



„Balanced Scorecard (BSC)“

Weiterentwicklung des Zielvereinbarungssystems zu einem strategieabgeleiteten und wertorientierten Scorecardsystem

HR Strategy

HR Operational
Excellence

Talent &
Performance
Management

Compensation
Management

Benchmarking

Inhaltsverzeichnis

	1. Typische Ausgangslage und Zielsetzung	2
	2. Ansätze der wertorientierten Unternehmenssteuerung	6
	3. Strategiearbeit mit der wertorientierten Scorecard	13
	4. Projektskizze zur Einführung der wertorientierten Scorecard	19
	5. Rollen und Verantwortlichkeiten	29
	6. Möglicher Projektfahrplan	32
	7. Unterstützung durch Baumgartner & Partner	34
	8. Kontakt	37

Die Unternehmensstrategie wird durch ein Zielvereinbarungs- und Bonussystem unterstützt

- Unternehmen X hat ein Zielvereinbarungssystem für alle Mitarbeiter etabliert:
 - » Unternehmensziele (z. B. Umsatz- und Ertragsentwicklung, Realisierung von Projekten)
 - » Bereichsziele (ggf. Teamziele)
 - » Individuelle Ziele
- Die Top-Kennzahl z. B. "Economic Value Added" (EVA) wurde in einigen Teilbereichen in Werttreiber und Key Performance Indicators (KPI) heruntergebrochen.
- Eine durchgängige formale Verknüpfung mit den übergeordneten Steuerungsgrößen und Key Performance Indicators existiert jedoch bislang nicht.
- Ein Bonussystem schafft Anreize und Belohnung für die Zielerreichung, z. B.:
 - » Unterschiedliche Gewichtung der Unternehmens-, Bereichs- und Individualziele in Abhängigkeit von der Möglichkeit der Einflussnahme (bzw. je nach Verantwortungsstufe/Grade)

Projektzielsetzung: Überprüfung und Weiterentwicklung des Zielvereinbarungssystems im Hinblick auf ...

- die stärkere Verknüpfung der Ziele mit der Unternehmensstrategie und den entsprechenden Steuerungs- und Performance-Kennzahlen im Rahmen einer Unternehmensscorecard
- die Strukturierung dieser Ziele entsprechend der klassischen oder firmenspezifischen Dimensionen einer „Balanced“ Scorecard
- die Festlegung der jeweiligen 100%-Zielmarke und Scoringskala unter Berücksichtigung des Schwierigkeitsgrades der Zielerreichung in den unterschiedlichen Funktionen bzw. Organisationseinheiten (Stichworte: „Prämienkonferenz“, Was sind 100% Zielerreichung in welchem Bereich?)
- die Möglichkeiten eines unterjährigen Monitoring
- die Möglichkeiten eines intern transparenten Ergebnisbenchmarking
- die Notwendigkeit der Anpassung des mit dem Zielvereinbarungs- und Scoringsystem verknüpften Bonussystems.

Mit der Einführung der Balanced Scorecard verbundene Erwartungen

Struktur und Systematik

- Bewusste, strukturierte Diskussion
- Ausgewogenheit
- Strategiekonkretisierung wird erhöht

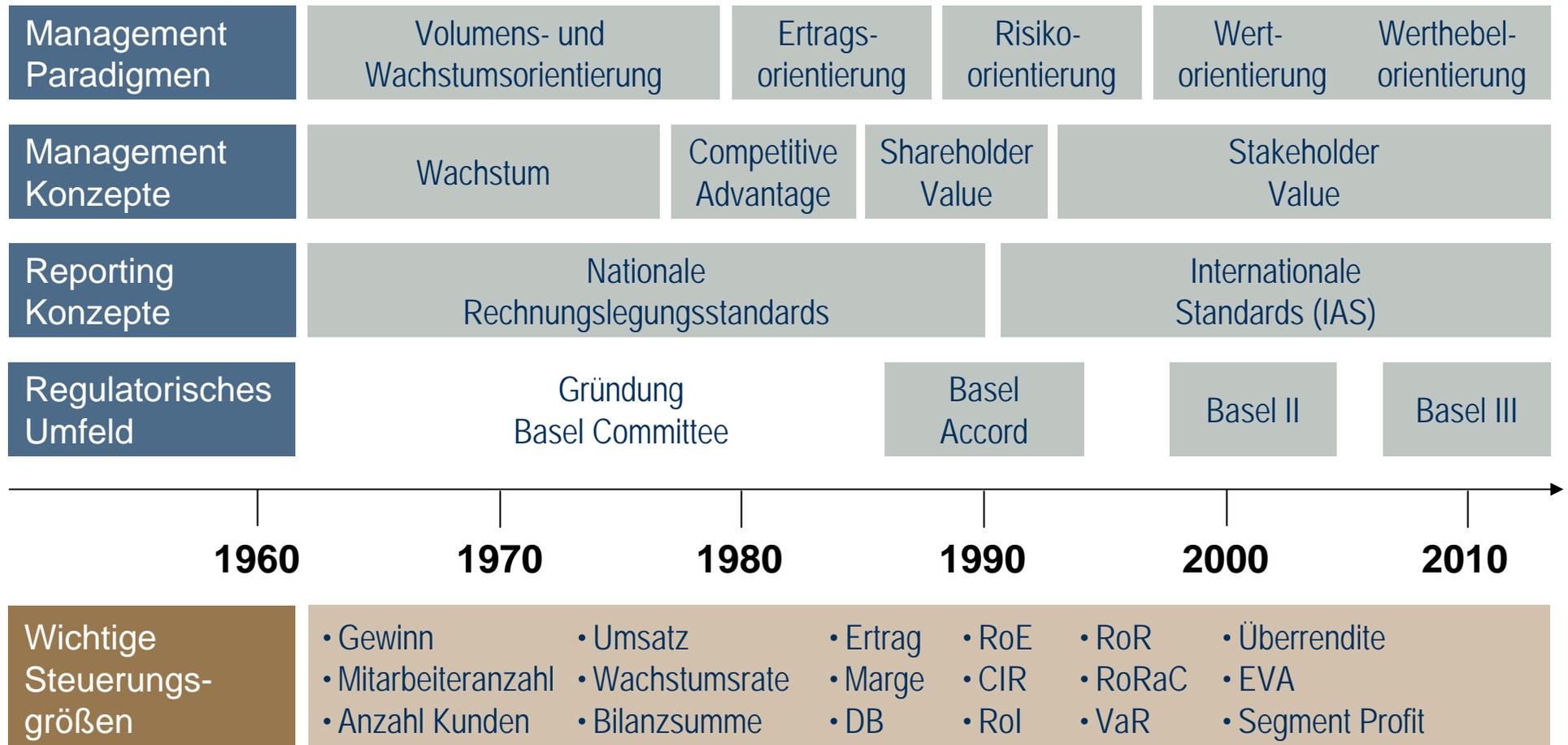
Verbindlichkeit der Strategie

- Verständlichere Kommunikation
- Bewussteres Strategiecontrolling
- Verbindung zur Mitarbeiterführung

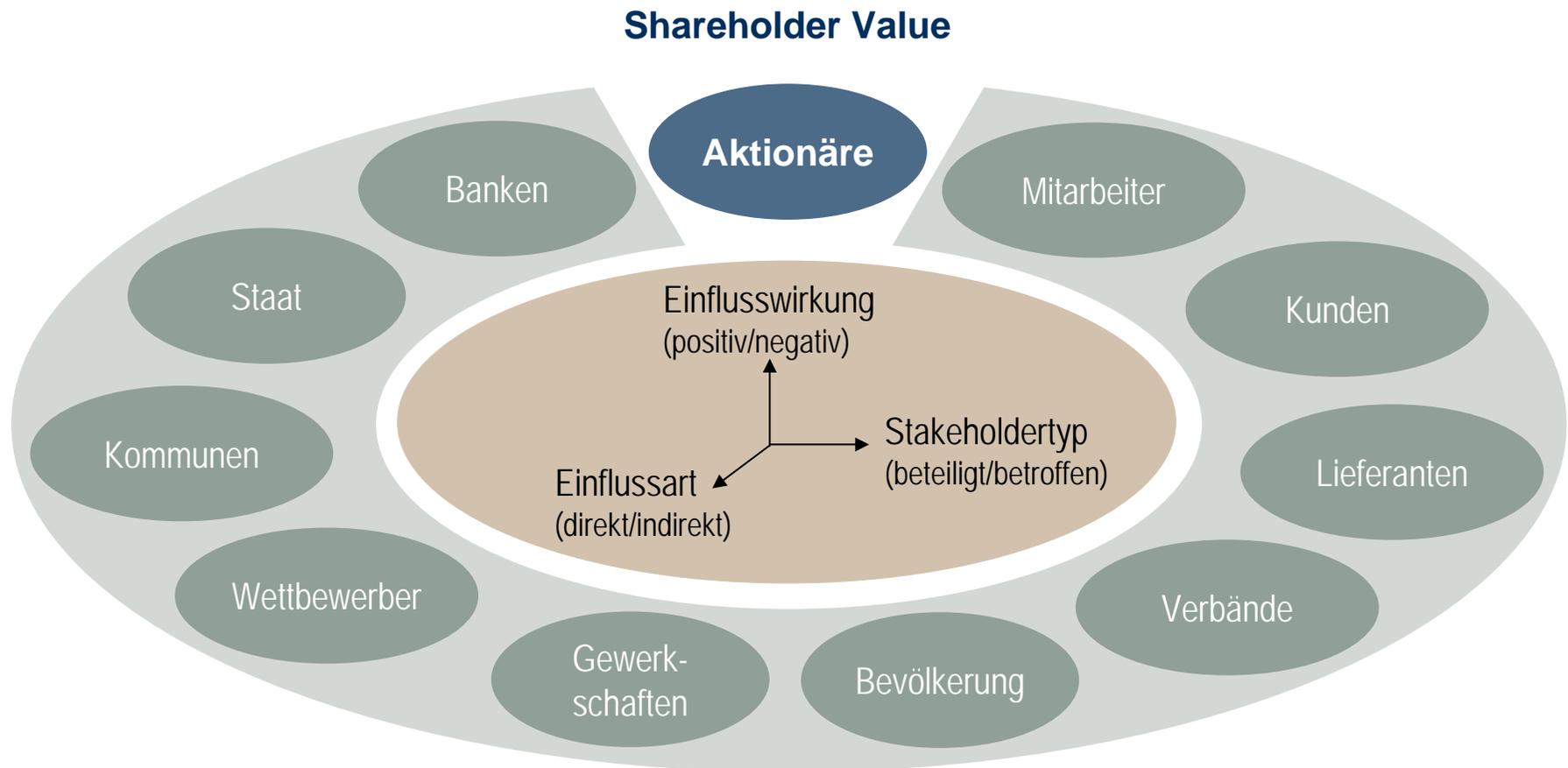
Inhaltsverzeichnis

1. Typische Ausgangslage und Zielsetzung	2
 2. Ansätze der wertorientierten Unternehmenssteuerung	6
3. Strategiearbeit mit der wertorientierten Scorecard	13
4. Projektskizze zur Einführung der wertorientierten Scorecard	19
5. Rollen und Verantwortlichkeiten	29
6. Möglicher Projektfahrplan	32
7. Unterstützung durch Baumgartner & Partner	34
8. Kontakt	37

Paradigmen und Konzepte der Unternehmenssteuerung



Wertmanagement im Kontext unterschiedlicher Anspruchsgruppen



Spielregeln der wertorientierten Unternehmensführung

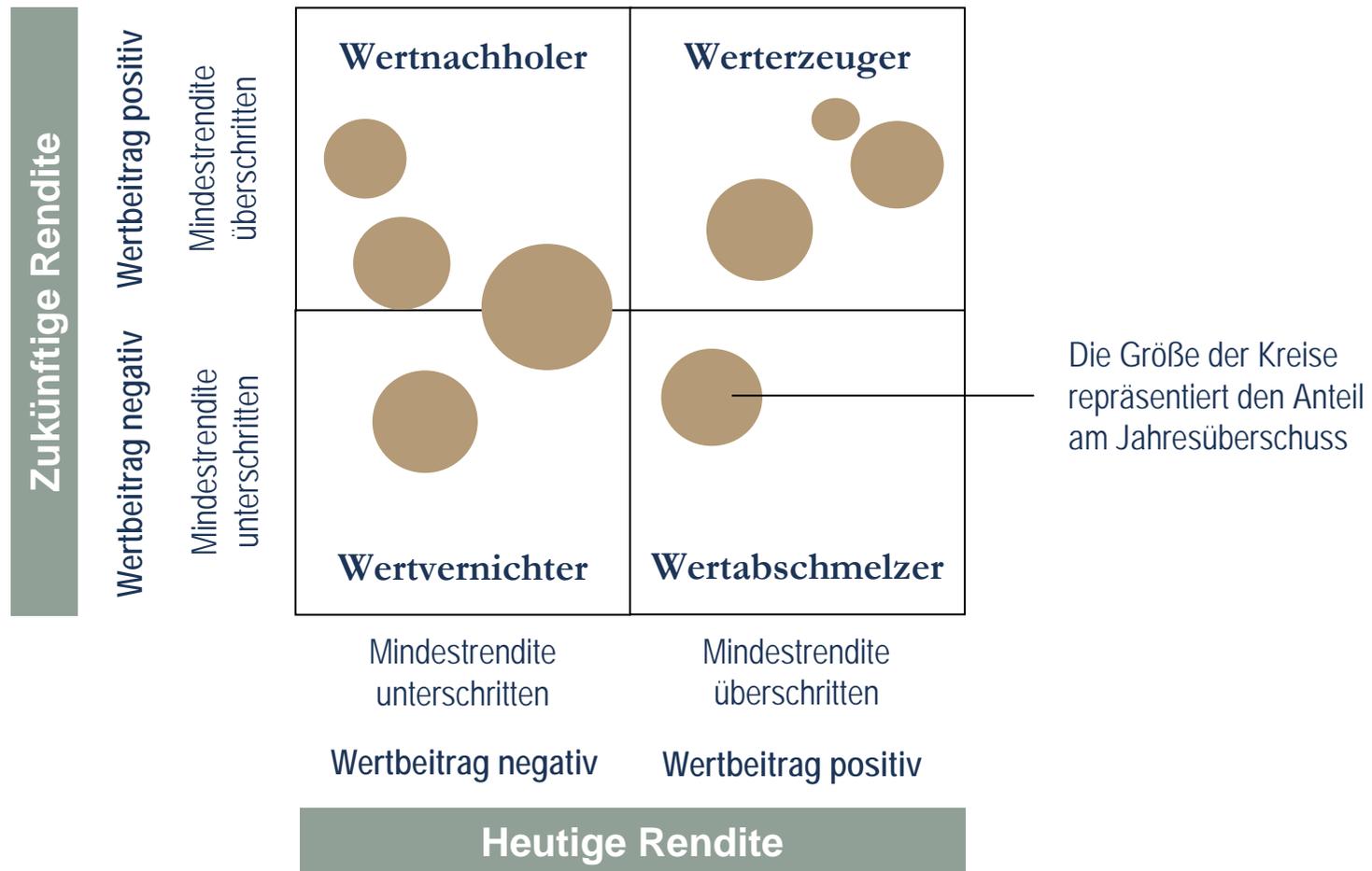
- Konzerne passen ihre Portfoliostrategien stärker an (Fokussierung, Restrukturierung, IPO, ...)
- Unternehmerische Entscheidungen werden zunehmend auf Basis von Kapitalkosten bzw. kapitalmarktorientierten Kriterien getroffen
- Geschäftsberichte, Investor Relations-Kampagnen usw. sprechen von der Wertsteigerung als wichtigstem Ziel, dem sich das Management verpflichtet fühle



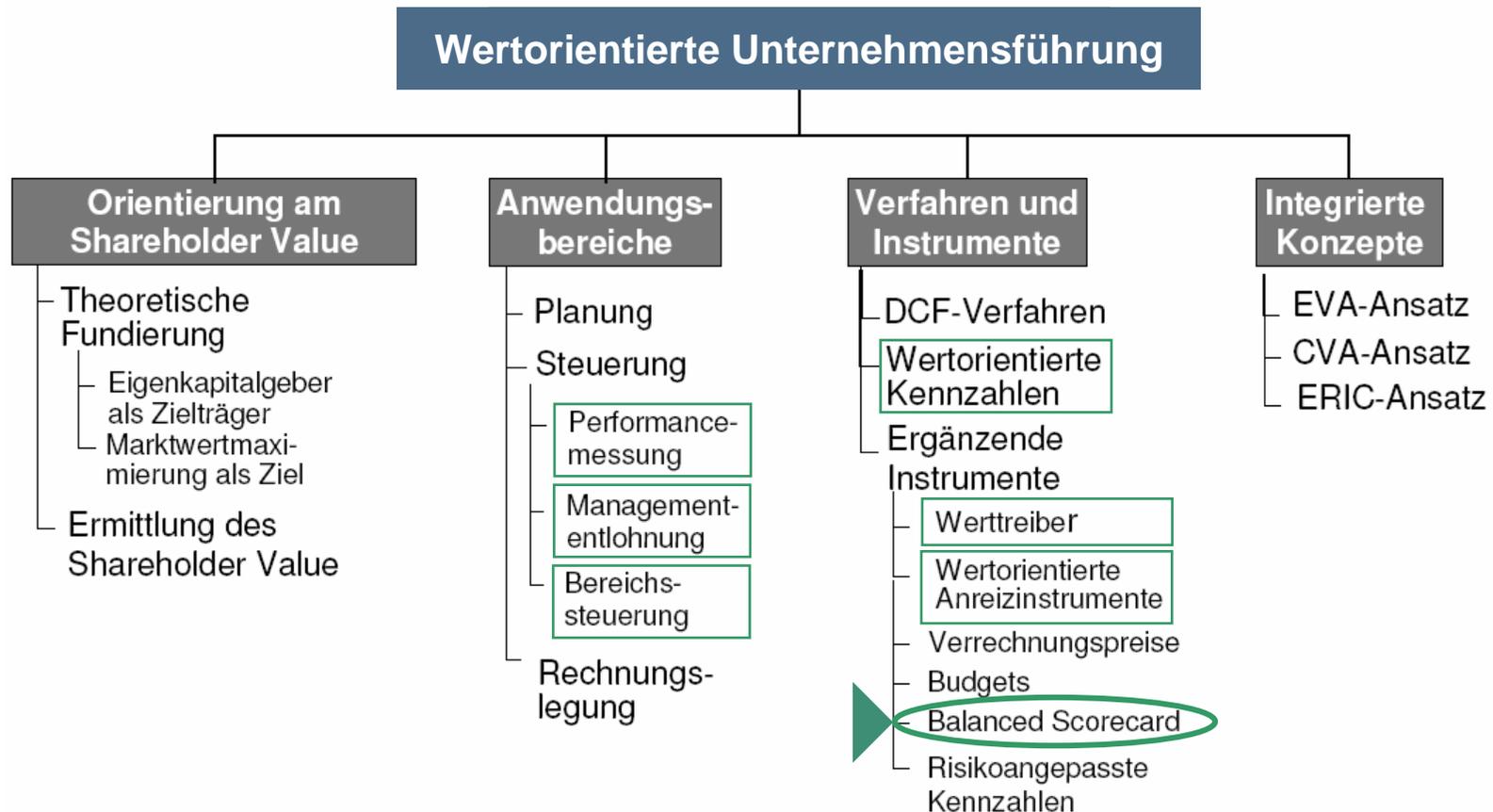
Spielregeln

- » **Wachstum und Investitionen** sind nur dort sinnvoll, wo positive Beiträge zum Unternehmenswert erzeugt werden (Rendite > Kapitalkosten);
- » **Wertreduzierende Geschäfte** (Rendite < Kapitalkosten) erhalten nur dann Investitionsmittel, wenn die Restrukturierung mindestens zur Marktrendite führt;
- » Weitere Investitionen erhalten nur die Geschäfte, die ihre **Kapitalkosten verdienen**;
- » **Nachhaltig wertreduzierende Geschäfte** ohne strategische Bedeutung oder Perspektive werden verkauft oder in Partnerschaften eingebracht.

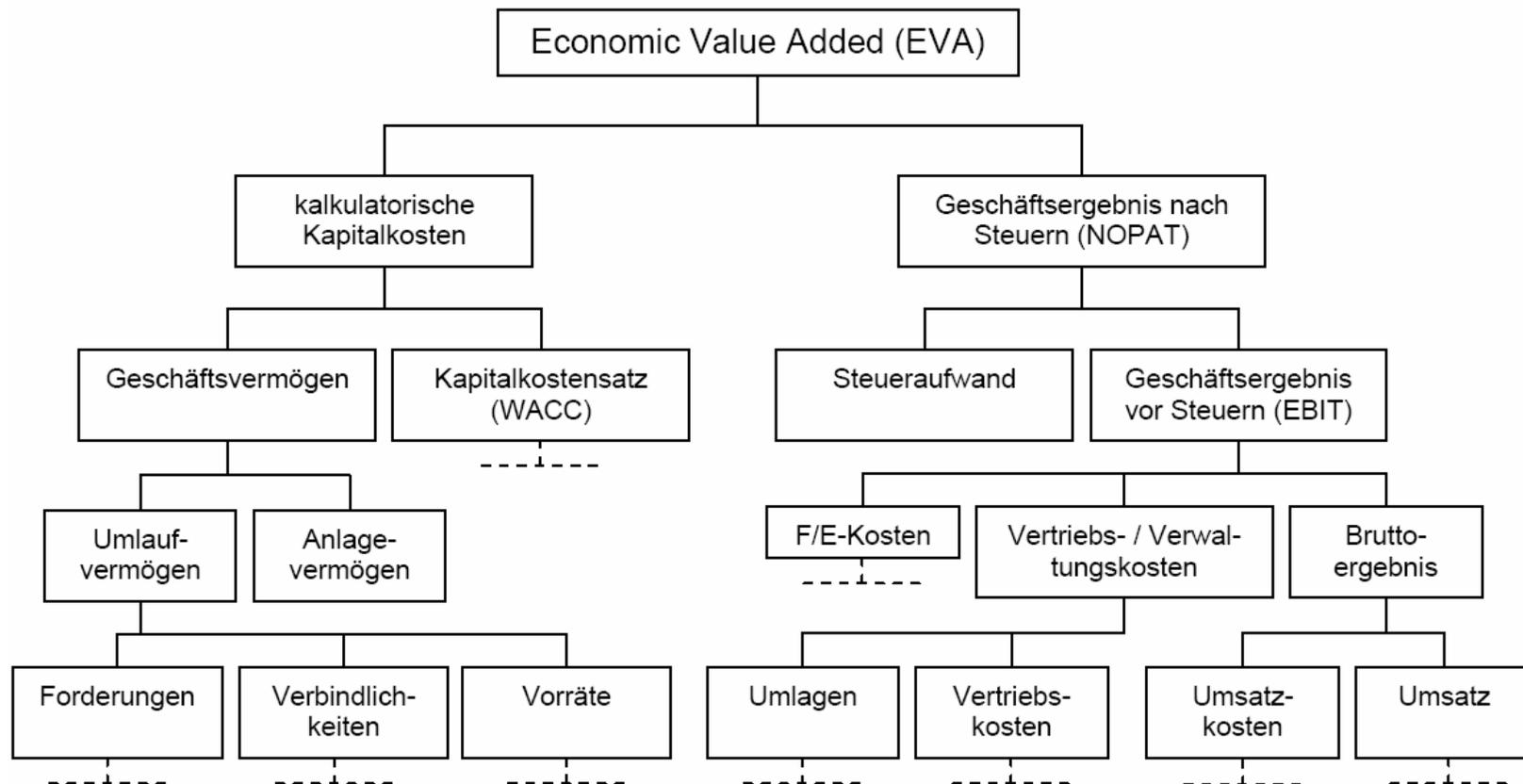
Wertorientierte Ausrichtung des Geschäftsfeldportfolios



Anwendungsbereiche und Instrumente der wertorientierten Unternehmenssteuerung



Werttreiber des EVA Economic Value Added (Beispiel)



Inhaltsverzeichnis

1. Typische Ausgangslage und Zielsetzung	2
2. Ansätze der wertorientierten Unternehmenssteuerung	6
 3. Strategiearbeit mit der wertorientierten Scorecard	13
4. Projektskizze zur Einführung der wertorientierten Scorecard	19
5. Rollen und Verantwortlichkeiten	29
6. Möglicher Projektfahrplan	32
7. Unterstützung durch Baumgartner & Partner	34
8. Kontakt	37

Dimensionen des wertorientierten Management



- Was ist der Wert des Kapitals?
- Weisen wir die Wertschöpfung korrekt aus?
- Wo schaffen wir Wert?
- Wo vernichten wir Wert?

- Verfügen wir über ein nachvollziehbares Werttreibermodell, das den Handlungsbedarf aufzeigt?

- Richten wir unsere Führungssysteme an der Wertschöpfung aus?

Zunehmende Leistungsreserven des Werttreibermanagement

Theorie und Praxis liefern vielfältige Ansätze zur Identifikation von Werttreibern

- Im Rahmen des wertorientierten Managements gilt es, die **Werttreiber zu identifizieren und systematisch zu steuern**
- Werttreiber müssen durch das Management **beeinflussbar** sein – Wertsteigerung erfolgt nur dann, wenn das Management auch an den „richtigen“ Stellhebeln drehen kann.
- Werttreiber müssen einen signifikanten **Einfluss auf die Top-Performance-Kennzahl** haben.
- Führungskräfte müssen die quantitativen **Auswirkungen ihrer Stellgrößen** auf den Wertbeitrag kennen. Nur wenn ihnen die Folgen unterschiedlicher Hebel bekannt sind, können sie Ziele und Maßnahmen priorisieren.
- Operative Werttreiber müssen **in Zielvereinbarungsprozess und Scorecards eingebunden** werden.

Scorecards unterstützen die strategisch fokussierte Führungsarbeit und steigern die strategische Umsetzungskompetenz



Scorecard-Prozess und Anwendungssysteme

Scorecard-Prozess

- ➊ Definition der Geschäftsstrategie und Entwicklung einer **Strategielandkarte**
- ➋ Identifikation von **Werttreibern**
- ➌ Identifikation von **Kausalketten** (Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen)
- ➍ Festlegung von **Messsystematiken** und Zielwerten für die Messgrößen
- ➎ Permanente **Überprüfung** der gewählten Messmethoden auf Basis der Strategielandkarte

Drei
Systeme
in einem

Managementsystem

Strategieverankerung, Ursache-/Wirkungsbeziehungen, Managementprozess, Nutzen im Unternehmen

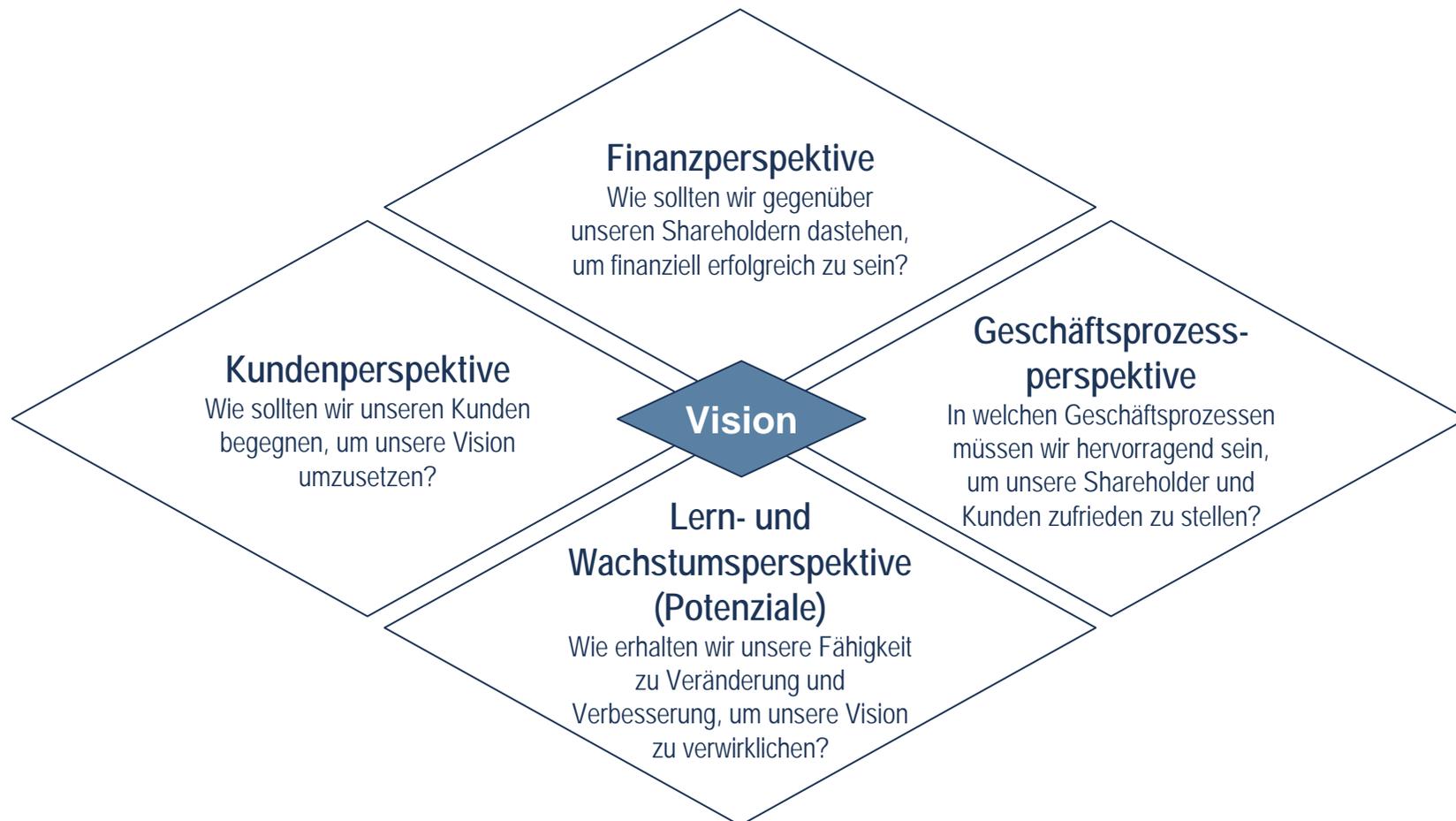
Erweitertes Kennzahlensystem

Ganzheitliche Betrachtung, Ausgewogenheit, Erfolgsrelevante Perspektiven

Kommunikationsinstrument

Klarheit von Zielen, Strategien, Maßnahmen sowie von Leistungsanforderungen und -voraussetzungen

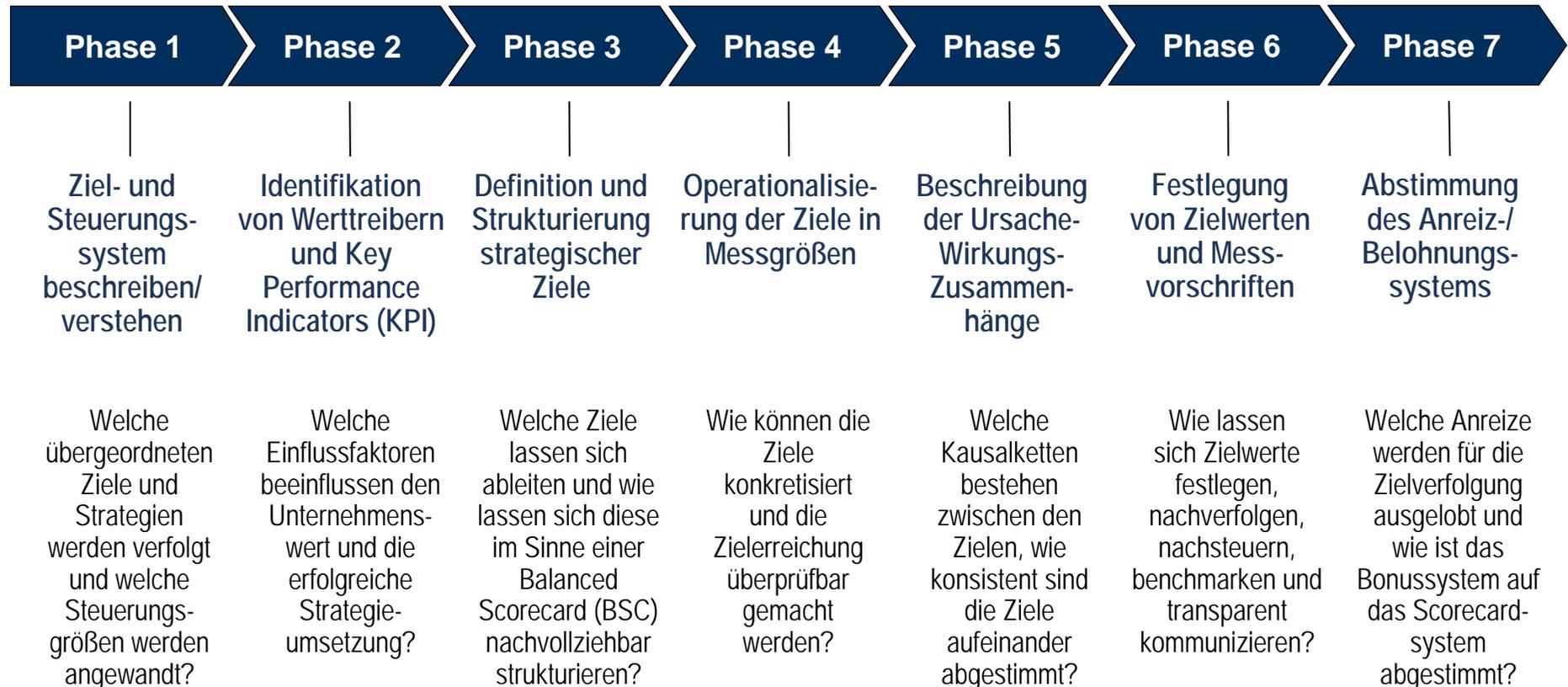
Vier Perspektiven der Balanced Scorecard



Inhaltsverzeichnis

1. Typische Ausgangslage und Zielsetzung	2
2. Ansätze der wertorientierten Unternehmenssteuerung	6
3. Strategiearbeit mit der wertorientierten Scorecard	13
 4. Projektskizze zur Einführung der wertorientierten Scorecard	19
5. Rollen und Verantwortlichkeiten	29
6. Möglicher Projektfahrplan	32
7. Unterstützung durch Baumgartner & Partner	34
8. Kontakt	37

Projektskizze zur Einführung der wertorientierten Scorecard (Übersicht)



Phase 1: Ziel- und Steuerungssystem

Phase 1

**Ziel- und
Steuerungssystem
beschreiben/
verstehen**

Welche übergeordneten
Ziele und Strategien
werden verfolgt und
welche Steuerungs-
größen werden
angewandt?

Projektaufgaben:

- Analyse der Unternehmensziele und -strategien
- Analyse des Steuerungssystems
- Analyse der Top-Kennzahl(en) zur wertorientierten Unternehmenssteuerung (z. B. EVA: Economic Value Added oder MCEV: Market-Consistent Embedded Value)

Ergebnis:

- Transparente und nachvollziehbare Beschreibung des übergeordneten Ziel- und Steuerungssystems

Phase 2: Werttreiber und Key Performance Indicators

Phase 2

Identifikation von Werttreibern und Key Performance Indicators (KPI)

Welche Einflussfaktoren
beeinflussen den
Unternehmenswert und
die erfolgreiche
Strategieumsetzung?

Projektaufgaben:

- Identifikation der Werttreiber im Modell der Unternehmenssteuerung
- Identifikation der Erfolgsfaktoren für die Erreichung geschäftsfeld- und funktionspezifischer Strategien
- Identifikation / Beschreibung von Werttreiber- und Kennzahlenbäumen

Ergebnis:

- Transparente und nachvollziehbare Beschreibung der Werttreiber und Schlüsselerfolgsfaktoren durch Werttreiber- und Kennzahlenbäume

Phase 3: Strategische Ziele und BSC-Perspektiven

Phase 3

Definition und Strukturierung strategischer Ziele

Welche Ziele lassen sich ableiten und wie lassen sich diese im Sinne einer Balanced Scorecard (BSC) nachvollziehbar strukturieren?

Projektaufgaben:

- Bestimmung und Beschreibung der Perspektiven zur Strukturierung der strategischen Ziele und Scorecard (Optionen: Standardkonzept der BSC, im Markt praktizierte Varianten davon oder firmenspezifisches Scorecard-Konzept)
- Sichtung vorhandener Zielvereinbarungen
- Strukturierung / Transformation der darin enthaltenen strategischen Ziele entlang der festgelegten Scorecard-Perspektiven auf Unternehmensebene sowie für nachgelagerte Unternehmens-, Geschäfts- und Funktionsbereiche
- Verknüpfung / Abgleich der in den vorhandenen Zielvereinbarungen beschriebenen strategischen Ziele mit den Werttreiber- und Kennzahlenbäumen des übergeordneten Steuerungssystems
- Ggf. sinnvolle Ergänzung weiterer strategischer Ziele

Phase 3: Strategische Ziele und BSC-Perspektiven

Phase 3

Definition und Strukturierung strategischer Ziele

Welche Ziele lassen
sich ableiten und
wie lassen sich diese
im Sinne einer
Balanced Scorecard
(BSC) nachvollziehbar
strukturieren?

Ergebnis:

- Validierung des heutigen Ziel(vereinbarungs)systems hinsichtlich Passigkeit mit dem zukünftigen Ziel- und Scorecardsystem
- Weiterentwicklung / Ergänzung des zukünftigen Ziel(vereinbarungs)systems
- Strukturierte Beschreibung wertorientierter und strategiebezogener Ziele gemäß der festgelegten Scorecard-Perspektiven

Phase 4: Messgrößen

Phase 4

Operationalisierung der Ziele in Messgrößen

Wie können die Ziele konkretisiert und die Zielerreichung überprüfbar gemacht werden?

Projektaufgaben:

- Sichtung bisheriger Zielvereinbarungen nach Messgrößen für die Ziele
- Abgleich, Systematisierung und ggf. Ergänzung der Messgrößen anhand der Scorecard-Ziele und Kennzahlenbäume

Ergebnis:

- Abgestimmtes System an strategischen Zielen und Messgrößen entlang der Scorecard-Perspektiven

Phase 5: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge

Phase 5

Beschreibung der Ursache- Wirkungs- Zusammen- hänge

Welche Kausalketten bestehen zwischen den Zielen, wie konsistent sind die Ziele aufeinander abgestimmt?

Projektaufgaben:

- Identifikation und qualitative Beschreibung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den strategischen Zielen der Scorecards
 - » innerhalb einer Scorecard-Perspektive
 - » zwischen den Scorecard-Perspektivensowie
 - » innerhalb einer Scorecard
 - » zwischen den verschiedenen Scorecards
- Überprüfung der Konsistenz von strategischen Zielen und Messgrößen

Ergebnis:

- Qualitative Beschreibung von Ursache-Wirkungs-Ketten zur Verdeutlichung des Wertbeitrags und Strategiebezugs von Zielen und Messgrößen in den Scorecards

Phase 6: Zielwerte und Messvorschriften

Phase 6

Festlegung von Zielwerten und Mess- vorschriften

Wie lassen
sich Zielwerte
festlegen,
nachverfolgen,
nachsteuern,
benchmarken und
transparent
kommunizieren?

Projektaufgaben:

- Parametrisierung: Festlegung der Scoringskalen für die diversen Messgrößen
- Entwurf eindeutiger Vorschriften zur Festlegung von Zielwerten (100%-Zielmarke), Zielkorridoren und Zielerreichungsgraden
- Festlegung der Informations- und Datenquellen zur Erfassung der Messgrößen
- Festlegung sinnvoller Intervalle zur Nachverfolgung und Nachsteuerung
- Entwurf von Vorschriften zur periodeninternen Zieladjustierung
- Festlegen von Regeln eines internen transparenten Ziel- und Ergebnisbenchmarking
- Identifikation geeigneter Visualisierungs- und Reportinglösungen (Software)

Ergebnis:

- Anleitung für Festlegung und Monitoring (Reporting/Benchmarking) von Zielwerten
- Nachvollziehbare Messvorschriften

Phase 7: Anreiz- und Belohnungssystem

Phase 7

Abstimmung des Anreiz-/ Belohnungs- systems

Welche Anreize werden für die Zielverfolgung ausgelobt und wie ist das Bonussystem auf das Scorecardsystem abgestimmt?

Projektaufgaben:

- Beschreibung aktueller Trends in der wertorientierten Vergütung
- Beschreibung der Optionen zur Gestaltung von zielorientierten Bonussystemen
 - » Finanzierung: Woher kommt das Geld?
 - » Allokation: Wer bekommt wie viel?
 - » Payout: Wie wird ausgezahlt?
- Bewertung des gegenwärtigen Bonussystems vor dem Hintergrund der aufgezeigten Trends und Gestaltungsoptionen
- Entwurf eines Prozesses (Harmonisierungskonferenz) zur "Normierung" bzw. angemessenen Berücksichtigung unterschiedlicher Schwierigkeitsgrade der Zielerreichung

Ergebnis:

- Empfehlungen zur Anpassung des Bonussystems an das wertorientierte Ziel- und Scoringsystem

Inhaltsverzeichnis

1. Typische Ausgangslage und Zielsetzung	2
2. Ansätze der wertorientierten Unternehmenssteuerung	6
3. Strategiearbeit mit der wertorientierten Scorecard	13
4. Projektskizze zur Einführung der wertorientierten Scorecard	19
 5. Rollen und Verantwortlichkeiten	29
6. Möglicher Projektfahrplan	32
7. Unterstützung durch Baumgartner & Partner	34
8. Kontakt	37

Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Entwicklung der BSC (1/2)

Vorstand

- Prozess anstoßen und am Laufen halten
- Strategie und grundlegende strategische Ziele vorgeben
- Vorschläge des BSC-Teams entscheiden

BSC-Team

- Teammitglieder z. B. aus allen Unternehmensbereichen
- Projektplan für Konzeption, Roll-Out und nachhaltige Implementierung der BSC entwickeln
- Strategische Ziele entsprechend der BSC-Perspektiven zuordnen und ggf. ergänzen
- Messgrößen für die strategischen Ziele auswählen
- Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen aufzeigen

Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Entwicklung der BSC (2/2)

Controlling-Abteilung

- Aufbau BSC-Berichtssystem
- Erweiterung des Reportingsystems um BSC-Masszahlen
- Implementierung der BSC-Masszahlen im Budget- und Planungsprozess
- Einfordern der Masszahlen von den Berichtsverantwortlichen
- Feststellen der Abweichungen und BSC-Reporting

Berichtsverantwortliche

- Vorschläge für BSC-Adaptierungen einbringen
- Masszahlen und Budgetwerte an Controlling liefern
- Abweichungen kommentieren

Inhaltsverzeichnis

1. Typische Ausgangslage und Zielsetzung	2
2. Ansätze der wertorientierten Unternehmenssteuerung	6
3. Strategiearbeit mit der wertorientierten Scorecard	13
4. Projektskizze zur Einführung der wertorientierten Scorecard	19
5. Rollen und Verantwortlichkeiten	29
 6. Möglicher Projektfahrplan	32
7. Unterstützung durch Baumgartner & Partner	34
8. Kontakt	37

Inhaltsverzeichnis

1. Typische Ausgangslage und Zielsetzung	2
2. Ansätze der wertorientierten Unternehmenssteuerung	6
3. Strategiearbeit mit der wertorientierten Scorecard	13
4. Projektskizze zur Einführung der wertorientierten Scorecard	19
5. Rollen und Verantwortlichkeiten	29
6. Möglicher Projektfahrplan	32
 7. Unterstützung durch Baumgartner & Partner	34
8. Kontakt	37

Alternative Formen der Zusammenarbeit

- Die möglichen Formen der Zusammenarbeit hängen im wesentlichen ab von:
 - » der Bedeutung und Komplexität des Projektvorhabens
 - » dem bereitgestellten Projektbudget
 - » der möglichen Eigenleistung des Kunden in der Konzeptionsphase
 - » der notwendigen Eigenleistung des Kunden in der Roll-out-/Implementierungsphase
- Baumgartner & Partner bietet daher folgende Alternativen der Zusammenarbeit an:
 - ❶ **Projektsteuerung** (inkl. Roll-out-Monitoring und Erfolgscontrolling):
Hier übernehmen die Berater die Planung, Steuerung und Moderation des Projektes. Die Steuerung erfolgt im wesentlichen über definierte Arbeitspakete und -ergebnisse, die im Rahmen von Arbeitssitzungen und Workshops eingefordert und diskutiert werden.
 - ❷ **Projektsteuerung und konzeptionelle Impulse:**
Neben der Projektsteuerung erarbeiten die Berater konzeptionelle Beiträge, die im Rahmen von Arbeitssitzungen und Workshops eingebracht werden.
 - ❸ **Projektsteuerung sowie Mitwirkung bei Analyse und Konzeption**
Neben der Projektsteuerung übernehmen die Berater wesentliche Anteile der Analyse und Konzeption.

Empfehlung zur Form der Zusammenarbeit

- Baumgartner & Partner steht der Form der Zusammenarbeit offen gegenüber, empfiehlt jedoch die umfassende Einbindung der Beratung in:
 - » **Projektsteuerung** und Roll-out-Monitoring
 - » **Analyse** (z. B. der vertraulichen individuellen Zielvereinbarungen und Bonussystematik)
 - » **BSC-Konzeption** (z. B. der Wertreiberbäume und Kausalketten)
 - » **BSC-Erfolgscontrolling** (z. B. zur Sicherung der Nachhaltigkeit des BSC-Einsatzes)
 - » **Vergütungsaudit** (z. B. Überprüfung/Anpassung des Bonussystems)
- Begründung:
 - » Komplexität und Aufwand der Definition, Berechnung und Integration wertorientierter Steuerungsgrößen in das Berichtswesen (Controlling, Rechnungswesen) ist beträchtlich. Dies zeigt schon die fachliche Diskussion der verschiedenen Ansätze zur Wertberechnung und Vorschriften der Rechnungslegung.
 - » In die konsequente Umsetzung des "Value Based Management" in die Unternehmens- und Führungskultur wird demgegenüber vergleichsweise wenig investiert.
 - » Dem hohen Nutzen von MbO- und BSC-Projekten stehen Komplexität und Aufwand gegenüber, die häufig unterschätzt werden.

Kontakt



Zur ausführlichen Diskussion der Ansätze sowie zur Bewertung, Anpassung und Umsetzung einer geeigneten Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen kontaktieren Sie bitte:

Ralf Kleb
Managing Partner

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH
Kurze Mühren 13
20095 Hamburg

Mail: ralf.kleb@baumgartner.de