



## Balanced Scorecard Infoday

### Die Balanced Scorecard (BSC) als integratives Element in der Unternehmensplanung

Wien, 22. Februar 2007

Billrothstraße 4  
1190 Wien  
www.contrast.at

**Barbara Joshua**  
Partnerin, Controlling and Finance

**Raoul Ruthner**  
Senior Berater, Controlling und Finance

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING



Der empirische Befund zum Implementierungsstand der BSC in der Praxis zeichnet ein wenig optimistisches Bild

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING

### BSC – Erfahrungswerte aus der Praxis

1. Nur ca. 20 % der begonnenen BSC-Projekte werden fertig gestellt.
2. Von den umgesetzten Projekten scheitert ein Großteil im 2. bzw. 3. Jahr – die BSC wird nicht „gelebt“.
3. Von den umgesetzten Projekten erfüllen geschätzte 80 % nicht den eigentlichen Zweck – BSC als Kennzahlensystem vs. Steuerungsinstrument.

Welchen Nutzen stiftet eine „richtige“ BSC?

Die BSC ist ein Instrument, das die systematische und strukturierte Umsetzung der strategischen Inhalte gewährleistet

## Herausforderung Strategieumsetzung?



### Die Balanced Scorecard (BSC) ist ...

- ▲ ... das Bindeglied zwischen der Strategie und der operativen Umsetzung.
- ▲ ... ein Kommunikationswerkzeug über die Ziele, Ergebnisse und Maßnahmen.
- ▲ ... das zentrale Instrument des strategischen Controlling.

3

Die BSC ist das Bindeglied zwischen Strategie und effektiver operativer Umsetzung der darin festgesetzten Inhalte

## Lückenschluss durch BSC

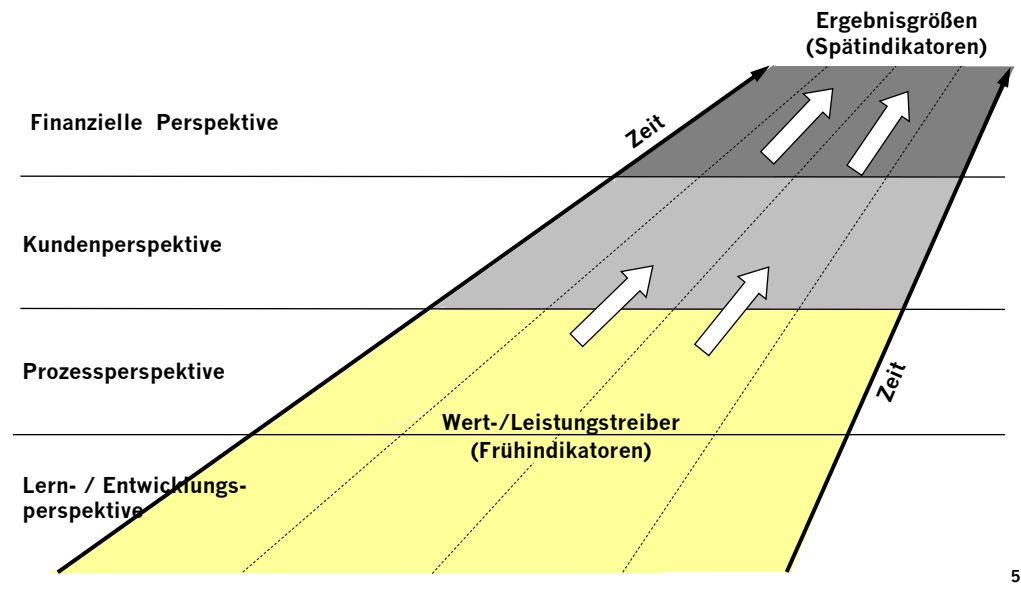


Die Balanced Scorecard verbindet Strategie und Operation!

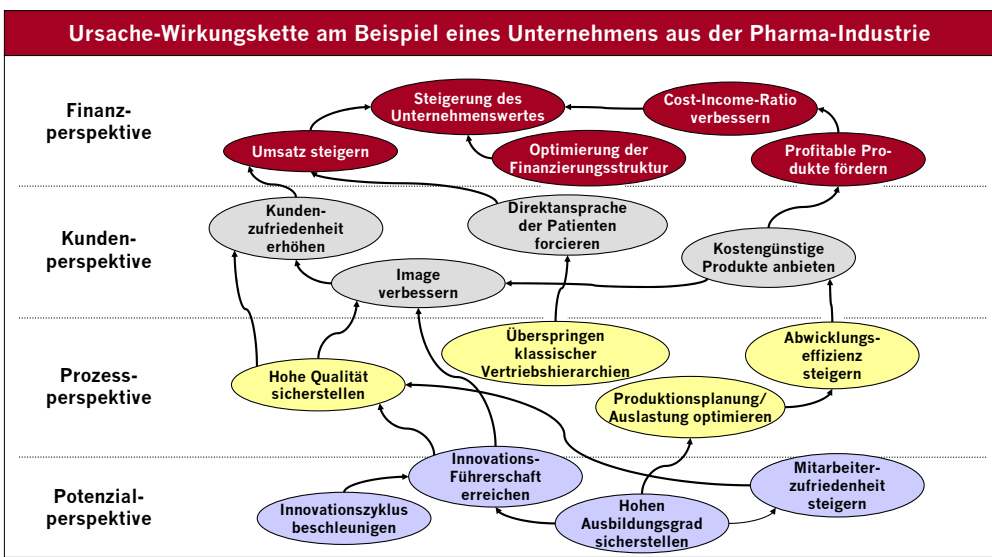
4

Die BSC ermöglicht eine dynamische Steuerung der Geschäftsentwicklung und löst sich von der statischen bilanziellen Stichtagsbetrachtung

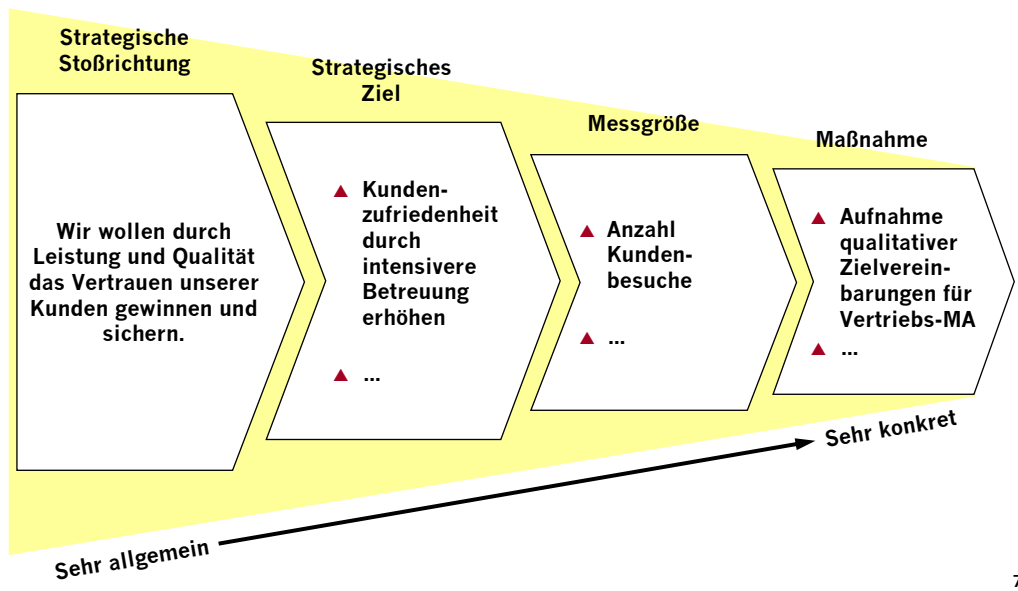
## Proaktive Steuerung von Ergebnisgrößen



## Beispiel – Strategy Map zur Visualisierung der Strategie



## Von der Strategie zur Aktion



7

## Erfolgsgarantie durch BSC?

### Nutzen einer BSC-Implementierung

#### Klarheit:

- ▲ Strategie, Ziele
- ▲ Messgrößen, Maßnahmen
- ▲ Zielerreichung

#### Operationalisierung:

- ▲ Brücke zwischen Strategie und Operation
- ▲ Strategieumsetzung je strategischem Geschäftsbereich bzw. Unternehmens-Ebene
- ▲ Prioritäten in der Steuerung - Konzentration auf Wertschöpfung
- ▲ Zukunfts- und aktionsgerichtetes Management

#### Akzeptanz:

- ▲ Strategie ist kommunizierbar
- ▲ Strategisches Feedback und Lernen
- ▲ Entlohnung an Erreichung strategischer Ziele gekoppelt
- ▲ Individuelle Messgrößen bis auf Teamebene

### Risiken einer BSC-Implementierung

#### Reif für BSC?

- ▲ Keine klare strategische Grundausrichtung
- ▲ Entwicklungsstand des Controlling
- ▲ Reife der Organisation

#### Relevante Projektmitglieder?

- ▲ Kein Sponsorship durch das Top-Management
- ▲ Mangelnde Einbindung relev. Führungspersonen
- ▲ Mangelnde Projektplanung / zu lange Projektzeit

#### Klares, vollständiges BSC-Design?

- ▲ Mangelnde Übersichtlichkeit, kein Fokus auf das Wesentliche
- ▲ Keine Überleitung strateg. Ziele in Maßnahmen

#### „Gelebte“ BSC (Akzeptanz)?:

- ▲ BSC als Projekt, aber nicht als Management-Instrument
- ▲ Mangelnde Einbindung in Controlling-Prozess
- ▲ Verfrühte Koppelung der BSC an Anreizsysteme

8

## ÖCI-Planungsstudie 2006 – Kernaussagen

1. Die Planung im Allgemeinen und vor allem die jährliche Budgetierung haben einen zentralen Stellenwert für die Steuerung österreichischer Top-Unternehmen.

2. Der gesamte Planungsprozess dauert im Durchschnitt 14 Wochen, bindet 10 % der gesamten Controllingressourcen und unternehmensweit ein Vielfaches (Faktor 2,5) davon.

3. Nur 18 % der Unternehmen sind rundum mit der Planung zufrieden. Mehr als 50 % der Unternehmen sehen den Ressourceneinsatz, den Planungsprozess und die Softwareunterstützung kritisch.

4. Unternehmen mit hoher Planungszufriedenheit machen entscheidende Punkte anders:

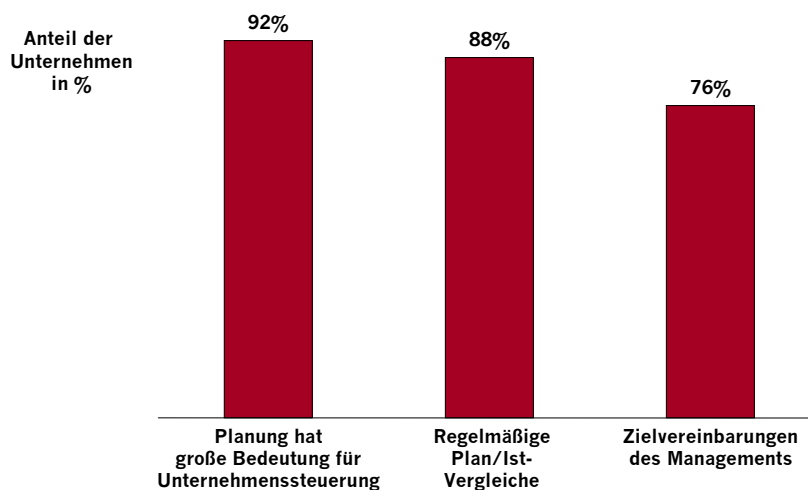
- ▲ Vorgabe klarer Ziele und Planungsprämissen
- ▲ Klare Maßnahmenorientierung der Planung
- ▲ Strategieorientierung der Planung
- ▲ Hohe Planungsautonomie mit geringen zentralen Eingriffen

5. Diese Unternehmen haben deutlich kürzere Planungsprozesse trotz eines geringeren Ressourceneinsatzes im Controlling.

9

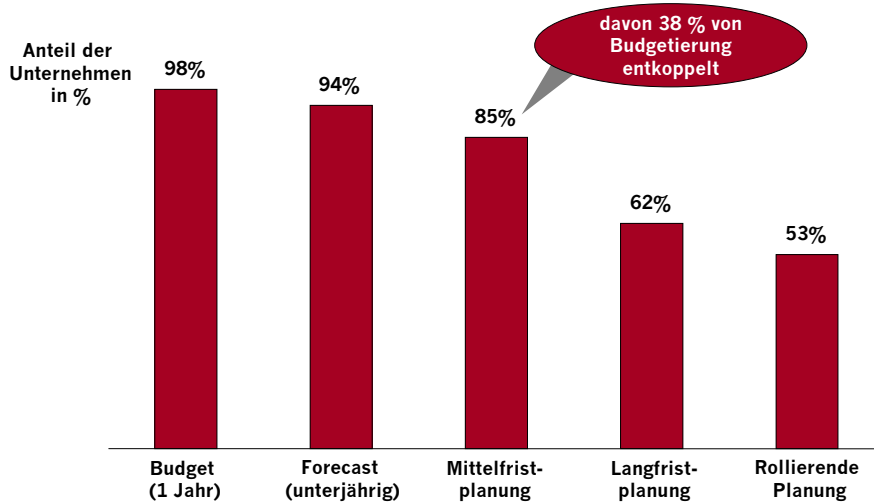
Regelmäßige Plan/Ist-Vergleiche und die Berücksichtigung in Zielvereinbarungen unterstreichen die Bedeutung der Planung

## Bedeutung der Planung



Die jährliche Budgetierung und unterjährige Forecasts werden in nahezu allen Unternehmen eingesetzt; rollierende Planungen nur in knapp der Hälfte

## Planarten im Detail

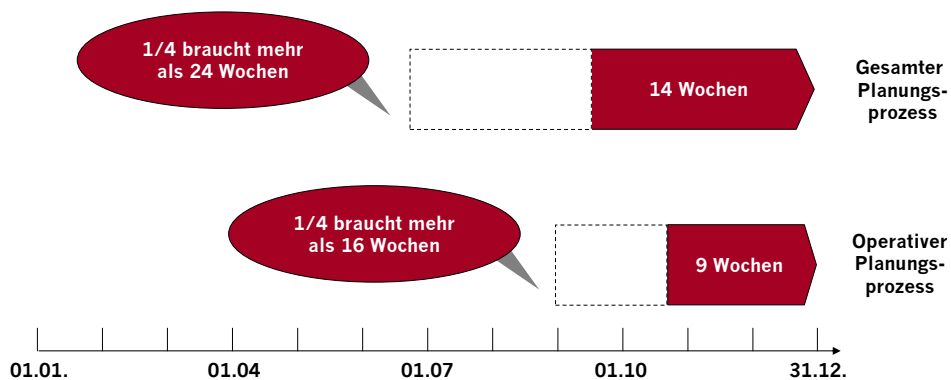


Quelle: ÖCI Planungsstudie, 2006

Durchschnittlich dauert die Planung 14 Wochen (9 Wochen für die operative Planung). Ein Viertel der Unternehmen braucht bedeutend länger

## Dauer der Planung

Durchschnittliche Durchlaufzeit der Planung in Wochen<sup>(1)</sup>

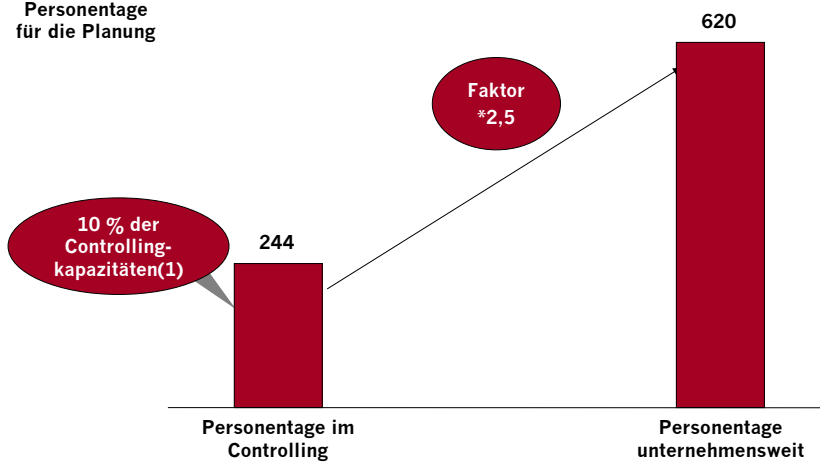


(1) Idealisierte Darstellung

10 % der Controllingkapazität fließt in die Planung. Unternehmensweit ist ein Vielfaches (Faktor 2,5) an Kapazität gebunden

## Kapazität für die Planung

Personentage für die Planung

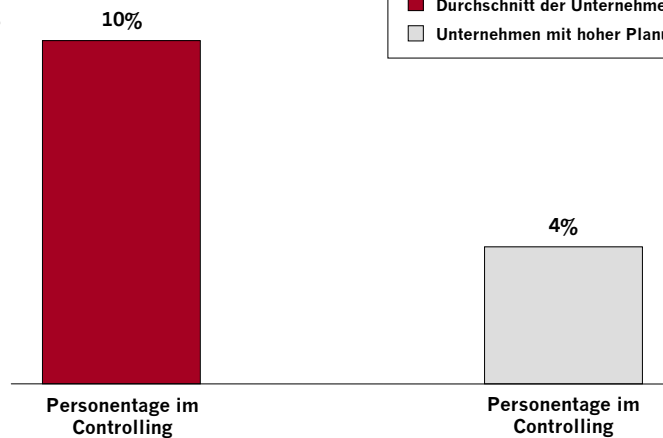


(1) Bei einer durchschnittlichen Anwesenheitszeit von 1.680 h/Jahr (entspricht ca. 211 Tagen)

Hohe Zufriedenheit mit der Planung bedeutet nicht notwendigerweise hohen Ressourceneinsatz

## Controllingkapazitäten für Unternehmensplanung

Controllingkapazitäten für Unternehmensplanung in %<sup>(1)</sup>

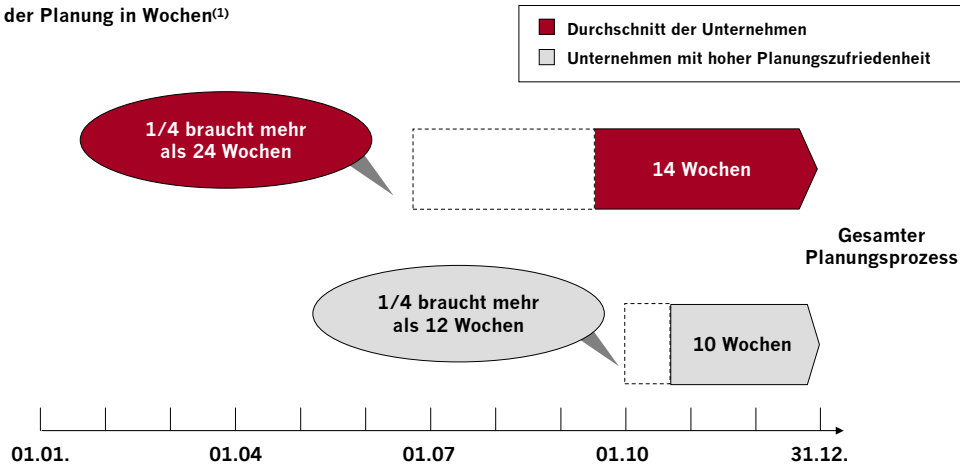


Bei einer durchschnittlichen Anwesenheitszeit von 1.680 h/Jahr (entspricht ca. 211 Tagen)

Im Ergebnis schaffen Unternehmen mit hoher Planungszufriedenheit eine deutliche Reduktion der Planungsdauer!

## Dauer der Planung

Durchschnittliche Durchlaufzeit der Planung in Wochen<sup>(1)</sup>



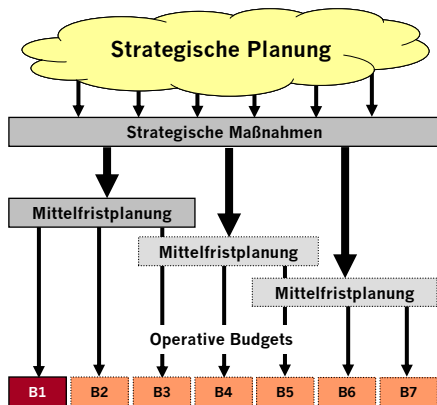
(1) Idealisierte Darstellung

15

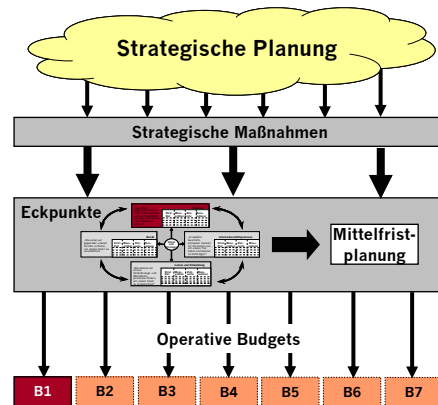
Im praktischen Einsatz liefert die BSC die Eckpunkte für die Mittelfristplanung und kann diese entscheidend beschleunigen

## BSC und Mittelfristplanung

**Variante 1: Von der Strategie zum operativen Budget ohne Balanced Scorecard**



**Variante 2: Von der Strategie zum operativen Budget mit der Balanced Scorecard**

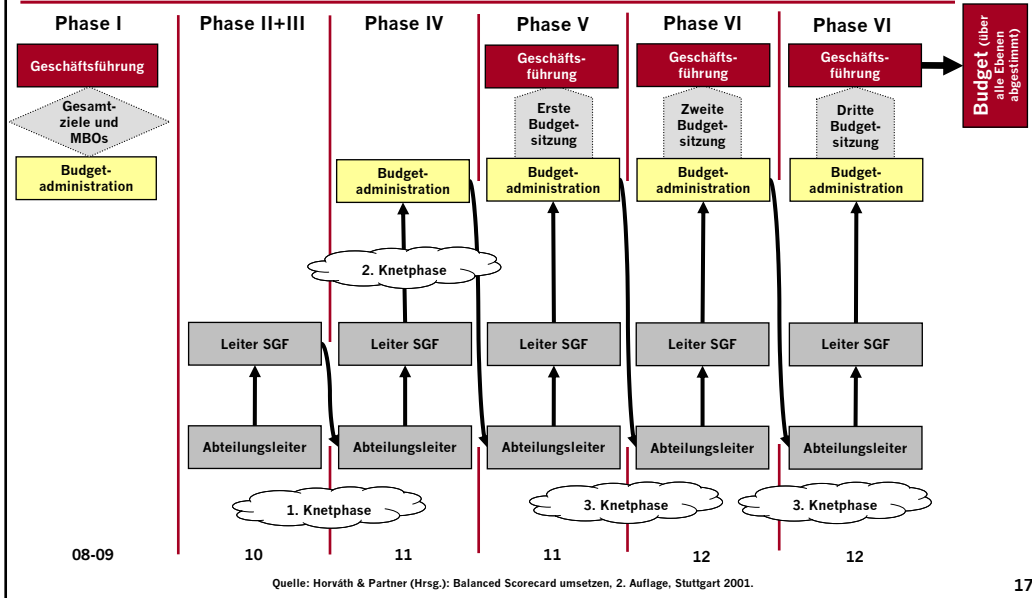


Die BSC verkürzt den Planungsprozess, da bereits der Brückenschlag zwischen Strategie und operativem Management vollzogen wurde (BSC liefert Eckdaten) – dies setzt jedoch eine gewissen Reife der Organisation voraus.

16

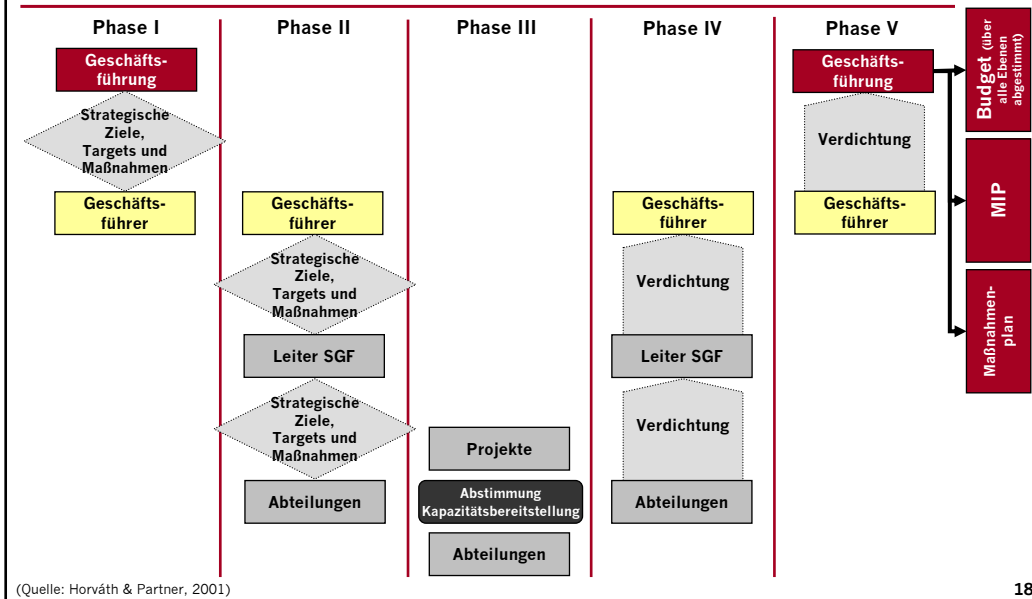
Der klassische Planungsprozess ist häufig durch hohen Ressourcenaufwand, mangelnde Motivationswirkungen und schwache Zielkongruenz geprägt

## Beispiel – Der (klassische) operative Planungsprozess



Die Veränderung des Planungsprozesses zufolge der Implementierung einer BSC kann die Dauer des Planungsprozesses verkürzen

## Beispiel – Operativer Planungsprozess und BSC



Die BSC kann zahlreiche Hindernisse und Schwachstellen im Planungsprozess beseitigen

## Vorteile der Integration von BSC und Planung

Die Integration von Planung und BSC entfaltet zahlreiche Vorteile...

- ▲ Die BSC dokumentiert einen klaren Handlungsrahmen und eindeutige Vorgaben
- ▲ Klare Ziele erleichtern die Operationalisierung und schaffen Commitment für die zentralen Eckdaten der Planung
- ▲ Zeitaufwendige Feedbackschleifen werden bei entsprechendem Prozess
- ▲ entscheidend reduziert und können den Planungsprozess um ca. 30% verkürzen
- ▲ Die BSC zwingt das Unternehmen in der Planung sowohl die operativen Maßnahmen als auch die finanziellen Zielvorstellungen bewusst zu koppeln

19

Contrast Management-Consulting ist aufgrund einschlägiger Erfahrungen der ideale Partner für die Implementierung Ihrer BSC

## Contrast Management-Consulting als kompetenter Partner

Contrast Management-Consulting  
Unique Selling Point (USP)

### BSC-Ansatz von Contrast Management-Consulting

- ▲ BSC ist mehr als ein mehrdimensionales Kennzahlensystem – BSC als praktikables, umfassendes Steuerungs-Instrument
- ▲ Individuelle, maßgeschneiderte BSC (3-6 Perspektiven)
- ▲ Straffes Projektmanagement, klares Vorgehen und Methodensicherheit
- ▲ Effizientes, empfängerorientiertes und vorstandsfähiges BSC-Reporting
- ▲ Ganzheitliche Umsetzung: Integration in Controlling(prozess), IT-Umsetzung/-Integration, Kommunikations- und Schulungskonzept (ÖCI-Einsatz)

### Contrast Management-Consulting

- ▲ BSC-Referenzprojekte u.a. aus den Bereichen Telekommunikation Energieversorgung, Transportwesen, Finanz- und Versicherungswesen, öffentliche Verwaltung, Sozialorganisationen ...
- ▲ Erfahrung/Unterstützung in der IT-Umsetzung von BSC-Projekten
- ▲ Langjährige Strategie- und Controlling-Erfahrung
- ▲ Erfahrung im Umgang mit Top-Management
- ▲ Führende österreichische Unternehmensberatung

20

**Kontaktadresse:**

---

**Mag. Barbara Joshua**  
Partnerin, Controlling and Finance

+43 (1) 368 68 88-400  
[barbara.joshua@contrast.at](mailto:barbara.joshua@contrast.at)  
[www.contrast.at](http://www.contrast.at)

**Dr. Raoul Ruthner**  
Senior Berater, Controlling und Finance

+43 (1) 368 68 88-413  
[raoul.ruthner@contrast.at](mailto:raoul.ruthner@contrast.at)  
[www.contrast.at](http://www.contrast.at)

**BACK UP**

# contrast

**DER STRATEGIE- UND  
CONTROLLING-BERATER**

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING  
[www.contrast.at](http://www.contrast.at)



## Facts & Figures



- ▲ **Führender österreichischer Managementberater**
- ▲ **Mehr als 90 Mitarbeiter**
- ▲ **Spezialist für Strategie, Organisation und Controlling**
- ▲ **Starke Verankerung in Zentral- und Osteuropa (CEE)**
- ▲ **Beratungspartner für börsennotierte Unternehmen und Familienbetriebe sowie Nonprofit-Organisationen und Öffentliche Verwaltung**
- ▲ **Wissensverbund mit dem Österreichischen Controller-Institut (ÖCI) und der Wirtschaftsuniversität Wien**

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING



## Unser Heimmarkt: Zentral- und Osteuropa (CEE)



- ▲ Früher Markteintritt in CEE (1992)
- ▲ Headquarter in Wien und Büros in Budapest, Bukarest und Prag
- ▲ Projektbezogene Managementberatung und Trainings darüber hinaus in Bosnien, Bulgarien, Kroatien, Serbien, Slowakei und Slowenien
- ▲ Betriebswirtschaftliche Beratung und Ausbildung in Landessprachen
- ▲ Internationale Qualitätsstandards und lokale Beraterteams

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING



## Unser Beratungsansatz



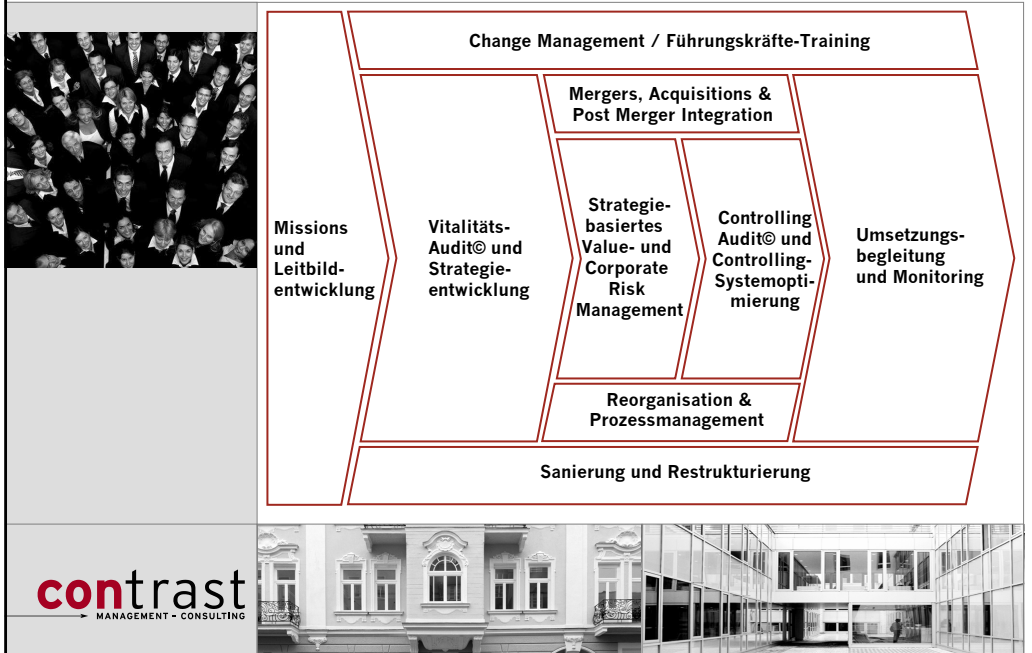
### Integration von Fachberatung und Change Management

- ▲ Situationsgerechte Kombination von Fachwissen und Prozess-Know-how
- ▲ Pragmatische Umsetzung praxisgerechter Lösungen
- ▲ Betreuung durch ein Team aus erfahrenen Beratern
- ▲ Begleitende betriebswirtschaftliche Ausbildung aus einer Hand
- ▲ Partner für nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING



## Unser Leistungsangebot im Überblick



## Unser Leistungsangebot (1/2):



## Unser Leistungsangebot (2/2):



### Von der Strategie zur *kontrollierten* Umsetzung

#### ▲ Nonprofit Management

- ▲ Umfassende betriebswirtschaftliche Beratung
- ▲ Maßgeschneiderte Angebote für NPOs
- ▲ Verständnis für die spezifische Situation von NPOs

#### ▲ Public Management

- ▲ Instrumente einer neuen Steuerung wirkungsvoll umsetzen
- ▲ Weiterentwicklung der Organisationen
- ▲ Ausgliederungen

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING



## Unsere Referenzkunden (Auszug)



**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING





**Contrast Management-Consulting**

**Vienna Headquarter**

Billrothstraße 4, 1190 Wien  
Tel.: + 43/1/368 68 88 - 0  
Fax: + 43/1/368 68 88 - 888  
E-Mail: [beratung@contrast.at](mailto:beratung@contrast.at)  
[vienna@contrast-consulting.com](mailto:vienna@contrast-consulting.com)  
[www.contrast.at](http://www.contrast.at)  
[www.contrast-consulting.com](http://www.contrast-consulting.com)

**Bucharest Office**

Calea 13 Septembrie nr 90, Sector 5  
050726 București  
Tel: +40/21/403 31 71  
Fax: +40/21/403 31 48  
E-Mail: [bucharest@contrast-consulting.com](mailto:bucharest@contrast-consulting.com)  
[www.contrast-consulting.com](http://www.contrast-consulting.com)

**Budapest Office**

Györi út 20.  
1123 Budapest  
Tel: +36/1/458 38-87  
+36/309 842 200  
E-Mail: [budapest@contrast-consulting.com](mailto:budapest@contrast-consulting.com)  
[www.contrast-consulting.com](http://www.contrast-consulting.com)

**Prague Office**

Maraková 8/302  
160 00 Praha 6  
Tel: +420/224 314 410  
Fax: +420/224 313 596  
E-Mail: [prague@contrast-consulting.com](mailto:prague@contrast-consulting.com)  
[www.contrast-consulting.com](http://www.contrast-consulting.com)

**Ihr Partner für nachhaltige Performance-Steigerung.**

**contrast**  
MANAGEMENT - CONSULTING

