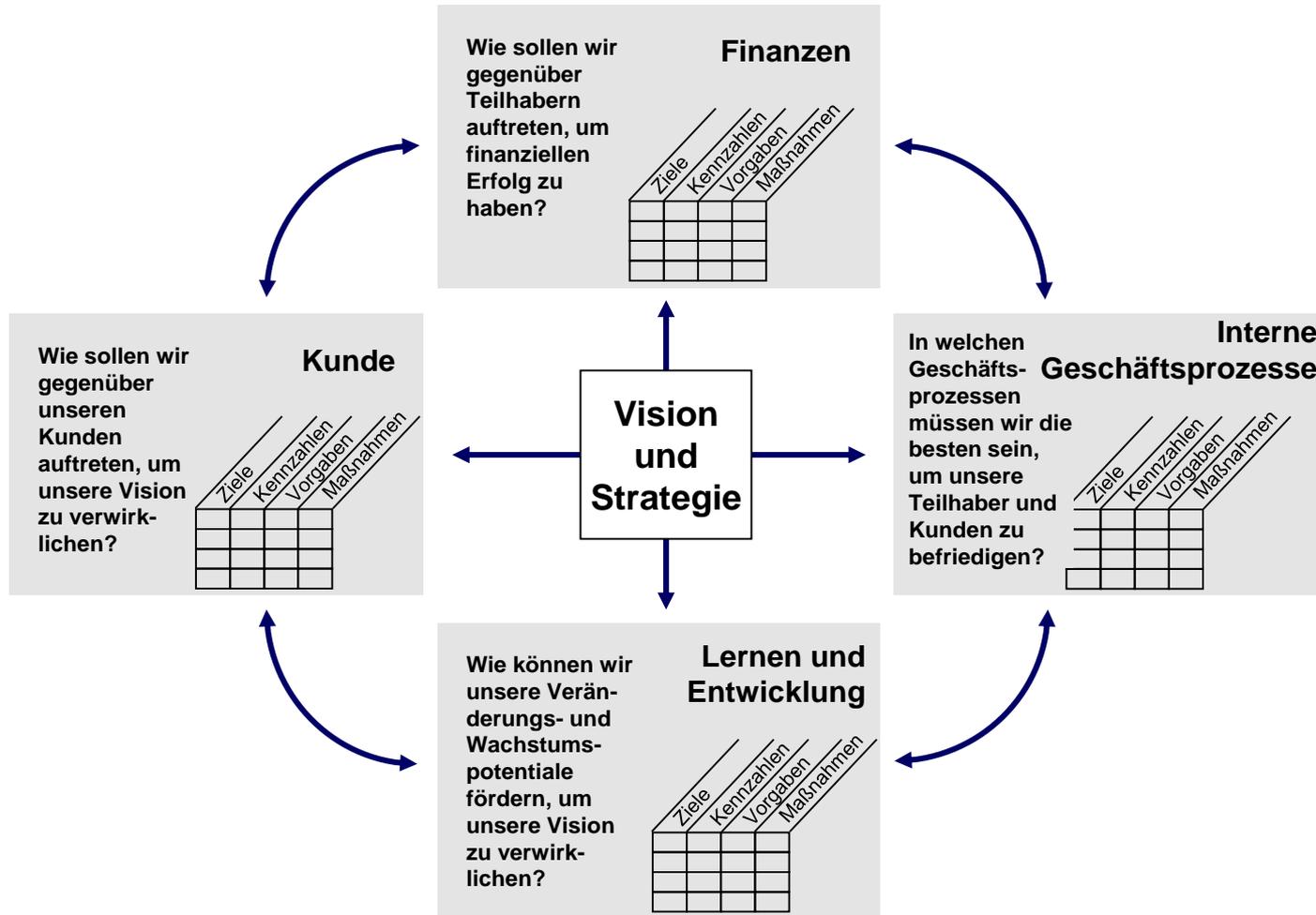
**3. Diskussion von Einsatzmöglichkeiten**



- ❖ Mangelnde Methodik der Strategieerarbeitung
- ❖ Lineares Denken (Extrapolation der Vergangenheit)
- ❖ Unterschätzen des Aufwandes und der Bedeutung
- ❖ Mangelnde Kreativität und Visionskraft
- ❖ Wenig Konsequenz bei der Umsetzung
- ❖ Mangelnde Griffigkeit und Messbarkeit
- ❖ Kennzahlensysteme haben keinen Bezug zur Strategie

- ❖ Abbildung der Unternehmensstrategie in einem Kennzahlensystem (neuer Ansatz zur Erfolgsmessung / zum Performance Measurement)
- ❖ Erweiterung der bisher dominant finanzielle Sichtweise zu einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens
- ❖ Weiterentwicklung zum strategischen Managementsystem (Handlungsrahmen zur Unterstützung von Unternehmer/Management)
- ❖ Geht zurück auf ein Forschungsprojekt mit 12 Unternehmen
- ❖ Grundmodell wurde 1992 veröffentlicht
- ❖ Inzwischen hohe Bekanntheit und Verbreitung

- ❖ ist ein individuell ausgestaltbares Rahmenkonzept zum strategischen Management
- ❖ unterstützt die Strategiedefinition, - umsetzung und -kontrolle anhand konkreter Messgrößen (Transparenz, Objektivität)
- ❖ erleichtert die Kommunikation Unternehmensstrategie
- ❖ ermöglicht über konkrete Zielvereinbarungen eine strategiekonforme Mitarbeiterführung (Motivation, Anreiz)
- ❖ zeigt Zusammenhänge und Konflikte zwischen den Zielen auf
- ❖ deckt Widersprüche und Zielkonflikte auf und schafft so ein klares Verständnis über Prioritäten im Betrieb
- ❖ Führt zu einem kontinuierlichen strategischen Lernprozess



Quelle: Kaplan/Norton (1997), Balanced Scorecard.

## Wachstum

Umsatz  
Marktanteil  
Investitionsquote

## Wirtschaftlichkeit

Jahresüberschuss  
Deckungsbeiträge  
ROI

## Finanzierung

Eigenkapitalquote  
Cash-Flow

## Zahlungsfähigkeit

Kassenstand  
Liquidität

## Marktimage

Bekanntheitsgrad  
Presseberichte  
Marktanteil

## Kundenbeziehung

Termineinhaltung  
Lieferzeit  
Reaktionszeit

## Kundenzufriedenheit

Befragungsergebnis  
Reklamationsquote  
Folgaufträge

## Neukundengewinnung

Umsatz in neuen GF  
Umsatz mit neuen Ku.  
Weiterempfehlung

## Produktion

Durchlaufzeiten  
Ausschuss  
Produktivität

## Organisation

Delegationsgrad  
Partizipation  
Flexibilität

## Verwaltung

Rechnungswesen  
Forderungsmanagement  
Nachfolge

## Kommunikation

Kundenkommunikation  
Lieferantenkommunikation  
Mitarbeiterkommunikation

## Motivation

Arbeitsproduktivität  
Betriebsklima  
Absentismus

## Qualifikation

Ausbildungsgrad  
Weiterbildungsaktivität  
Soziale Kompetenz

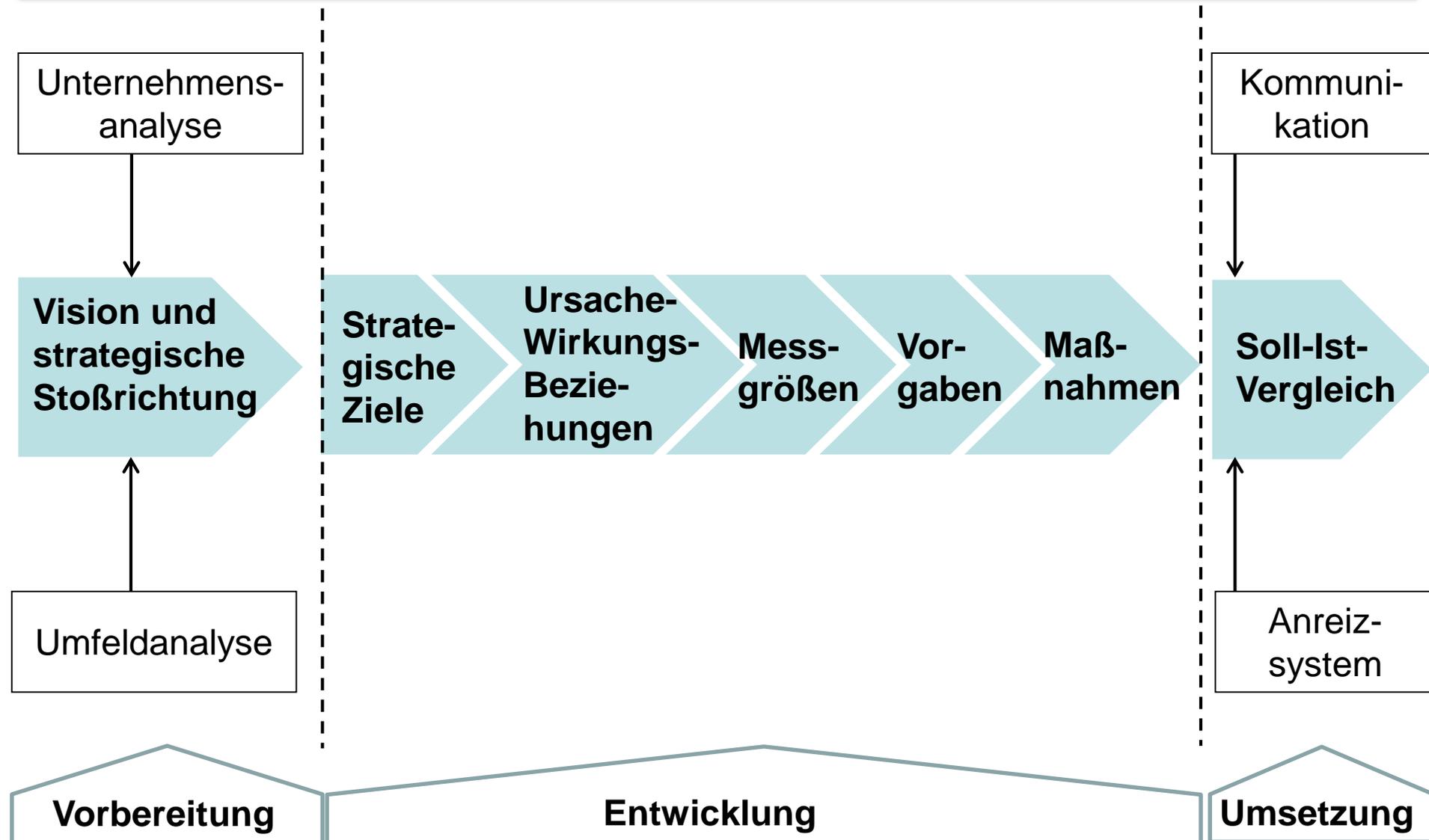
## Identifikation

Betriebszugehörigkeit  
Unternehmenskultur

## Zufriedenheit

Fluktuation  
Absentismus

# Der BSC-Prozess



Ziel

- ❖ Identifikation von Chancen und Risiken
- ❖ auf Märkten und in der weiteren Unternehmensumwelt

Analyse-  
bereiche

- ❖ **Absatzmärkte** (bestehende, zukünftige, potentielle)
- ❖ **Beschaffungsmärkte** (Personal, Einsatzgüter, Kapital)
- ❖ **Konkurrenten** (Strategie, Leistungsfähigkeit von aktuellen und potentiellen Wettbewerbern)
- ❖ **Geld- und Kapitalmärkte**
- ❖ **Allgemeine Rahmenbedingungen**  
(politisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich, technologisch)

Informations-  
quellen

- ❖ Durchführung von Umfragen/Kundenbefragungen
- ❖ Auswertung von Branchenberichten
- ❖ Auswertung von Fachliteratur
- ❖ Auswertung von Kammer- und Verbandsmitteilungen

Ziel

- ❖ Identifikation von Stärken und Schwächen
- ❖ des Unternehmens

Analyse-  
bereiche

- ❖ Beschaffung und Lagerhaltung
- ❖ Fertigung
- ❖ Absatz
- ❖ Finanzierung
- ❖ Rechnungswesen
- ❖ Personal
- ❖ Führung
- ❖ Strukturfaktoren

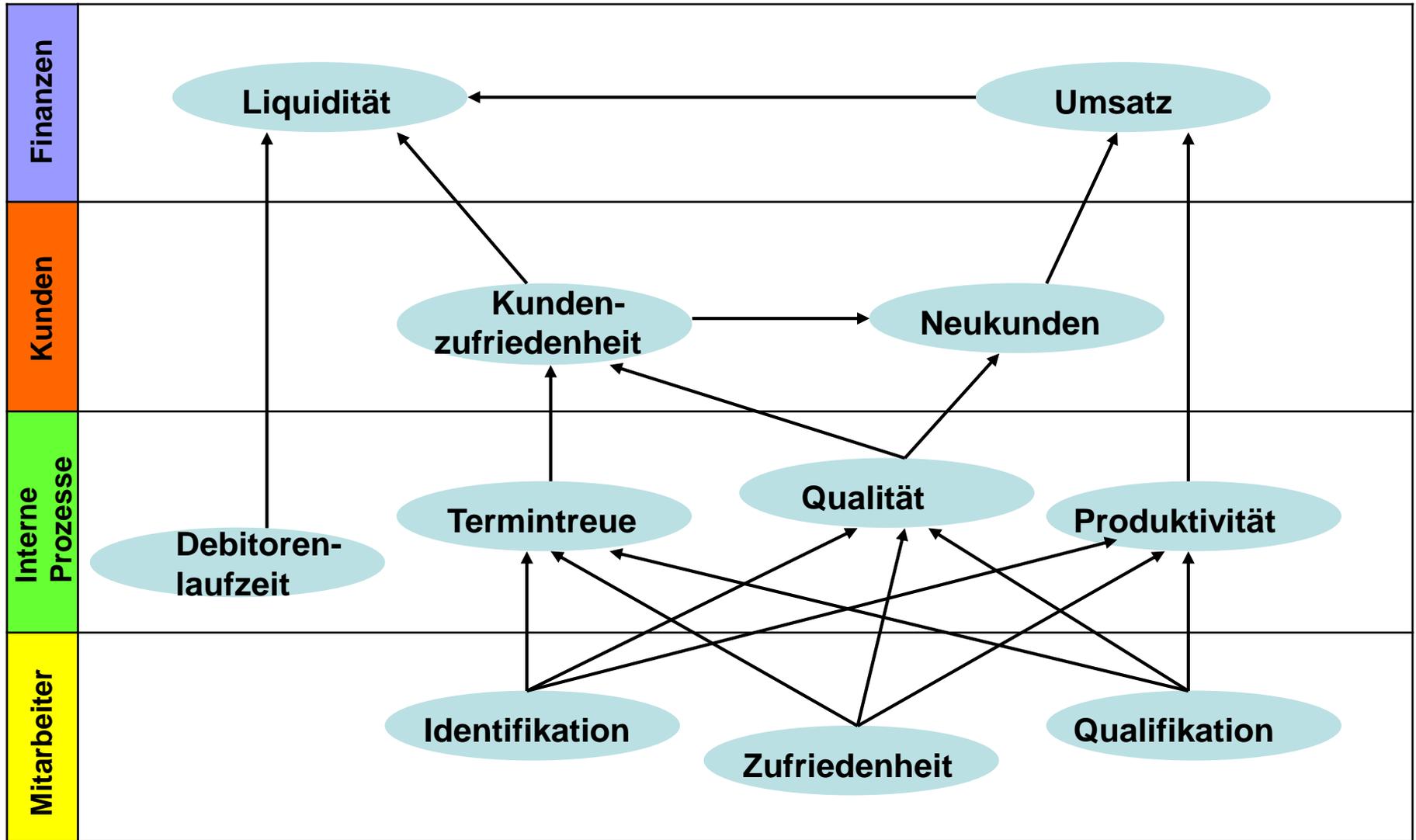
Informations-  
quellen

- ❖ Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
- ❖ Auswertung von Bilanzzahlen und anderen Unternehmensdaten
- ❖ Beobachtung

# Strategische Ziele

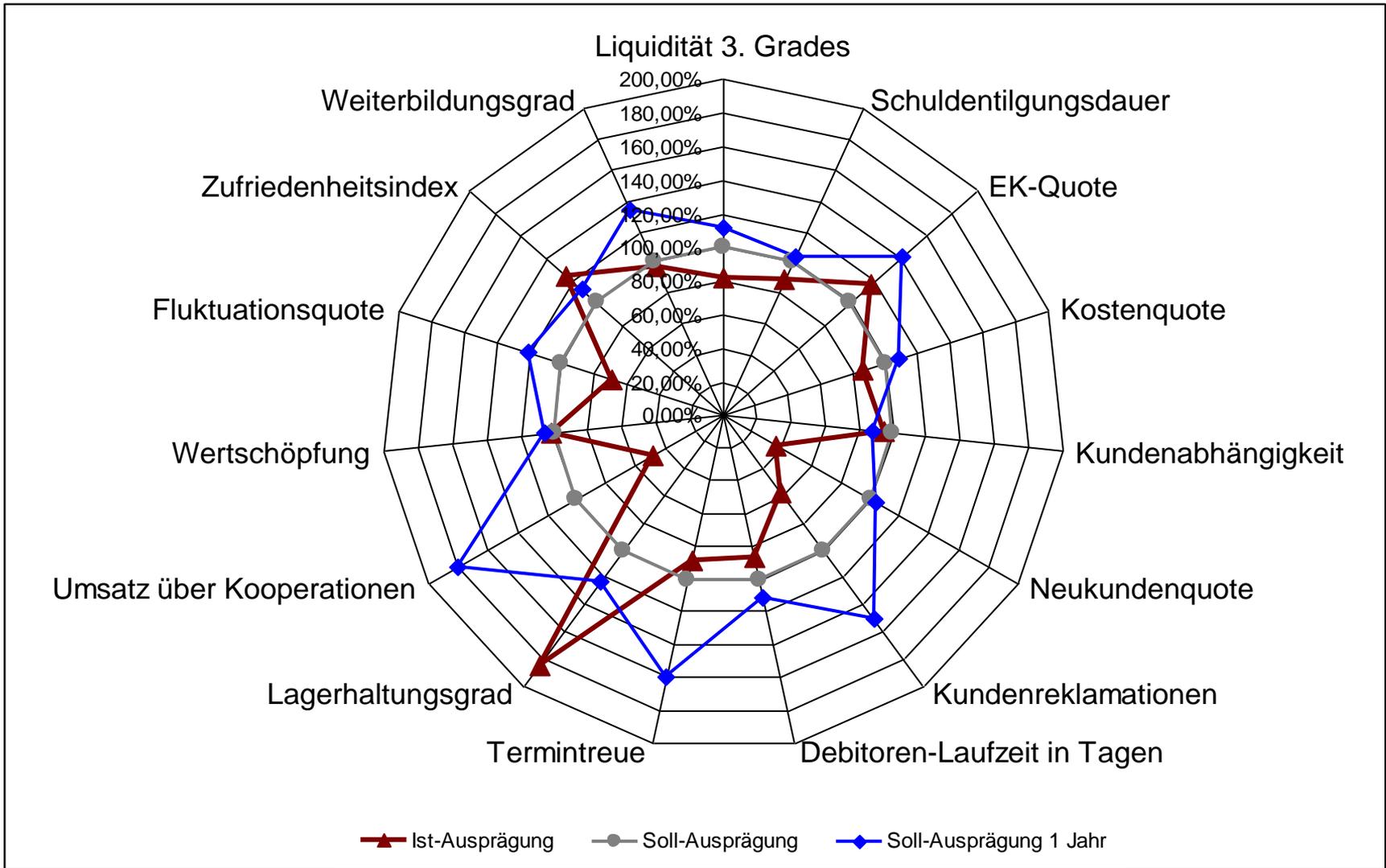
<b>Finanzen</b>	Liquidität	Umsatz		
<b>Kunden</b>	Kunden-zufriedenheit	Neukunden		
<b>Interne Prozesse</b>	Debitoren-laufzeit	Termintreue	Qualität	Produktivität
<b>Mitarbeiter</b>	Identifikation	Zufriedenheit	Qualifikation	

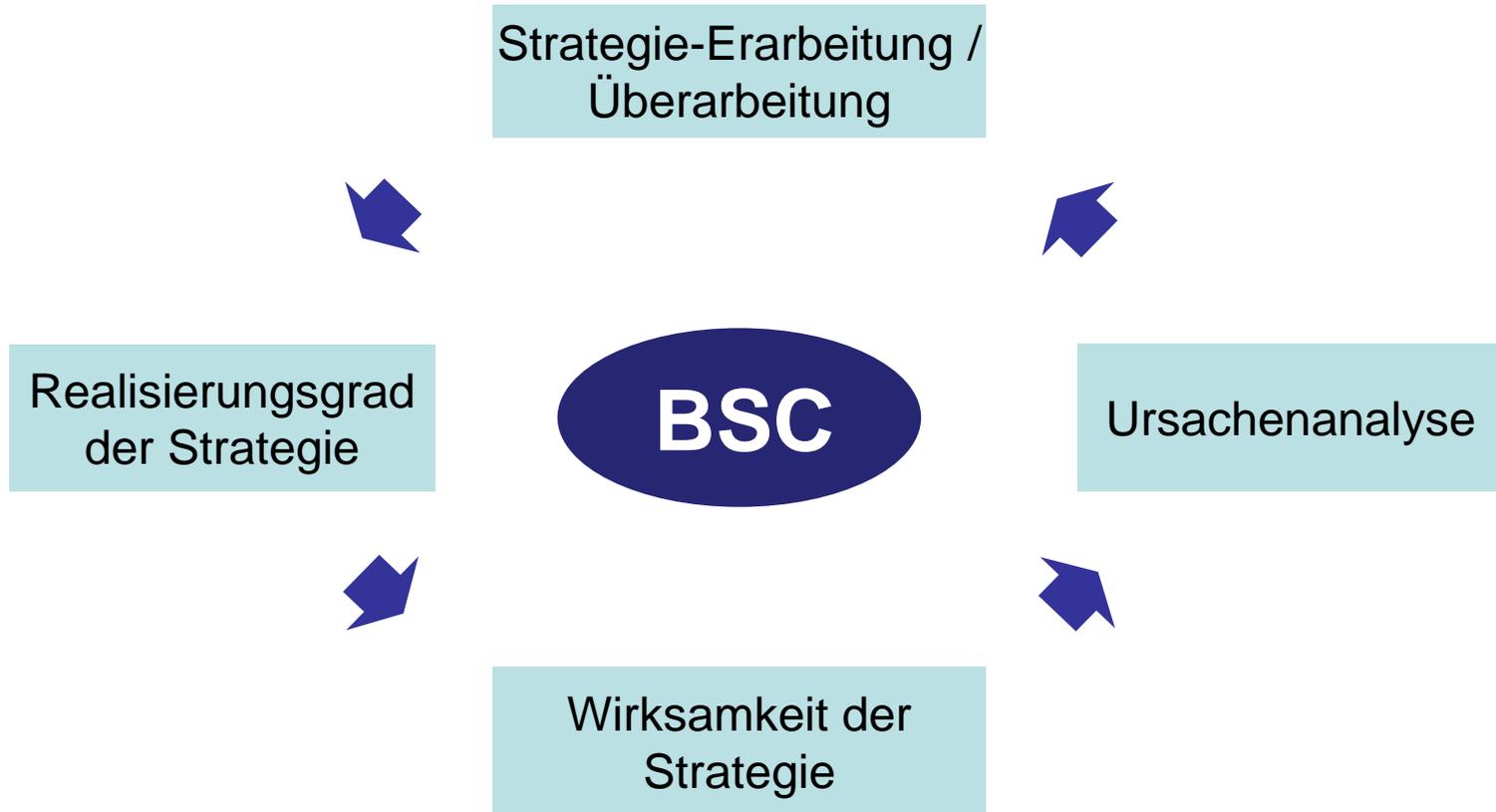
# Ursache-Wirkungskette



# Beispiel einer BSC

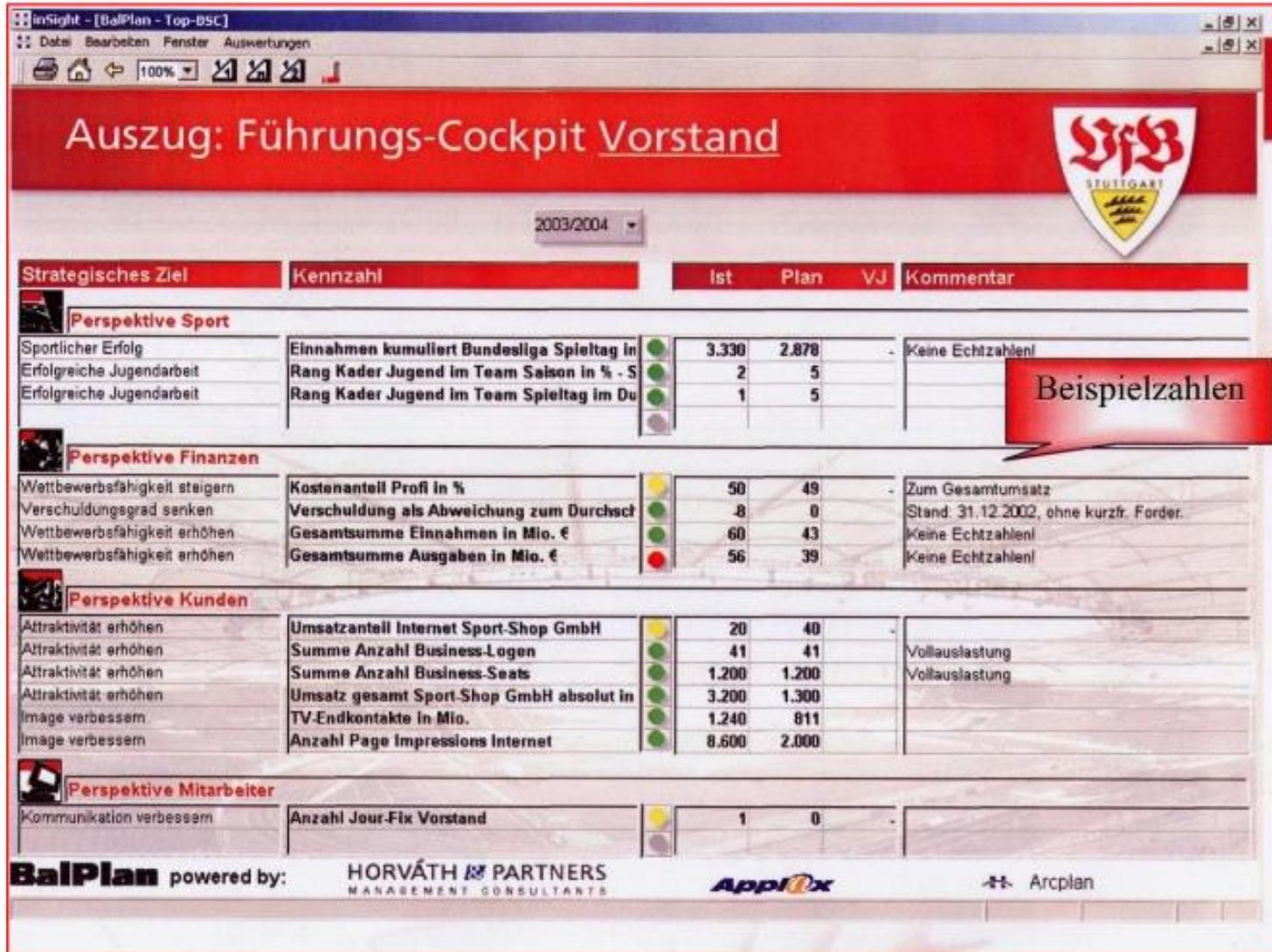
	Strategische Ziele	Kennzahl	Ziel	Ist-Wert	Maßnahme
Finanzen	Liquidität steuern	Liquidität 3. Grades	220 %		Finanz- und Investitionsplanung einführen
	Umsatz steigern	Umsatz			Kunden sollen Komplettangebot erhalten
Kunden	Kundenzufriedenheit erhöhen	Kundenbewertungsnote	2		Kundengespräche Beschwerdemanagement
	Neukunden gewinnen	Anteil der Neukunden am Gesamtumsatz	20 %		Service verbessern Marketing intensivieren
Interne Prozesse	Termintreue erhöhen	Anteil pünktlicher Lieferungen	95 %		Detaillierte Terminplanung
	Qualität steigern	Reklamationsquote	4 %		Reklamationen analysieren
	Zahlungseingang beschleunigen	Debitorenlaufzeit	20 T		Sofortige Rechnungsstellung Mahnwesen verbessern
	Produktivität erhöhen	Arbeitsproduktivität	150 %		Ablaufplanung verbessern Mitarbeitermotivation erhöhen
Mitarbeiter	Identifikation mit dem Unternehmen	Durchschnittliche Firmenzugehörigkeit	10 J		Motivations- und Anreizsysteme
	Qualifikationsniveau erhöhen	Weiterbildungstage je Mitarbeiter	4 T		Schulungsangebote an Mitarbeiter
	Zufriedenheit erhöhen	Fehlzeiten der Mitarbeiter	8 T		Betriebsklima und Arbeitsbedingungen verbessern





- ❖ Arbeiten Sie im Team
- ❖ Es geht nur Top down
- ❖ Teilen Sie Mission und Vision mit Ihren Mitarbeitern
- ❖ Setzen Sie anspruchsvolle, aber realistische Ziele
- ❖ Weniger ist oft mehr
- ❖ Verknüpfen Sie Kennzahlen mit Verantwortung
- ❖ Steuern Sie mit Vertrauen und suchen Sie so Feedback
- ❖ Reagieren Sie auf Veränderungen (Anpassung der Ziele/Maßnahmen)
- ❖ Zeigen Sie Ihre eigene Handschrift

# Die Nutzung der BSC ist keine Erfolgsgarantie



Quelle: [http://opus.bsz-bw.de/fh/b/volltexte/2010/162/pdf/DA\\_Julia\\_Hahn.pdf](http://opus.bsz-bw.de/fh/b/volltexte/2010/162/pdf/DA_Julia_Hahn.pdf)

**1. Grundkonzept, Entwicklung und Implementierung**

**2. Workshop mit Fallstudien**

**3. Diskussion von Einsatzmöglichkeiten**



## Analyse der unternehmerischen Ausgangslage

<b>S</b>	<b>Strengths</b>	<b>Stärken</b>	<b>Unter- nehmen</b>	<b>Gegenwart</b>	<b>beeinflussbar</b>
<b>W</b>	<b>Weakness</b>	<b>Schwächen</b>			
<b>O</b>	<b>Opportunities</b>	<b>Chancen</b>	<b>Markt</b>	<b>Zukunft</b>	<b>nicht beeinflußbar</b>
<b>T</b>	<b>Threats</b>	<b>Risiken</b>			

## Stärken

- ❖ Was lief gut?
- ❖ Was sind unsere Stärken?
- ❖ Worauf sind wir stolz?
- ❖ Was gab uns Energie?
- ❖ Wo stehen wir momentan?

## Schwächen

- ❖ Was war schwierig?
- ❖ Wo liegen unsere Fallen, Barrieren?
- ❖ Welche Störungen behinderten uns?
- ❖ Was fehlt uns?

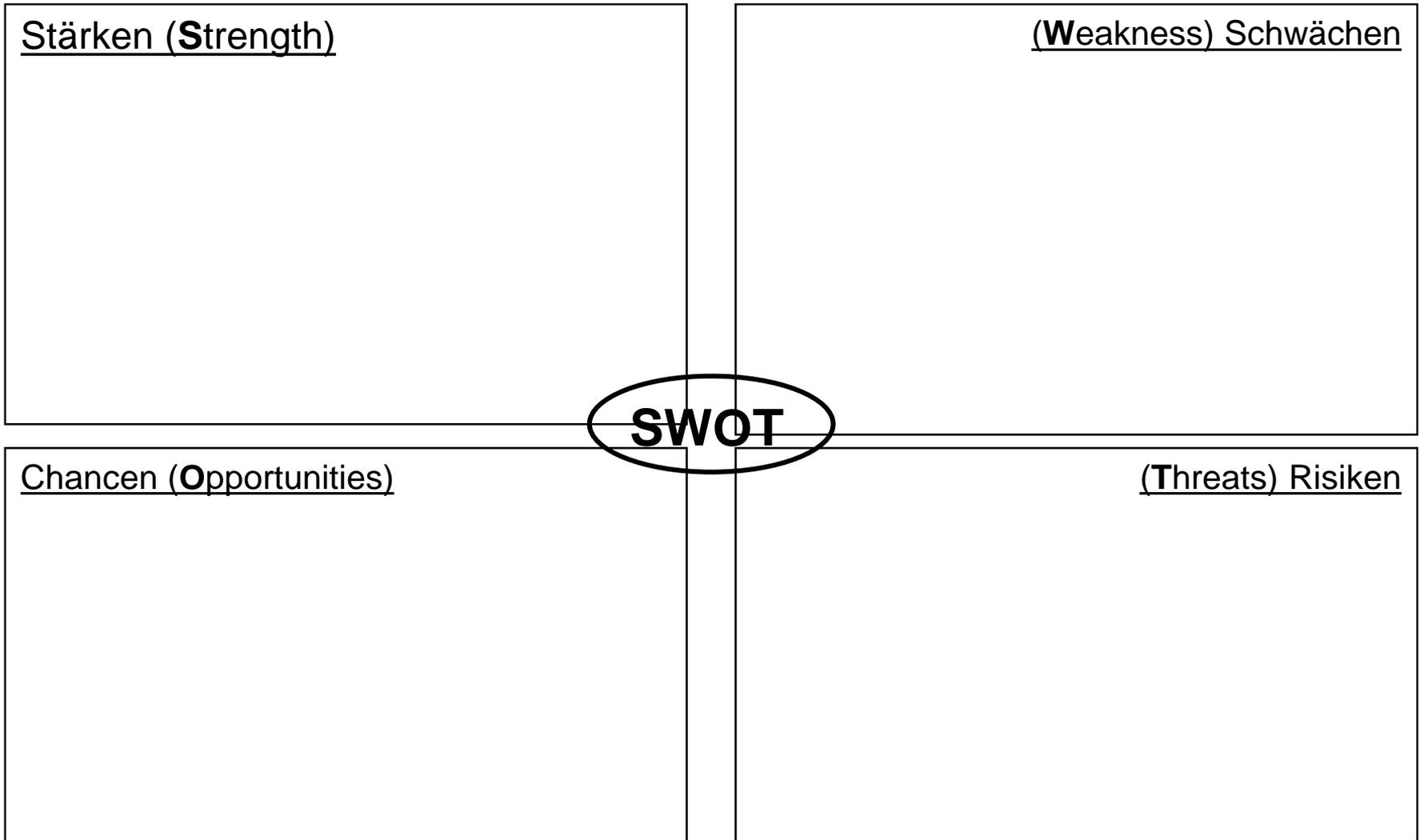
## Chancen

- ❖ Was sind die Zukunftschancen?
- ❖ Was können wir ausbauen?
- ❖ Welche konkreten Verbesserungsmöglichkeiten haben wir?
- ❖ Was können wir im Umfeld nutzen?
- ❖ Wozu wären wir noch fähig?
- ❖ Was liegt noch brach?

## Risiken

- ❖ Wo lauern künftig noch Gefahren?
- ❖ Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu?
- ❖ Was sind mögliche Risiken, kritische Faktoren?
- ❖ Womit müssen wir rechnen?

Quelle: [www.hochschulkurs.de/cm1\\_2003\\_lutzius\\_swot.doc](http://www.hochschulkurs.de/cm1_2003_lutzius_swot.doc)



	Chancen	Risiken
Stärken	Offensivstrategie/Wachstum	Verteidigungsstrategie
Schwächen	Umwandlungsstrategie oder Verzicht	Neutralisierungs- und Umwandlungsstrategie



**Vision und strategische Stoßrichtung**

# Denkbare strategische Stoßrichtungen

Marktstrategie	Markt- durchdringung	Markt- entwicklung	Produkt- entwicklung	Diversifikation	
Regionale Orientierung	Lokal	Regional	National	Europaweit	Global
Wachstum	Schrumpfung	Stabil bleiben	Angemessenes Wachstum	Maximales Wachstum	
Führerschaft	Kostenführer	Technologie- führer	Qualitäts- führer	Marktführer	
Kooperations- strategie	Akquisition	Beteiligung	Kooperation/ Allianz	Alleingang	
Unternehmenstyp	Zulieferer	Komplett- anbieter	Service- spezialist	Nischen- anbieter	
Produktgruppen	Alle beibehalten	Einzelne eliminieren	Spezialisierung	Neue hinzufügen	
Auftragsgrößen	Alle Größen	Überwiegend kleine	Mittlere und große	Überwiegend große	
Kundengruppen	Privatkunden	Gewerbe- treibende	Öffentliche Hand	Bauträger	

1. Strategische Ziele festlegen

2. Ursache-Wirkungsbeziehung analysieren

3. Messgrößen/Kennzahlen auswählen

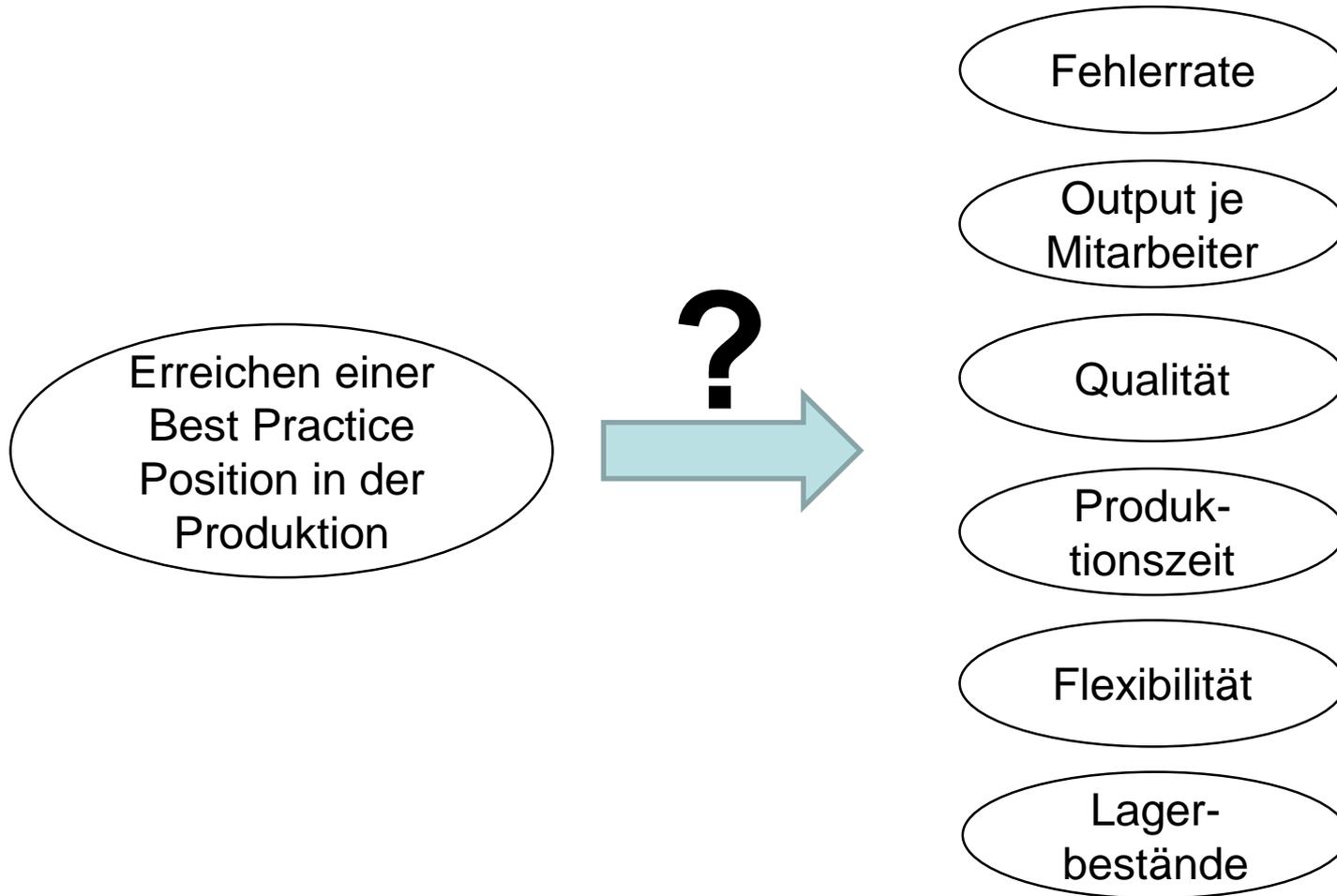
4. Zielvorgaben/Sollwerte definieren

3. Maßnahmen planen

Finanzen	
Kunden	
Prozesse	
Mitarbeiter	

Strategische Ziele	Kennzahl	Ziel	Ist-Wert	Maßnahme
Liquidität steuern	Liquidität 3. Grades	220 %		Finanz- und Investitionsplanung einführen
Umsatz steigern	Umsatz			Kunden sollen Komplettangebot erhalten
Kundenzufriedenheit erhöhen	Kundenbewertungsnote	2		Kundengespräche
Neukunden gewinnen	Anteil der Neukunden am Gesamtumsatz	20 %		Beschwerdemanagement Service verbessern Marketing intensivieren
Termintreue erhöhen	Anteil pünktlicher Lieferungen	95 %		Detaillierte Terminplanung
Qualität steigern	Reklamationsquote	4 %		Reklamationen analysieren
Zahlungseingang beschleunigen	Debitorenlaufzeit	20 T		Sofortige Rechnungsstellung Mahnwesen verbessern
Produktivität erhöhen	Arbeitsproduktivität	150 %		Ablaufplanung verbessern Mitarbeitermotivation erhöhen
Identifikation mit dem Unternehmen	Durchschnittliche Firmenzugehörigkeit	10 J		Motivations- und Anreizsysteme
Qualifikationsniveau erhöhen	Weiterbildungstage je Mitarbeiter	4 T		Schulungsangebote an Mitarbeiter
Zufriedenheit erhöhen	Fehlzeiten der Mitarbeiter	8 T		Betriebsklima und Arbeitsbedingungen verbessern

# Ziele möglichst konkret formulieren!



## Ziele

Zukünftige Zustände, deren Erreichung sich schrittweise entwickelt und Schwankungen unterliegen kann.

### Beispiele:

Reduzierung der Lieferdauer  
Standardisierung durchsetzen  
Ausbau des Direktvertriebs

## Maßnahmen

Konkrete Vorhaben, deren Erreichung sinnhaft nur mit „erfüllt“ bzw. „nicht erfüllt“ beurteilt werden kann.

### Beispiele:

Durchführung einer ABC-Analyse  
Aufbau eines neuen Werkes  
Beschwerdemanagement einführen

- ❖ Kann das Erreichen des gewünschten Ziels direkt abgelesen werden?
- ❖ Hat die Größe zumindest Indikatorwirkung für die Zielerreichung?
- ❖ Outputgrößen sind besser geeignet als Inputgrößen!
- ❖ Kann das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst werden?
- ❖ Liegen die Daten der Messgröße bereits im Unternehmen vor?
- ❖ Können die Daten mit vertretbarem Aufwand erhoben werden?

## Ergebnispräsentation **Metzgerei Wurst**

- ❖ Vorstellung der Arbeitsergebnisse durch Gruppe 1 (Pinnwand vorbereiten!)
- ❖ Co-Referat durch Gruppe 2

## Ergebnispräsentation **Buchbinder Wanninger**

- ❖ Vorstellung der Arbeitsergebnisse durch Gruppe 3 (Pinnwand vorbereiten!)
- ❖ Co-Referat durch Gruppe 4

## Ergebnispräsentation **Metallbau Eisenfuß**

- ❖ Vorstellung der Arbeitsergebnisse durch Gruppe 5 (Pinnwand vorbereiten!)
- ❖ Co-Referat durch Gruppe 6

**1. Grundkonzept, Entwicklung und Implementierung**

**2. Workshop mit Fallstudien**

**3. Diskussion von Einsatzmöglichkeiten**





# Zeitplan 1. Tag

	Moderator	Gruppenarbeit	Plenum
<b>14:00 Uhr</b>	Begrüßung, Vorstellungsrunde		
<b>14:30 Uhr</b>	Strategisches Management, SWOT-Analyse		
<b>15:00 Uhr</b>		Umfeldanalyse (Chancen und Risiken)	
<b>15:50 Uhr</b>			Vorstellung und Diskussion von Chancen und Risiken
<b>16:40 Uhr</b>	Pause		
<b>17:00 Uhr</b>		Unternehmensanalyse (Stärken und Schwächen)	
<b>17:50 Uhr</b>			Vorstellung und Diskussion von Stärken und Schwächen
<b>18:40 Uhr</b>	Zusammenfassung		

	Moderator	Gruppenarbeit	Plenum
09:00 Uhr	Rückblick erster Tag, Balanced Scorecard		
09:15 Uhr		Formulierung strategischer Unternehmensziele	
09:45 Uhr		Bestimmung von geeigneten Kennzahlen	
10:15 Uhr			Vorstellung der Balanced Scorecards und Diskussion von Verbesserungsvorschlägen
11:00 Uhr	Pause		
11:20 Uhr		Maßnahmenplanung	
12:20 Uhr			Vorstellung und Diskussion der Pläne
13:20 Uhr	Zusammenfassung Feedback Verabschiedung		

- ❖ „Ich habe neue Denkansätze erhalten, insbesondere bezüglich Chancen und Trends am Markt.“
- ❖ „Es ist gut, dass der Workshop über 2 Tage geht, so dass man eine Nacht Zeit hat, um über die Anregungen des ersten Tages nachdenken zu können.“
- ❖ „Die Zeit war knapp, aber der Zeiteinsatz war trotzdem optimal.“
- ❖ „Vor Beginn des Workshops sollten „Hausaufgaben“ zur Vorbereitung vergeben werden.“
- ❖ „Für die Umsetzung der Maßnahmen möchte ich die Betriebsberatung weiterhin in Anspruch nehmen.“

- ❖ Es konnte ein gutes Verständnis für das Konzept und die Zweckmäßigkeit des Einsatzes vermittelt werden:  
➡ **Ein Gruppenseminar eignet sich als Auftaktveranstaltung.**
- ❖ Ein vollständiges Strategiekonzept konnte keiner der teilnehmenden Betriebe ausarbeiten:  
➡ **Detaillierte (umsetzbare) Arbeitsergebnisse brauchen mehr Zeit.**
- ❖ Alleine anwesende Betriebsinhaber hatten Probleme mit der Bewertung ihrer unternehmerischen Situation und der Ideenfindung:  
➡ **Die Beteiligung (weiterer) Mitarbeiter ist sinnvoll und notwendig.**
- ❖ Es werden hohe Anforderungen an Abstraktionsvermögen und Vorkenntnisse gestellt:  
➡ **Die Betriebe müssen „an die Hand genommen werden“.**



Einführungsveranstaltung zur Sensibilisierung und Know-how-Übertragung (z.B. in ERFA-Kreisen)

*Entscheidung über die Einführung einer Balanced Scorecard*



Betriebsinterner Workshop zur Entwicklung einer Vision (SWOT)

*Diskussion und Überprüfung des strategischen Konzeptes*



Betriebsinterner Workshop zu Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen



Dokumentation und Umsetzungsbegleitung



Kontrolle

## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Markus Glasl  
Ludwig-Fröhler-Institut  
Max-Joseph-Str. 4  
80333 München

Tel. 089/51556082  
Fax 089/51556088  
Mail [glasl@lfi-muenchen.de](mailto:glasl@lfi-muenchen.de)

Gefördert durch:



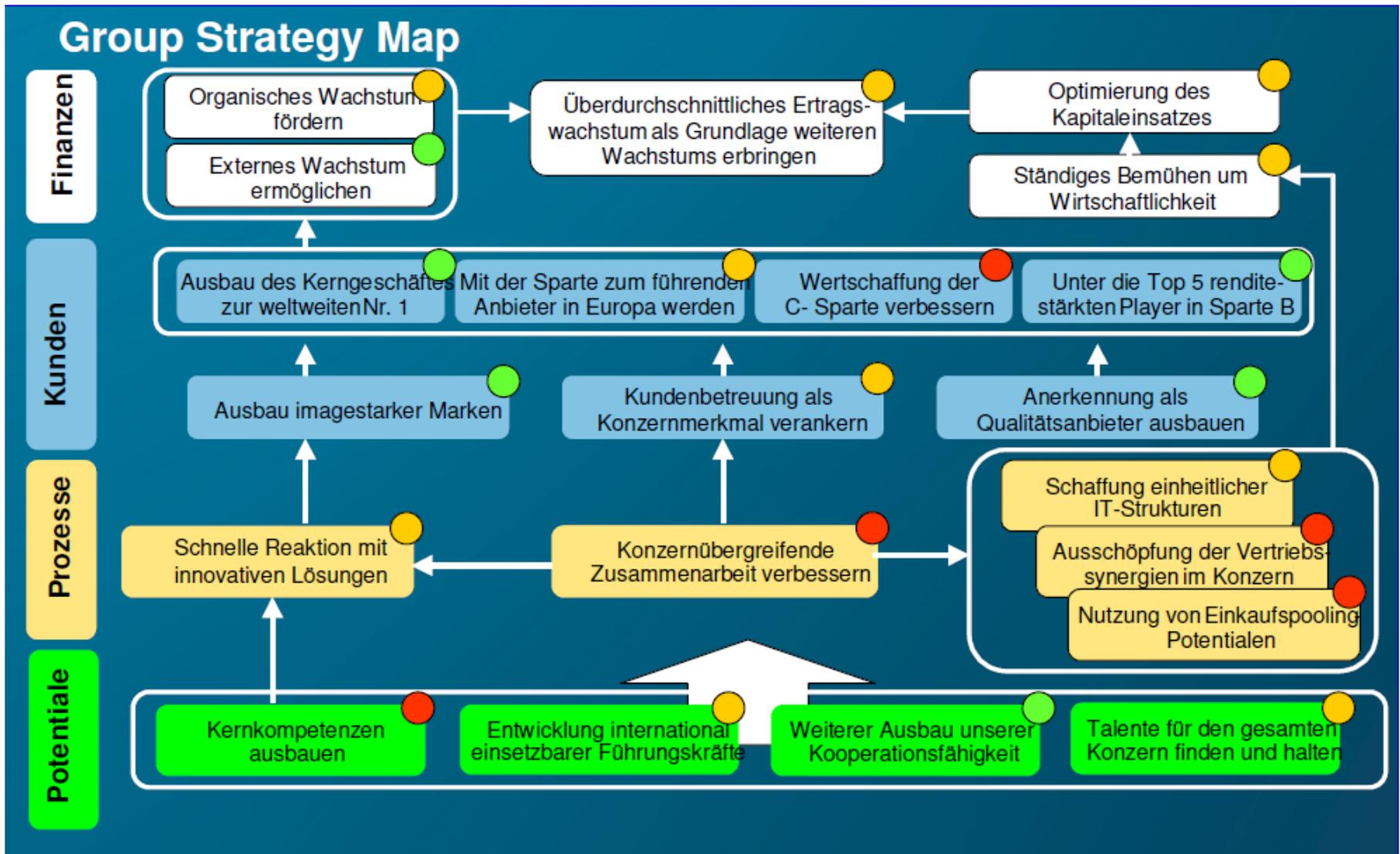
aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

# Backup

# Beispiel einer Strategy Map



# Beispiel zur Verknüpfung der Ziele (Versicherung)

