

Ronald Gleich (Hrsg.)

Balanced Scorecard

Best-Practice-Lösungen für die
strategische Unternehmenssteuerung

- ▶ Erfolgsfaktoren
- ▶ Perspektiven und Kennzahlen
- ▶ Einführung und dauerhafte Nutzung
- ▶ Branchenspezifischer Einsatz
- ▶ Erfahrungen, Erfolge und Probleme

Ronald Gleich (Hrsg.)

Balanced Scorecard:
Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung

Ronald Gleich (Hrsg.)

Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung

Haufe Gruppe
Freiburg • Berlin • München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-02561-1
ePUB: ISBN 978-3-648-02663-2
ePDF: ISBN 978-3-648-02562-8

Bestell-Nr.: 01489-0001
Bestell-Nr.: 01489-0100
Bestell-Nr.: 01489-0150

Ronald Gleich (Hrsg.)

Balanced Scorecard: Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung

1. Auflage 2012

© 2012 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: 089 895 17-0

Telefax: 089 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Lektorat: Dipl.-Betriebswirt (FH) Günther Lehmann

Schriftleitung:

Dipl.-Kfm. Christoph Munck (EBS Business School)

Dipl.-Kfm. Mike Schulze (EBS Business School)

Umschlag: Kienle, Visuelle Kommunikation, Stuttgart

Druckvorstufe: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld

Druck: fgb. freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die beiden US-Amerikaner *Robert S. Kaplan* und *David P. Norton* entwickelten Anfang der 90er Jahre das Konzept der Balanced Scorecard (BSC). Ausgangspunkt war dabei der 1992 erschienene Artikel „The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance“ in der *Harvard Business Review*, später folgten viele weitere Artikel und mehrere Bücher beider Autoren. Die BSC war damals eine echte Innovation, da sie das klassische finanzorientierte und somit monozielgeprägte Managementsystem durch die mehrdimensionale Neudefinition von Leistung revolutionierte. *Kaplan* und *Norton* haben die Idee eingeführt, Leistung nicht nur durch eine Sammlung von Finanzkennzahlen messbar zu machen, sondern Leistung ...

- im Sinne der definierten Unternehmensstrategie zu verstehen und abzuleiten,
- mehrdimensional auch unter Berücksichtigung nichtmonetärer Kennzahlen zu erfassen,
- ganzheitlich und ausgewogen und nicht nur mit der Finanzbrille zu definieren und
- auf einen Blick, in Echtzeit und proaktiv steuerbar zu machen.

Diese Idee und das Konzept wurden seit den ersten Veröffentlichungen sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis mit starkem Interesse, teils sogar Begeisterung, aufgenommen. Die BSC ist seitdem weltweit in einer unglaublichen Vielzahl an wissenschaftlichen Artikeln und praxisorientierten Erfahrungsberichten aufgegriffen worden. Dabei haben sicherlich das einfache Grundkonzept sowie die seltene Verbindung von theoretischem Gerüst und praktischer Umsetzbarkeit eine große Rolle gespielt.

Trotz dieser zahlreichen konzeptionellen Ausführungen und Diskussionen gibt es dennoch kaum praxisorientierte Publikationen, die über die Erfahrung bei der Implementierung einer BSC berichten und entsprechende Umsetzungsprozesse genauer beleuchten.

- Bewährt sich die BSC überhaupt in der Praxis?
- Kann man sie in ihrer Komplexität nachhaltig implementieren?
- Welche organisatorischen und prozessualen Veränderungen verlangt sie?
- An welchen Stellen bei der Implementierung treten die meisten Schwierigkeiten auf?

Dieses Defizit und Antworten zu diesen Fragen adressiert dieser Sammelband.

Das Ziel dieses Werkes ist es, zum einen aktuelle Entwicklungen in der Konzeption einer Balanced Scorecard zu beleuchten. Dies stellt die Basis

dar, um zum anderen die Herangehensweise und Herausforderungen bei der Implementierung und Anwendung in unterschiedlichen Branchenkontexten, Funktionsbereichen und komplexen Organisationen zu spiegeln. Dabei liegt unser Schwerpunkt auf praxisnahen Analysen und konkreten Handlungsempfehlungen sowie der kritischen Auseinandersetzung mit dem Konzept und den daraus resultierenden Konzeptadaptionen.

Als thematischen Einstieg haben wir für das Experten-Interview in der Rubrik „**Standpunkt**“ Herrn Jahn von der Deutschen Welthungerhilfe e.V. als Interviewpartner gewinnen können, um zu Beginn dieses Herausgeberbandes die Nutzung der Balanced Scorecard in einer Non-Profit-Organisation zu veranschaulichen und zu diskutieren.

Der erste Beitrag in der Rubrik „**Grundlagen & Konzepte**“ beurteilt die Entwicklung der BSC als strategisches Führungsinstrument im deutschsprachigen Raum vor dem Hintergrund der letzten zwanzig Jahre. Ein zweiter Beitrag betrachtet das Konzept dann spezifischer aus der Sicht des Controllings und nimmt eine Einordnung der BSC in den Kontext des modernen Performance Measurement vor. Ein weiterer Beitrag dieser Rubrik stellt die wesentlichen Ergebnisse mehrerer Studien der Unternehmensberatung Horváth & Partners vor, die über einen Betrachtungszeitraum von etwa zehn Jahren in regelmäßigen Abständen den Stand der Anwendung der BSC im deutschsprachigen Raum untersuchten.

Konkrete Anwendungsbeispiele finden sich in der Rubrik „**Umsetzung & Praxis**“. Dabei werden in den Beiträgen sowohl Adaptionen der BSC in unterschiedliche Funktionsbereiche von Unternehmen vorgestellt (Risikomanagement, Innovationsmanagement und Vertrieb) als auch verschiedene Branchenkontexte bzw. Anwendungsfelder (Gesundheitswirtschaft, Nutzfahrzeugbranche und Clustermanagement) betrachtet.

Die Rubrik „**Organisation & IT**“ fokussiert organisatorische Aspekte der Implementierung einer BSC. Der erste Beitrag betrachtet dabei detailliert den Prozess der Suche nach den erfolgskritischen Kennzahlen in Unternehmen, während der zweite Beitrag Erfahrungen aus verschiedenen Implementierungsprojekten aus der deutschen Industrie schildert.

Die „**Literaturanalyse**“ stellt vier ausgewählte Bücher aus dem Themenbereich Balanced Scorecard als weiterführende Literatur vor. Dazu haben wir zwei Standardwerke praxisorientierter Literatur des deutschsprachigen Raumes sowie zwei aktuelle Bücher, die eher Spezialthemen zur BSC behandeln, ausgewählt.

Ich bedanke mich ganz herzlich bei allen Autoren, die zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben, und wünsche Ihnen eine interessante Lektüre.

Oestrich-Winkel, im Februar 2012
Ronald Gleich

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview 13

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Balanced Scorecard – ein strategisches Führungsinstrument
Walter Schmidt, Herwig Friedag 25

Balanced Scorecard im Kontext des modernen Performance
Measurement
Ronald Gleich, Anna Quitt 45

Balanced Scorecard: Erfahrungen, Erfolge und Probleme im
praktischen Einsatz
Oliver Greiner 65

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Ausbaustufen der Balanced Scorecard im Risikomanagement –
am Beispiel der Projektentwicklung
Carsten Sellschopf, Manuel Ehlers, Sibylle Seyffert 87

Balanced Scorecard: Einsatz in der Vertriebssteuerung von Banken
Marcus Niebudek 111

Balanced Scorecard erfordert kontinuierliche Aufmerksamkeit –
Erfahrungen der Schmitz Cargobull AG
Stefan Tönnissen 131

Balanced Scorecard als Controlling-Instrument in der Gesundheits-
wirtschaft
Björn Maier 149

Innovationsorientiertes Performance Measurement mit Innovation
Scorecards
Christoph Munck, Andrea Badura 165

Strategieentwicklung mit der Balanced Scorecard im Spitzencluster
MicroTEC Südwest
Volker Nestle 187

Kapitel 4: Organisation & IT

So finden Sie die entscheidenden BSC-Kennzahlen
Jörg Link, Alexander Gary 209

Balanced Scorecard als Führungsinstrument im strategischen Prozess <i>Andrea Badura, Julia Gebhardt, Edgar Lampater</i>	229
Kapitel 5: Literaturanalyse	251
Stichwortverzeichnis	265

Die Autoren

Andrea Badura

Dozentin an verschiedenen Hochschulen für Investitionsgütermarketing sowie Beraterin im Bereich Innovationsmanagement.

Manuel Ehlers

Junior-Projektentwickler bei der HOCHTIEF Solutions AG HTP Berlin-Brandenburg.

Dr. Herwig Friedag

Inhaber der Friedag Consult in Berlin. Er führt offene wie Firmen-Workshops zur Balanced Scorecard durch und moderiert Entwicklungsprojekte in Unternehmen. Im Internationalen Controller Verein leitet er den Öffentlichkeitsausschuss. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin und an der Donau-Universität Krems.

Alexander Gary

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet für Controlling der Universität Kassel.

Julia Gebhardt

Absolventin der Hochschule Landshut im Fachbereich Elektrotechnik/Wirtschaftsingenieurwesen.

Prof. Dr. Ronald Gleich

Executive Director des Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel und Geschäftsführer der EBS Executive Education GmbH.

Dr. Oliver Greiner

Partner und Leiter der Competence Center Strategisches Management & Innovation bei Horváth & Partners. Er beschäftigt sich seit 1997 mit dem Konzept der Balanced Scorecard und war an über 60 Balanced-Scorecard-Implementierungen beteiligt. Zudem war er Studienleiter der Balanced-Scorecard-Studien von Horváth & Partners.

Edgar Lampater

Leiter des Controllings im Bereich Plant Services bei der Dürr Systems GmbH in Bietigheim-Bissingen.

Prof. Dr. Jörg Link

Professor (em.) für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – insbesondere Controlling und Organisation – der Universität Kassel.

Prof. Dr. Björn Maier

Studiendekan und Studiengangsleiter „Gesundheitsmanagement und Soziale Einrichtungen“ an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim.

Christoph Munck

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling und Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Dr. Volker Nestle

Leiter Microsystems/Research and Programme Strategy bei der Festo AG & Co. KG, Esslingen.

Marcus Niebudek

Senior Project Manager im Competence Center Financial Industries bei Horváth & Partners Management Consultants.

Dr. Anna Quitt

Forschungsdirektorin für Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Dr. Walter Schmidt

Inhaber der Unternehmensberatung ask – Dr. Walter Schmidt in Berlin. Er ist Mitglied des Vorstands im Internationalen Controller Verein (ICV). Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Humboldt-Universität zu Berlin, an der Donau-Universität Krems und Mitglied im Fachbeirat des Controlling-Beraters.

Mike Schulze

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling und Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Carsten Sellschopf

Niederlassungsleiter bei der HOCHTIEF Solutions AG HTP und bei formart Berlin-Brandenburg.

Prof. Dr. Sibylle Seyffert

Professorin an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig, Lehrgebiet Rechnungswesen und Controlling.

Stefan Tönnissen

Beteiligungs-Controller bei der Schmitz Cargobull AG. Er hat zudem einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Münster.

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview zum Thema „Balanced Scorecard“ – Strategisches Controlling bei der Deutschen Welthungerhilfe e.V.

■ Interviewpartner:

Stefan Jahn, Leiter der Stabsstelle Qualitätsmanagement, Evaluation, Controlling der Deutschen Welthungerhilfe e.V. in Bonn.

■ Die Interviewer:

Dr. Anna Quitt, Forschungsdirektorin für Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

Mike Schulze, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand im Forschungsschwerpunkt Controlling & Innovation am Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) der EBS Business School in Oestrich-Winkel.

■ Hintergrund und Ziele der Nutzung der Balanced Scorecard (BSC) als strategisches Controlling-Instrument

Mike Schulze: Können Sie bitte einleitend darstellen, welchen Rahmenbedingungen das strategische Management einer Organisation wie der Welthungerhilfe unterliegt? Sehen Sie Unterschiede zu Unternehmen im klassischen Sinne?

Stefan Jahn: Ich glaube, um die Rahmenbedingungen der Welthungerhilfe angemessen verstehen zu können, muss man zunächst einmal wissen, dass die Welthungerhilfe zwar eine deutsche Spendenorganisation, aber in Bezug auf die Projektarbeit ausschließlich im internationalen Raum aktiv ist. Wir sind derzeit weltweit in knapp 40 Ländern auf drei Kontinenten operativ tätig. Wir hängen ökonomisch ab von Spenden und öffentlichen Zuwendungen und werden politisch von Entscheidungen bezüglich der Entwicklungszusammenarbeit sowohl der deutschen Bundesregierung als auch der Europäischen Union mit beeinflusst. Darüber hinaus unterliegen wir natürlich den Rahmenbedingungen der Länder, in denen wir als Hilfsorganisation mit unseren Projekten tätig sind. Diese sind durchaus unterschiedlich: Wir arbeiten in Ländern mit sehr stabilen politischen Systemen sowie einer starken Zivilgesellschaft und wir haben Länder mit extrem fragilen politischen Systemen, die

höchst unsicher sind. Gerade im letzteren Fall stellt sich natürlich die Frage nach einer langfristigen Planbarkeit und der Realisierbarkeit strategischer Zielsetzungen. Nimmt man all diese unterschiedlichen Einflussfaktoren zusammen, wird deutlich, dass es durchaus nicht einfach ist, das strategische Management unserer Organisation aktiv zu gestalten. Dennoch glaube ich nicht, dass wir letztlich ganz anders arbeiten als ein Unternehmen im klassischen Sinne. Auch diese müssen lokale Märkte beobachten und sind einer Reihe von externen Einflüssen ausgesetzt. Ich glaube, auch als Hilfsorganisation muss man akzeptieren, dass wir in einem Markt agieren. Wir sind im Verdrängungswettbewerb mit anderen Spendenorganisationen in Deutschland und wir konkurrieren um öffentliche Zuwendungsgeber nicht nur mit deutschen Hilfsorganisationen, sondern weltweit. Das Bewusstsein ist mittlerweile bei allen Beteiligten vorhanden, dass Non-Profit zwar nicht Streben nach Gewinnen heißt, aber es heißt eben auch nicht, nichtökonomisch zu handeln. Die Kernaussage für mich ist daher: Ja, es geht bei unserer Arbeit um Gutes bzw. Sinnhaftes, aber trotzdem unterliegt es ökonomischen Gesetzen und Rahmenbedingungen.

Anna Quitt: Welche Vorüberlegungen führten zu der Entscheidung, die BSC als strategisches Controlling-Instrument bei der Welthungerhilfe einzusetzen?

Stefan Jahn: Als wir vor drei Jahren nach einer internen Reorganisation das Controlling neu strukturiert haben und ich mit der Aufgabe betraut wurde, ein strategisches Controlling einzuführen, habe ich mir die Ist-Situation angeschaut und festgestellt, dass die Voraussetzungen dafür noch nicht gegeben waren. Es gab eine Vielzahl an unterschiedlichen Dokumenten, auf die häufig nicht zurückgegriffen wurde und deren Verbindung untereinander oftmals nicht ersichtlich war. Auf einer derartigen Basis ließ sich natürlich auch keine strategische Steuerung etablieren. Die Geschäftsführung hat mich seinerzeit mit der Prüfung und Umsetzung des Verbesserungspotenzials beauftragt, im Zuge dessen ich auf das BSC-Konzept gestoßen bin. Was mich daran faszinierte, war, dass man mithilfe der BSC – einer relativ einfachen Darstellung – die Grundidee einer Strategie sehr gut vermitteln kann. Aus diesem Grund haben wir von Anfang an intern beschlossen, die Umsetzung unserer neuen Strategie 2012–2014 auf dem BSC-Konzept aufzubauen.

Mike Schulze: Welchen Nutzen erwarten Sie konkret von der Einführung der BSC?

Stefan Jahn: Der für mich entscheidende Aspekt dabei ist, dass es uns gelingt, dass unsere Strategie auch gelebt wird. Im Moment sind die Strategie und die BSC lediglich Dokumente. Der Erfolgsmaßstab für uns ist letztendlich, inwieweit diese Dokumente „mit Leben gefüllt“ werden