

Rafael Degner

**Strategieorientierte Unternehmensführung
mit Hilfe der Balanced Scorecard als
Controlling-Instrument in
Industriebetrieben der Zukunft**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren





Universität Paderborn
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Schwerpunkt Produktionscontrolling
Prof. Dr. Otto Rosenberg

Diplomarbeit

Thema:

**Strategieorientierte Unternehmensführung mit
Hilfe der Balanced Scorecard als
Controlling-Instrument in Industriebetrieben
der Zukunft**

Sommersemester 2000

R. Degner

Inhaltsverzeichnis.....	Seite
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
1. EINLEITUNG	1
1.1 ANSTOß UND THEMENSTELLUNG	1
1.2 VORGEHENSWEISE	2
2. THEMATISCHE ABGRENZUNG UND BEGRIFFSDEFINITIONEN.....	3
2.1 STRATEGIE UND STRATEGISCHES DENKEN	3
2.2 GEGENSTAND UND ZIELE EINER PRODUKTIONSSTRATEGIE	4
2.3 ELEMENTE EINER PRODUKTIONSSTRATEGIE	4
3. STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	5
3.1. ZUM BEGRIFF DER STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....	5
3.2 VON DER FINANZPLANUNG ZUR STRATEGISCHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG	6
3.2.1 <i>Finanzplanung</i>	6
3.2.2 <i>Langfristplanung</i>	6
3.2.3 <i>Strategische Planung</i>	7
3.2.4 <i>Strategische Unternehmensführung</i>	7
3.3 CONTROLLING ZUR UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	8
3.3.1 <i>Strategisches und operatives Controlling</i>	8
3.3.1.1 <i>Notwendigkeit und Inhalte des strategischen Controlling</i>	9
3.3.1.2 <i>Aufgaben des strategischen Controlling</i>	11
3.3.1.3 <i>Traditioneller Prozeß der strategischen Planung und Kontrolle</i>	12
3.4 NEUAUSRICHTUNG DES CONTROLLING	16
3.4.1 <i>Traditionelle Kennzahlensysteme</i>	16
3.4.2 <i>Performance Measurement</i>	17
4. DIE BALANCED SCORECARD.....	18
4.1 GRUNDBOTSCHAFT DER BALANCED SCORECARD	18
4.1.1 <i>Kennzeichen der Balanced Scorecard</i>	19
4.1.2 <i>Verbindung der Vision mit operativen Maßgrößen</i>	20
4.1.3 <i>Allgemeines zur Kennzahlenwahl</i>	21
4.2 DIE VIER PERSPEKTIVEN	22
4.2.1 <i>Fianzwirtschaftliche Perspektive</i>	23
4.2.1.1 <i>Wachstumsphase</i>	23
4.2.1.2 <i>Reifephase</i>	24
4.2.1.3 <i>Erntephase</i>	24
4.2.2 <i>Kundenperspektive</i>	24
4.2.2.1 <i>Kennzahlen</i>	25
4.2.2.2 <i>Leistungstreiber</i>	25
4.2.3 <i>Interne Prozeßperspektive</i>	25
4.2.3.1 <i>Der Innovationsprozeß</i>	26
4.2.3.2 <i>Der Betriebsprozeß</i>	26
4.2.3.3 <i>Der Serviceprozeß</i>	27

4.2.4 Lern- und Entwicklungsperspektive	27
4.2.4.1 Mitarbeiterzufriedenheit	28
4.2.4.2 Mitarbeitertreue	28
4.2.4.3 Mitarbeiterproduktivität	29
4.2.4.4 Antriebskräfte für Lernen und Wachstum	29
4.2.4.5 Fehlende Kennzahlen	29
4.3 VERKNÜPFUNG VON KENNZAHLEN ZU EINER STRATEGIE	29
4.3.1 Ursache-Wirkungsbeziehungen	30
4.3.2 Leistungstreiber	31
4.3.3 Verknüpfung mit den Finanzen	31
4.4. BALANCED SCORECARD ALS STRATEGISCHER RAHMEN	32
4.4.1 Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie	33
4.4.2 Kommunikation und Verbindung	34
4.4.3 Planung und Vorgaben	36
4.4.4 Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen	37
5. ENTWICKLUNG EINER BALANCED SCORECARD	39
5.1 UNTERNEHMENSPROFIL DES MUSTERUNTERNEHMENS	39
5.2 KERNPRINZIPIEN DES GESAMTUNTERNEHMENS	39
5.3 SCORECARD DER STRATEGISCHEN GESCHÄFTSEINHEIT	40
5.3.1 Formulierung von Zielen für die Perspektiven	40
5.3.2 Identifizierung und Analyse der Ursache-Wirkungsbeziehungen	43
5.3.3 Definition meßbarer Leistungsindikatoren	45
5.3.4 Vereinbarung von Zielvorgaben und Maßnahmen	45
5.4 SCORECARD DES BEREICHS PRODUKTION	48
5.4.1 Formulierung von Zielen für die Perspektiven	49
5.4.2 Identifizierung und Analyse der Ursache-Wirkungsbeziehungen	51
5.4.3 Definition meßbarer Leistungsindikatoren	52
5.4.4 Vereinbarung von Zielvorgaben und Maßnahmen	55
5.5 SCORECARD FÜR ABTEILUNGEN	59
5.6 SCORECARD FÜR MITARBEITER	61
6. BEURTEILUNG DER BALANCED SCORECARD	64
7. FAZIT UND AUSBLICK	66
8. QUELLENANGABEN:	68
8.1 CD-ROM QUELLEN	68
8.2 LITERATURQUELLEN	68

Abkürzungsverzeichnis:

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
BSC	Balanced Scorecard
DBW	Die Betriebswirtschaft
ebd.	ebenda
CM	Controller Magazin
DCSF	Discounted Free Cash Flow
FB/ IE	Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering
HC	Handbuch Controlling
HBR	Harvard Business Review
HBM	Harvard Business Manager
HProd m	Handbuch Produktionsmanagement
HSFü	Handbuch Strategische Führung
HWO	Handwörterbuch der Organisation
IGC	International Group of Controlling
IO	Industrielle Organisation
MCE	Manufacturing Cycle Effectiveness
MM	Manager Magazin
PWC	Pricewaterhouse Coopers
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
SGE	Strategische Geschäftseinheit
WIWO	Wirtschaftswoche
ZE	Zeiteinheiten
ZfBI	Zeitschrift für betriebswirtschaft- liche Informationssysteme
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZP	Zeitschrift für Planung

Abbildungsverzeichnis.....	Seite
Abbildung 1: Produktionswirtschaftliche Anforderungen.....	9
Abbildung 2: Prozeß der strategischen Planung und Kontrolle.....	13
Abbildung 3: Ebenen der strategischen Planung.....	15
Abbildung 4: Grundaufbau der BSC – Perspektiven.....	22
Abbildung 5: Die interne Prozeßperspektive.....	26
Abbildung 6: Ursache-Wirkungskette in der BSC.....	30
Abbildung 7: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen.....	32
Abbildung 8: Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie.....	34
Abbildung 9: Feedback-Prozeß und Balanced Scorecard.....	38
Abbildung 10: Ableitung spezifischer Zielvorgaben für den Geschäftsbereich.....	43
Abbildung 11: Ursache-Wirkungskette des Geschäftsbereichs.....	44
Abbildung 12: Ableitung spezifischer Zielvorgaben für den Produktionsbereich.....	50
Abbildung 13: Ursache-Wirkungskette im Produktionsbereich.....	51
Abbildung 14: Herunterbrechen von Bereichszielen in spezifische Team-/ Abteilungsziele.....	59
Abbildung 15: Das Herunterbrechen der Produktionskosten.....	61
Abbildung 16: Persönliche Mitarbeiter Scorecard.....	63
Abbildung 17: Erweiterte Sichtweise des Performance Measurements.....	67

Tabellenverzeichnis.....	Seite
Tabelle 1: Ableitung von Meßgrößen der Kundenperspektive.....	45
Tabelle 2: Erarbeitung von Maßnahmen für die Kundenperspektive.....	46
Tabelle 3: Gesamtüberblick über die Kundenperspektive.....	46
Tabelle 4: Ableitung von Meßgrößen der Finanzperspektive.....	52
Tabelle 5: Ableitung von Meßgrößen der Kundenperspektive.....	53
Tabelle 6: Ableitung von Meßgrößen der internen Prozeßperspektive.....	54
Tabelle 7: Ableitung von Meßgrößen der Lern- und Entwicklungsperspektive.....	55
Tabelle 8: Entwurf eines Berichtsbogens für die Finanzperspektive.....	56
Tabelle 9: Entwurf eines Berichtsbogens für die Kundenperspektive.....	57
Tabelle 10: Entwurf eines Berichtsbogens für die interne Prozeßperspektive.....	57
Tabelle 11: Entwurf eines Berichtsbogens für die Lern- und Entwicklungsperspektive..	58

1. Einleitung

1.1 Anstoß und Themenstellung

Die Veränderungsgeschwindigkeit mit der die Umweltfaktoren auf die Unternehmen einwirken, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, und dieses wird sich weiter fortsetzen. Für die Unternehmen und insbesondere für die Produktion, resultiert daraus ein großer Veränderungsbedarf.¹

Wissenschaftler und Ökonomen umschreiben das Phänomen mit dem Terminus Dynamixity². Das heißt: Gesellschaft und Wirtschaft entwickeln sich in immer dynamischeren und komplexeren Strukturen mit steigenden Wirkungszusammenhängen und Beziehungen zwischen den Elementen des gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Systems.³

Der zukünftige Unternehmenserfolg hängt immer mehr von der Fähigkeit ab, relevante Informationen zu erkennen, zu beschaffen und effizient zu verarbeiten und für die Entscheidungsprozesse zu nutzen. Und dieses insbesondere aufgrund der sich abzeichnenden Informationsüberflutung, fortschreitender Globalisierung, Dezentralisierungstendenzen, Revolutionierung der Kommunikationsmöglichkeiten und das Eindringen des Internets in den Unternehmensalltag sind nur einige, der in diesem Zusammenhang zu nennenden Stichworte.⁴

Hieraus wird ersichtlich, daß die Dynamik und Härte des Wettbewerbs, die Entwicklung der Weltmärkte und die steigende Erwartungshaltung der Kunden zu einer großen Herausforderung für die Unternehmen geworden sind. Kein Unternehmen kann künftig mit kleinen Produktmodifikationen und eher zufälligen Neuentwicklungen bestehen. Die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Verbesserung der Leistungsfähigkeit stellt heute somit die größte Herausforderung an die Unternehmen dar.⁵

¹ Vgl. Bearth, R.: Überleben im Strukturwandel, Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1990, S. 10ff.

² Kunstwort aus den Antizismen Dynamics und Complexity

³ Vgl. North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 2., aktualis. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler 1999, S. 9-25

⁴ Vgl. Evans, P.B./Wurster, Th.: Strategy and the new economics of information, in: HBR, 75.Jg. 1997 Heft 5, September/October, S.71ff.

⁵ Vgl. Horvath, P.: Controlling des Strukturwandels: Standortflexibilität und Kundenzufriedenheit schaffen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1996, S. 2 f.