Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald
Stiftungsprofessur für Allgemeine Betriebwirtschaftslehre und
Internationales Finanzmanagement / Internationale Kapitalmärkte

Balanced Scorecard als Instrument der Unternehmensführung

Prof. Dr. Jan Körnert

Fachvortrag im Rahmen der Festveranstaltung anläßlich der offiziellen Übergabe der Stiftungsprofessur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Finanzmanagement / Internationale Kapitalmärkte an die Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald am 17. November 2003 in der Sparkasse Vorpommern

Gliederung

1 Einleitung

2 Balanced Scorecard als Kennzahlensystem

3 Balanced Scorecard als Managementsystem

4 Empirische Befunde zur Umsetzung der Balanced Scorecard

4.1 Befund von Jöhnk/Zimmermann (2001)
4.2 Befund von Bischof/Speckbacher (2001)
4.3 Befund von Ruhtz/PwC (2001)

5 Fazit

1 Einleitung

- Willensbildung (Planung) und Willensdurchsetzung (Steuerung und Kontrolle) sind zentrale Aufgaben der Unternehmensführung
- Willensbildung und Willensdurchsetzung richten sich an der betrieblichen Zielkonzeption aus
- Rationale Unternehmensführung benötigt zur Willensbildung und Willensdurchsetzung planungs-, steuerungs- und kontrollrelevante Informationen
- Controlling stattet Entscheidungsträger mit entsprechenden Informationen aus
- Hierzu nutzt es betriebswirtschaftliche Kennzahlen oder Kennzahlensysteme

- Kennzahlen und Kennzahlensysteme leisten einen beachtlichen Beitrag zur Informationsversorgung der Entscheidungsträger
- Zu oft richten sich unternehmerische Entscheidungen nur nach finanziellen Kennzahlen, wie bspw. dem Return on Investment (ROI)
- $$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtvermögen}}$$
- Hierzu ein vereinfachtes Beispiel:

- Leiter der strategischen Geschäftseinheit „Großkunden“ eines Unternehmens verspürt Drang nach höheren Managementaufgaben
- Bewerbung um lukrative Stelle bei Tochtergesellschaft im Ausland

- Spontane Argumentationshilfe für Bewerbung sucht und findet er im sprunghaften Anstieg des ROI seiner SGE
- Nachfolger ist bald mit einbrechendem ROI konfrontiert
- Ursachenforschung ergab:
- (i) fallender ROI: geringerer Gewinn und Umsatz sind Folge massiver Unzufriedenheit der Großkunden mit längeren Lieferzeiten, die aus dem erfolgten Abbau der Vorräte resultieren
- (ii) steigender ROI des Vorgängers durch sinkende Vorräte, Umlaufvermögen ↓, Gesamtvermögen ↓
- $$\text{ROI} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Gesamtvermögen}}$$

2 Balanced Scorecard als Kennzahlensystem

- Probleme klassischer Kennzahlen und Kennzahlensysteme:

  - Fehlentwicklungen im Unternehmen spiegeln sich erst mit einer Zeitverzögerung in finanziellen Kennzahlen wider

  - Eigentliche Ursachen einer Fehlentwicklung sind mittels finanzieller Kennzahlen schlecht oder gar nicht identifizierbar und lokalisierbar

  - Fokussierung auf finanzielle Kennzahlen führt zu Fehlbewertungen immaterieller Investitionen und beeinträchtigt zukünftige Wertschöpfungen

- Balanced Scorecard versteht sich u.a. als gut strukturierte und ausgewogene Sammlung von Kennzahlen mit:

  - vergangenheitsbezogenen und zukunftsbezogenen Kennzahlen
  - finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen
  - unternehmensinternen und unternehmensexternen Kennzahlen

- Das Grundkonzept der Balanced Scorecard wurde von Robert S. Kaplan sowie David P. Norton in den USA im Jahr 1992 entwickelt

- Modifikationen und Weiterentwicklungen des Konzepts fanden bis heute statt

- Vgl. hierzu bspw.: Kaplan/Norton (1996, 2001); Weber/Schäffer (2001); Horváth & Partner (2001); Niven (2002); Körnert (2003)

3 Balanced Scorecard als Managementsystem

- Balanced Scorecard basiert auf betrieblicher Zielkonzeption
- Balanced Scorecard fungiert als Bindeglied zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung
- Betrachtung des Unternehmens aus verschiedenen „Perspektiven“
- „Perspektiven“ sollen alle wesentlichen Aspekte des betrieblichen Leistungsprozesses abbilden
- Grundkonzept der Balanced Scorecard erfaßt 4 Perspektiven:

  - Finanzielle Perspektive
  - Kundenperspektive
  - Interne Prozeßperspektive
  - Lern- und Entwicklungsperspektive (Mitarbeiterperspektive)

- In jeder Perspektive finden sich:

  - Ziele
  - abgeleitete Kennzahlen
  - konkrete Vorgaben für Kennzahlen
  - Maßnahmenkatalog zum Erreichen der Vorgaben

- Perspektiven sind mittels mathematisch exakter, empirisch belegter oder auch nur vermuteter Ursache-Wirkungs-Beziehungen in Form von Kausalketten verknüpft

➢ Basisperspektiven im Grundkonzept der Balanced Scorecard:

Finanzielle Perspektive

Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen

Kundenperspektive

Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen

betriebliche Ziel-konzeption

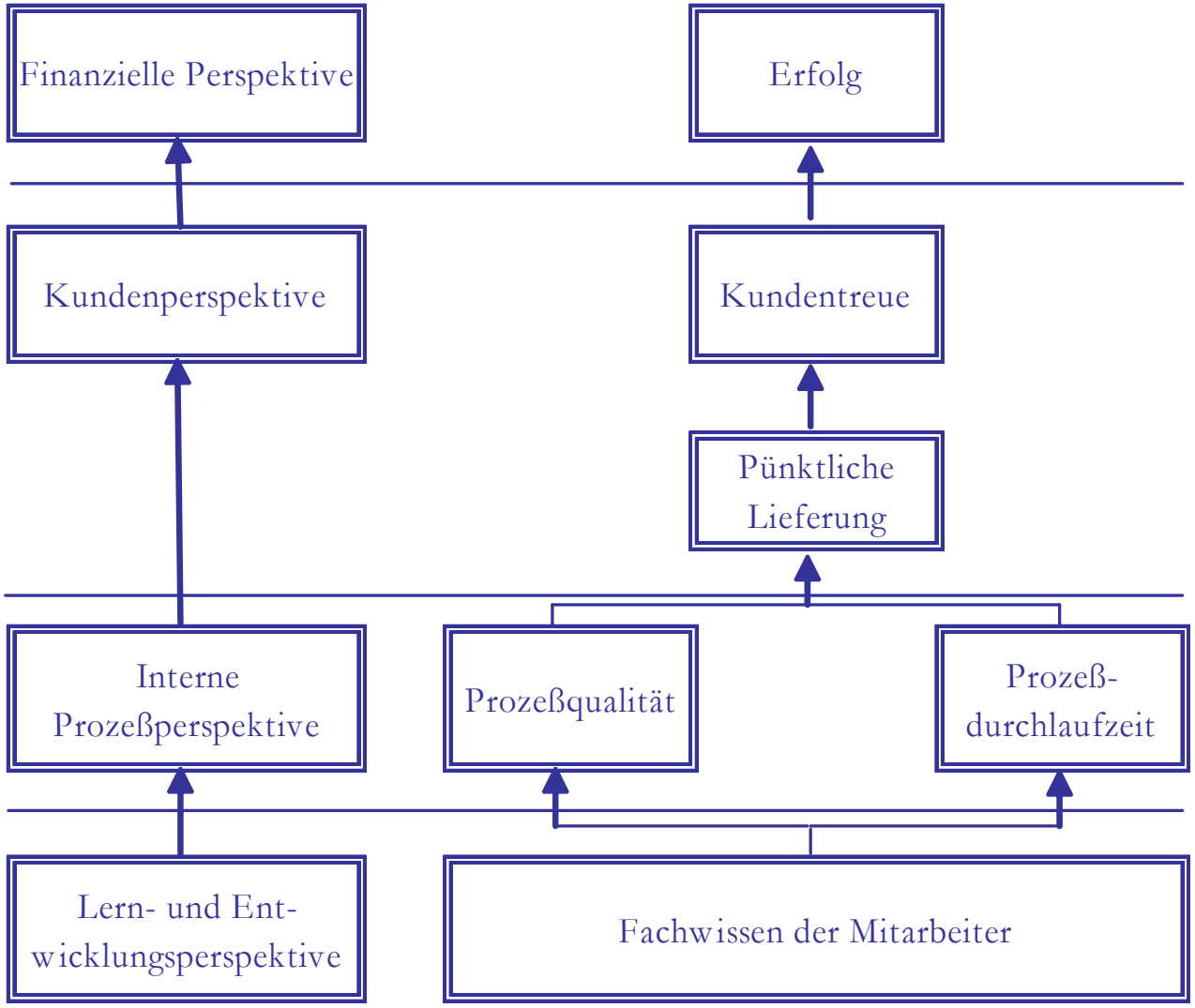
Interne Prozeßperspektive

In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen

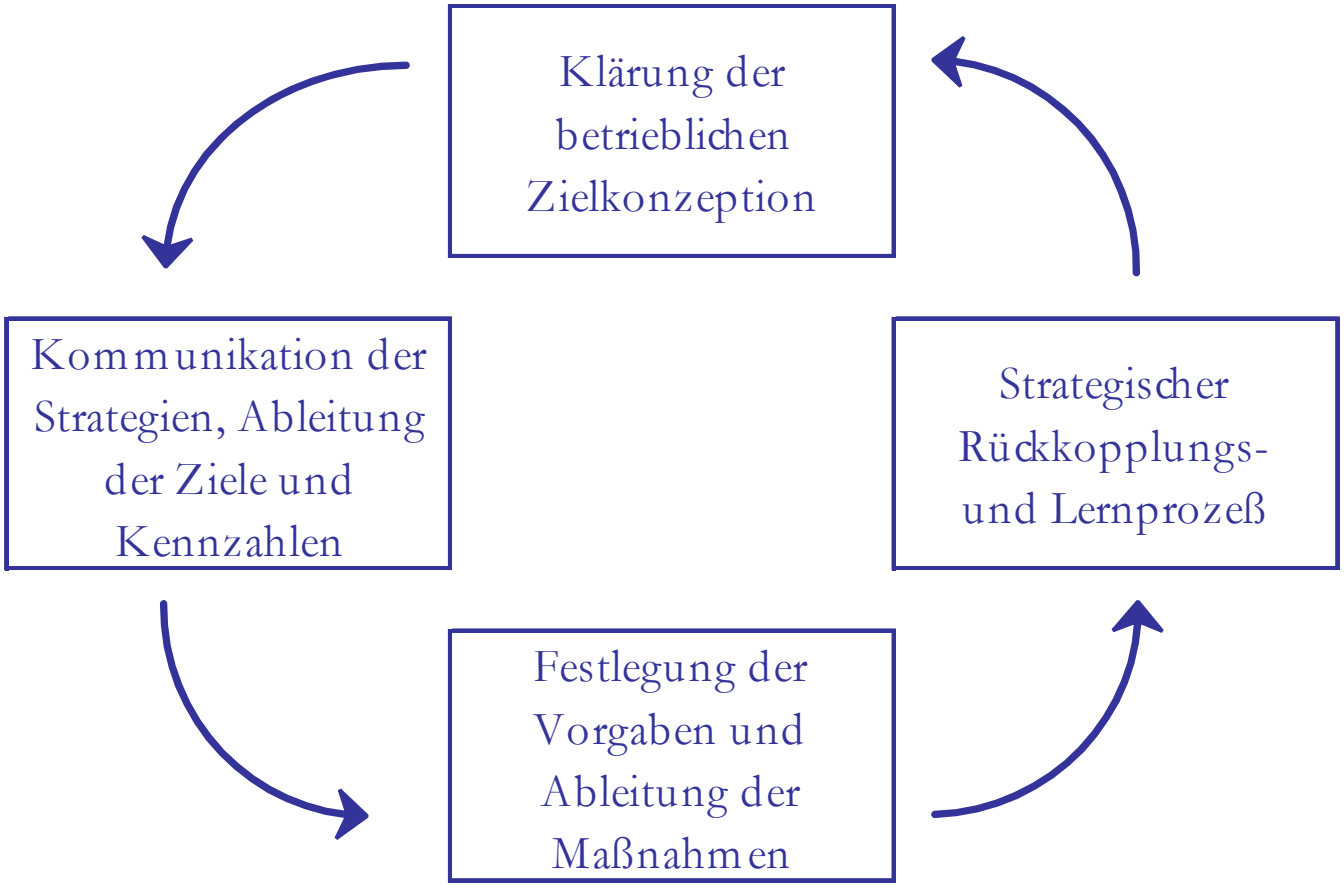
Lern- und Entwicklungsperspektive

Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen

➢ Beispiel zu vermuteten Kausalketten:



- Balanced Scorecard als Bindeglied zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung:



4 Empirische Befunde zur Umsetzung der Balanced Scorecard

4.1 Befund von Jöhnk/Zimmermann (2001)

- Auswahl von 67 Unternehmen im deutschsprachigen Raum, welche die Balanced Scorecard vermutlich einsetzen
- 24 auswertbare Fragebögen (37%), wobei allein 11 Fragebögen von Industrieunternehmen beantwortet wurden
- Vorgabe von 12 Teilschritte, die zur Einführung der Balanced Scorecard nötig sind; Teilschritte mit 1 (sehr wichtig) bis 5 (unwichtig) bewerten; Auswertung: Teilschritt „Definition der Perspektiven“ erreicht Platz 11
- Von 24 Unternehmen übernehmen 13 die 4 Perspektiven nach Kaplan/Norton direkt; 8 weitere Unternehmen ändern nur die Lern- und Entwicklungsperspektive in eine Mitarbeiterperspektive
- 21 von 24 Unternehmen übernehmen die Basisperspektiven nach Kaplan/Norton schablonenhaft

- Balanced Scorecard-Perspektiven sollen alle wesentlichen Aspekte des Leistungsprozesses eines Unternehmens abbilden
- Haben die Unternehmen unterschiedlicher Branchen gleiche Leistungsprozesse? Oder:
- Gibt es Probleme bei der unternehmensindividuellen Erarbeitung von Balanced Scorecard-Perspektiven?
- Bilden die 4 Basisperspektiven die branchenweiten Leistungsprozesse angemessen ab?

4.2 Befund von Bischof/Speckbacher (2001)

- Alle DAX-100-Unternehmen wurden schriftlich befragt

Branche	Abk.	DAX-100	Rücklauf
Automobil & Transport	A/T	11	11
Banken & Finanzdienstleister	B/F	13	12
Bau	Bau	7	6
Chemie & Pharma	Ch/Ph	15	13
Handel & Konsum	H/K	16	15
Maschinenbau & Industrie	MB/I	21	18
Software & Technologie	S/T	5	5
Versicherer	Vers.	7	5
Versorger & Telekommunikation	V/T	5	4
Insgesamt		100	89

➢ Branchenbezogener Umsetzungsstand der Balanced Scorecard:

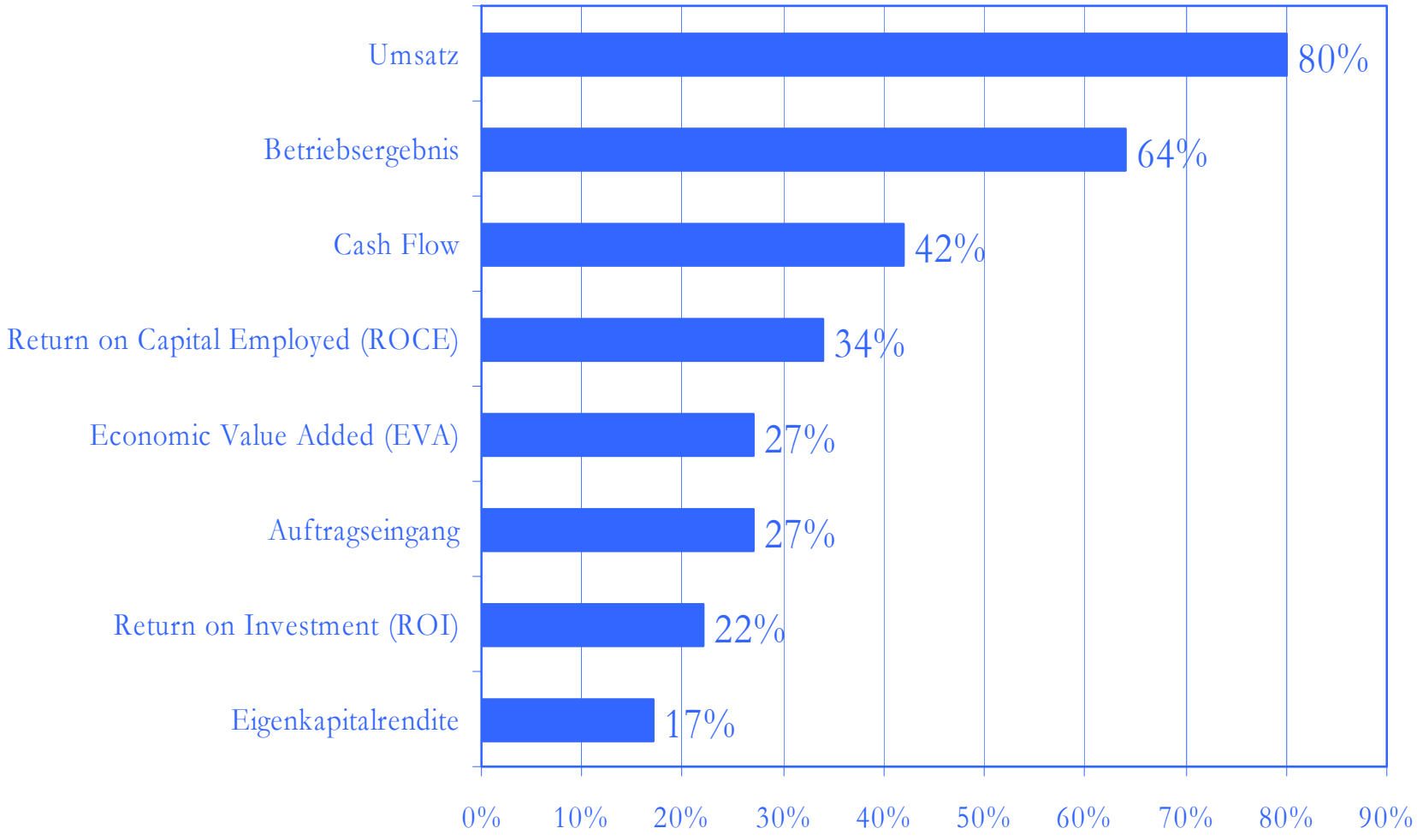
BSC	MB/I	Ch/Ph	A/T	V/T	Vers.	B/F	S/T	H/K	Bau
Gesamtunter-nehmen	3	2	1	1	1	1	0	0	0
Unternehmens-bereiche	5	3	3	1	0	1	2	0	0
Projekte gestartet	0	1	2	0	1	0	0	3	0
Einführungs-schritte	1	1	0	1	0	0	0	2	0
untersucht	3	2	3	1	3	1	0	3	2
bekannt, nicht untersucht	2	3	1	0	0	3	3	5	2
unbekannt	4	1	1	0	0	6	0	2	2
Insgesamt	18	13	11	4	5	12	5	15	6

4.3 Befund von Ruhtz/PwC (2001)

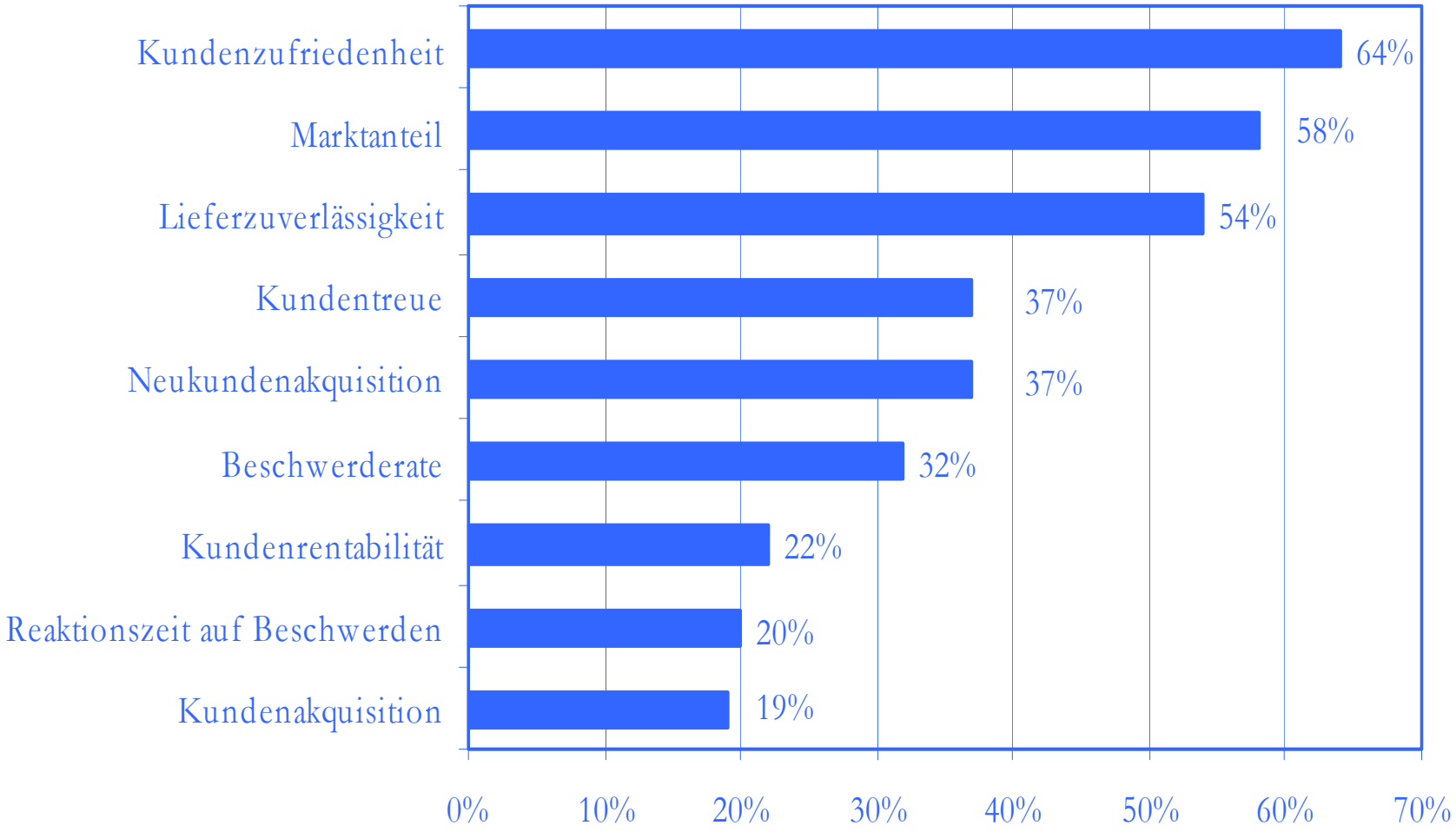
- Ruhtz befragte im Auftrag von PricewaterhouseCoopers die 200 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland
- 129 Unternehmen (65%) sandten Fragebögen zurück, wobei 59 Unternehmen aus 10 Branchen angaben, die Balanced Scorecard zu nutzen
- Welche Anzahl an Balanced Scorecard-Perspektiven wird gewählt?
- Wie lauten typische Kennzahlen für die Balanced Scorecard-Perspektiven?

Anzahl Perspektiven	Anzahl Unternehmen	Anteil in Prozent
4	47	80 %
3	8	14 %
2	1	1,5 %
1	2	3 %
0	1	1,5 %
Insgesamt	59	100 %

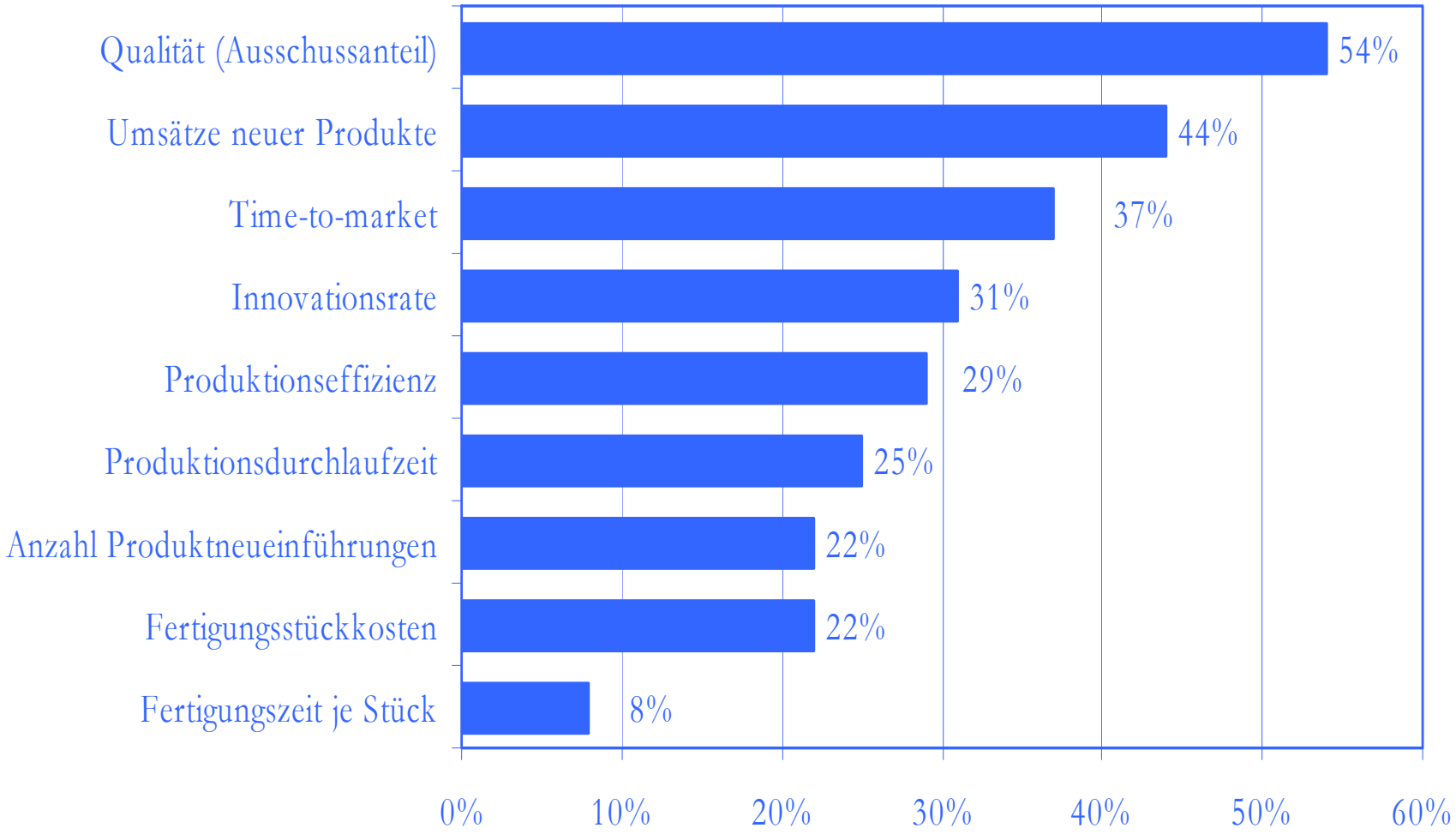
➢ Typische Kennzahlen für die finanzielle Perspektive:



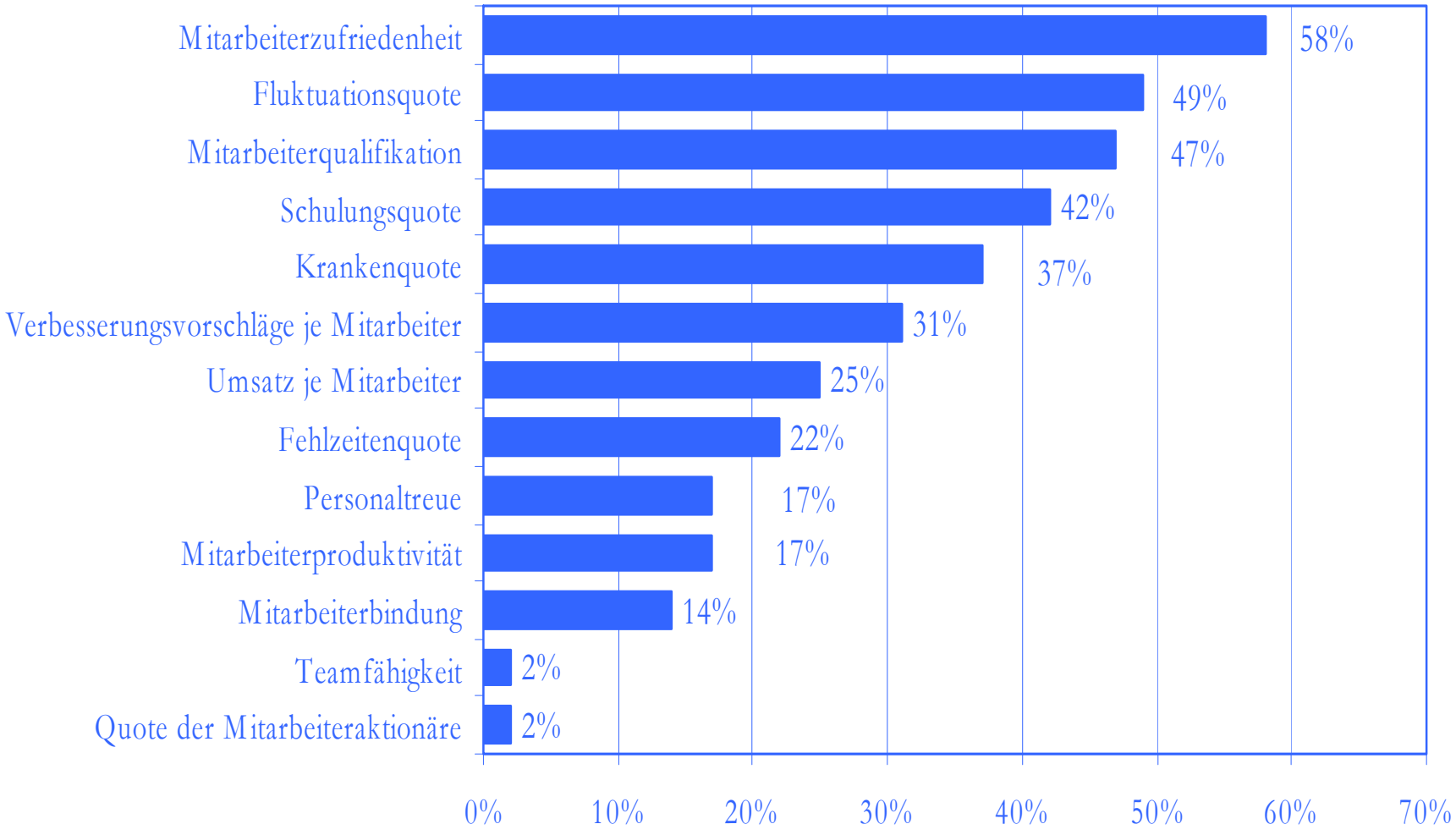
➢ Typische Kennzahlen für die Kundenperspektive:



➢ Typische Kennzahlen für die interne Prozeßperspektive:



➢ Typische Kennzahlen für die Lern- u. Entwicklungsperspektive (Mitarbeiterperspektive):



5 Fazit

- Balanced Scorecard stellt als Kennzahlen- und Managementsystem ein modernes Instrument der Unternehmensführung dar
- Empirische Befunde belegen einen heterogenen Umsetzungsstand in den verschiedenen Branchen
- Häufig schablonenhafte Übernahme der 4 Basisperspektiven
- Unternehmensspezifische Leistungsprozesse lassen sich kaum abbilden
- Kluft zwischen theoretischem Standardmodell nach Kaplan/Norton und nötigen unternehmensindividuellen Lösungen
- Branchenorientierte Balanced Scorecard stellt Zwischenschritt vom Standardmodell zur unternehmensindividuellen Lösung dar
- Betriebswirtschaftslehre leistet beim Zwischenschritt praxisorientierte Hilfe und kann die Balanced Scorecard theoretisch fundieren