

**Ivonne Adler**

# Die Balanced Scorecard als ein strategisches Managementsystem in der internationalen Hotellerie

**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](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



**Die Balanced Scorecard in der internationalen Hotellerie  
am Beispiel der Abteilung Food & Beverage  
Management in Kombination mit dem Lean  
Management-Ansatz**



<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>I</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>V</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>VI</b>
<b>1 <u>EINFÜHRUNG INS THEMA DER BALANCED SCORECARD</u></b>	<b>1</b>
1.1 Vorgehensweise und Gedankenflussplan	1
1.2 Wirtschaftliche Situation	4
1.3 Der richtige Weg	5
1.4 Kritische Darstellung des BSC-Konzepts	6
<b>2 <u>ALLGEMEINE DARSTELLUNG DES LM-KONZEPTS</u></b>	<b>12</b>
2.1 Historie des LM	12
2.2 Erfolgsursachen des LM	13
2.3 Die Kernelemente des Lean Managements	14
2.4 Übertragbarkeit des Lean Managements	19
<b>3 <u>STRATEGISCHES MANAGEMENT</u></b>	<b>24</b>
3.1 Grundlagen des strategischen Managements	24
3.1.1 Aufgaben des strategischen Managements	24
3.1.2 Die Mission des Unternehmens	28
3.1.3 Die Vision des Unternehmens	28
3.2 Strategieentwicklung	30
3.2.1 Allgemeine Grundlagen	30
3.2.2 Gästeperspektive	34
3.2.3 Lernperspektive	34
3.2.4 Prozessperspektive	35
3.2.5 Finanzperspektive versus Angebotsperspektive	36



<b>3.3 Strategisches Controlling</b>	<b>40</b>
3.3.1 Abgrenzung: strategisches und operatives Controlling	40
3.3.2 Die Bedeutung des strategischen Controllings für die BSC	41
3.3.3 Anforderungen an Kennzahlen und Kennzahlensysteme	43
<b>4 <u>ABLEITUNG STRATEGISCHER ZIELE</u></b>	<b>48</b>
<b>4.1 Allgemeine Grundlagen</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Ziele der Gästeperspektive</b>	<b>49</b>
4.2.1 Zufriedenheit	49
4.2.2 Unzufriedenheit	50
4.2.3 Loyalität	51
4.2.4 Ziele	52
<b>4.3 Ziele der Lernperspektive</b>	<b>53</b>
4.3.1 Prozessorientiertes Denken	53
4.3.2 Beteiligung der Mitarbeiter	53
4.3.3 Mitarbeiterqualifikation	55
4.3.4 Kaizen	56
4.3.5 Ziele	58
<b>4.4 Ziele der Prozessperspektive</b>	<b>59</b>
4.4.1 Prozesse	59
4.4.2 Wertschöpfung	60
4.4.3 Erkennen von Ursachen	61
4.4.4 Planungsverfahren	61
4.4.5 Verbesserung der Qualität	63
4.4.6 Kontrollverfahren	64
4.4.7 Ziele	65



<b>4.5</b>	<b>Ziele der Angebotsperspektive</b>	<b>66</b>
4.5.1	Analysen	66
4.5.2	Überarbeitung des Leistungsangebots	67
4.5.3	Qualität der Speise	69
4.5.4	Einflussbereich der Speisekarte	70
4.5.5	Image	72
4.5.6	Preise	73
4.5.7	Ziele	76
<b>5</b>	<b><u>VERKNÜPFUNG UND OPERATIONALISIERUNG</u></b>	<b>77</b>
<b>5.1</b>	<b>Verknüpfung strategischer Ziele</b>	<b>77</b>
5.1.1	Grundlagen	77
5.1.2	Visualisierung der strategischen Ziele	79
5.1.3	Problemfelder	81
<b>5.2</b>	<b>Die Bestimmung von Messgrößen und Zielwerten</b>	<b>83</b>
5.2.1	Ablaufplan	83
5.2.2	Entwicklung von Messgrößen	85
5.2.3	Spezielle Problemfelder	99
<b>5.3</b>	<b>Festlegung von Zielwerten</b>	<b>103</b>
<b>6</b>	<b><u>FESTLEGUNG DER MASSNAHMEN</u></b>	<b>104</b>
<b>6.1</b>	<b>Allgemeine Grundlagen</b>	<b>104</b>
<b>6.2</b>	<b>Maßnahmen der Gästeperspektive</b>	<b>105</b>
6.2.1	Beschwerdemanagement	105
6.2.2	Kundenakquisition	106



<b>6.3 Maßnahmen der Lernperspektive</b>	<b>109</b>
6.3.1 Kontinuierliche Verbesserung	109
6.3.2 Motivation der Mitarbeiter	111
<b>6.4 Maßnahmen der Prozessperspektive</b>	<b>114</b>
6.4.1 Standardisierung	114
6.4.2 Planungsverfahren	117
<b>6.5 Maßnahmen der Angebotsperspektive</b>	<b>121</b>
6.5.1 Preisniveau	121
6.5.2 Image	129
<b>6.6 Die Zusammenführung der Ergebnisse</b>	<b>131</b>
6.6.1 Die Abteilungs-Scorecard	131
6.6.2 Empfehlung	133
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>134</b>
<b>EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG</b>	<b>138</b>

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

BSC	Balanced Scorecard
eV.	eingetragener Verein
i.d.R.	in der Regel
LM	Lean Management
LP	Lean Production
usw.	und so weiter
Std.	Stunden
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil



**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1:	Gedankenflussplan der Diplomarbeit	S. 3
Abbildung 2:	Befragung zu Serviceleistungen	S. 22
Abbildung 3:	Strategisches Management – Überblick	S. 25
Abbildung 4:	Informationsanforderungen an die Balanced Scorecard	S. 33
Abbildung 5:	Einflussbereich der Speisekarte	S. 37
Abbildung 6:	Darstellung der BSC-Perspektiven	S. 39
Abbildung 7:	Hauptaufgaben des strategischen Controllings	S. 42
Abbildung 8:	Einbindung der Mitarbeiter zur Förderung der Qualität	S. 54
Abbildung 9:	Verschwendung und Wertschöpfung im Prozess	S. 61
Abbildung 10:	Strategische Ziele der Perspektiven	S. 77
Abbildung 11:	Ursache-Wirkungskette der F&B-Abteilung	S. 80
Abbildung 12:	Ursache-Wirkungskette Qualität	S. 82
Abbildung 13:	Ablauf – Erarbeitung der BSC-Kennzahlen	S. 84
Abbildung 14:	Kriterien der Kennzahlenauswahl	S. 88
Abbildung 15:	Überarbeiteter Kennzahlenpool	S. 90
Abbildung 16:	Funktion des Einkaufs	S. 119
Abbildung 17:	Einflussgrößen auf den Preis	S. 122
Abbildung 18:	Scorecard der F&B-Abteilung	S. 132



# 1 EINFÜHRUNG INS THEMA DER BALANCED SCORECARD

## 1.1 Vorgehensweise und Gedankenflussplan

Das Motiv, das bei der Themenwahl der Diplomarbeit zugrunde lag, wurde bereits im Vorwort dargestellt. Hierfür scheint kein Konzept geeigneter zu sein, als das Konzept der Balanced Scorecard – ein Managementansatz, der schon seit geraumer Zeit für großes Aufsehen sorgt. Obwohl dieser Ansatz erst seit kurzem Anwendung findet, kann er schon heute zahlreiche Erfolge verbuchen und wird zunehmend von vielen Firmen aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen übernommen. Einzig die Hotellerie mag scheinbar nicht die Vorteile dieser Methode nutzen wollen. Will man jedoch in der heutigen wirtschaftlichen Situation überlebensfähig bleiben und zu den Gewinnern am Markt gehören, ist eine Anwendung erfolgreicher Konzepte notwendig. Um den Hotelleriesektor zur Anwendung dieses erfolgversprechenden Konzeptes zu ermutigen, wird im Rahmen der Diplomarbeit der Ansatz der BSC für diesen Bereich individualisiert und ein Leitfaden für die Erarbeitung der Balanced Scorecard in der Praxis entwickelt. Um einen starken Praxisbezug aufrecht zu erhalten, sind theoretische Darstellungen auf das Wesentlichste minimiert, die Ausführungen mit leicht nachvollziehbaren und anwendbaren Beispielen unterlegt. Da eine Diplomarbeit bekanntlich einer Begrenzung bezüglich des Umfangs unterliegt, muss oft auf die - mir zum Verständnis notwendige scheinende - Detailtiefe verzichtet werden.

Die Theorie, die dem BSC-Konzept zugrunde liegt, wird im weiteren Verlauf des **Kapitel 1** dargestellt. Auch wird hier angesprochen, dass sich dieser Ansatz sehr gut mit anderen Konzepten verbinden lässt. Dies ist ein sehr interessanter Aspekt und soll deshalb in der Ausarbeitung Berücksichtigung finden. Es erfolgt eine Verknüpfung des BSC-Ansatzes mit dem Lean Management Konzept, dessen Grundlagen im **Kapitel 2** zusammengefasst erläutert werden. Dabei geht es nicht darum, beide Konzepte vollständig ineinander zu integrieren. Vielmehr wird eine Integration von Lean Management Elementen angestrebt, die ursächlich für den Erfolg des LM-Konzeptes sind. Ziel ist dabei, den höchstmöglichen Nutzen, den ein Hotel aus beiden Konzepten ziehen kann, herauszuarbeiten. Welche Elemente des Lean Managements besonders zum Erfolg einer Organisation beitragen, kann in diesem Fall nur vermutet werden. Zu viel Einfluss übt die individuelle Situation und Struktur des Hotels dabei aus. Aus diesem Grund sind die

Beispiele nur als Vorschläge zu werten, die letztendliche Entscheidung ist von jedem selbst zu treffen.

Nachfolgend werden im **Kapitel 3** die zur BSC-Entwicklung und Einführung notwendigen Minimumvoraussetzungen dargestellt. Daran schließt sich die Erarbeitung strategischer Ziele – **Kapitel 4** – deren Verknüpfung und Unterlegung mit entsprechenden Messgrößen – **Kapitel 5** – und die Erarbeitung von entsprechenden Maßnahmen zu Zielerreichung – **Kapitel 6** – an. Es erfolgt, wenn möglich, stets die Darstellung anhand konkreter Beispiele.

Um den Praxisbezug aufrecht zu erhalten, erfolgt zum Einen keine allgemeine Darstellung auf Abteilungsebene, sondern eine konkrete Darstellung anhand der F&B-Abteilung, zum Anderen wird eine strategische Stoßrichtung vorgegeben, an der sich die gesamte Darstellung orientiert. ***Ziel soll es sein, mit Hilfe der BSC die Kosten des Hotels zu reduzieren und gleichzeitig einen Qualitätsverbesserungsprozess in Gang zu setzen, so dass das Unternehmen eine stabilere Wettbewerbssituation erhält.***

Dem Leser soll ein Weg der Realisierbarkeit aufgezeigt werden, eine Brücke von der Theorie zur Praxis.

## Gedankenflussplan

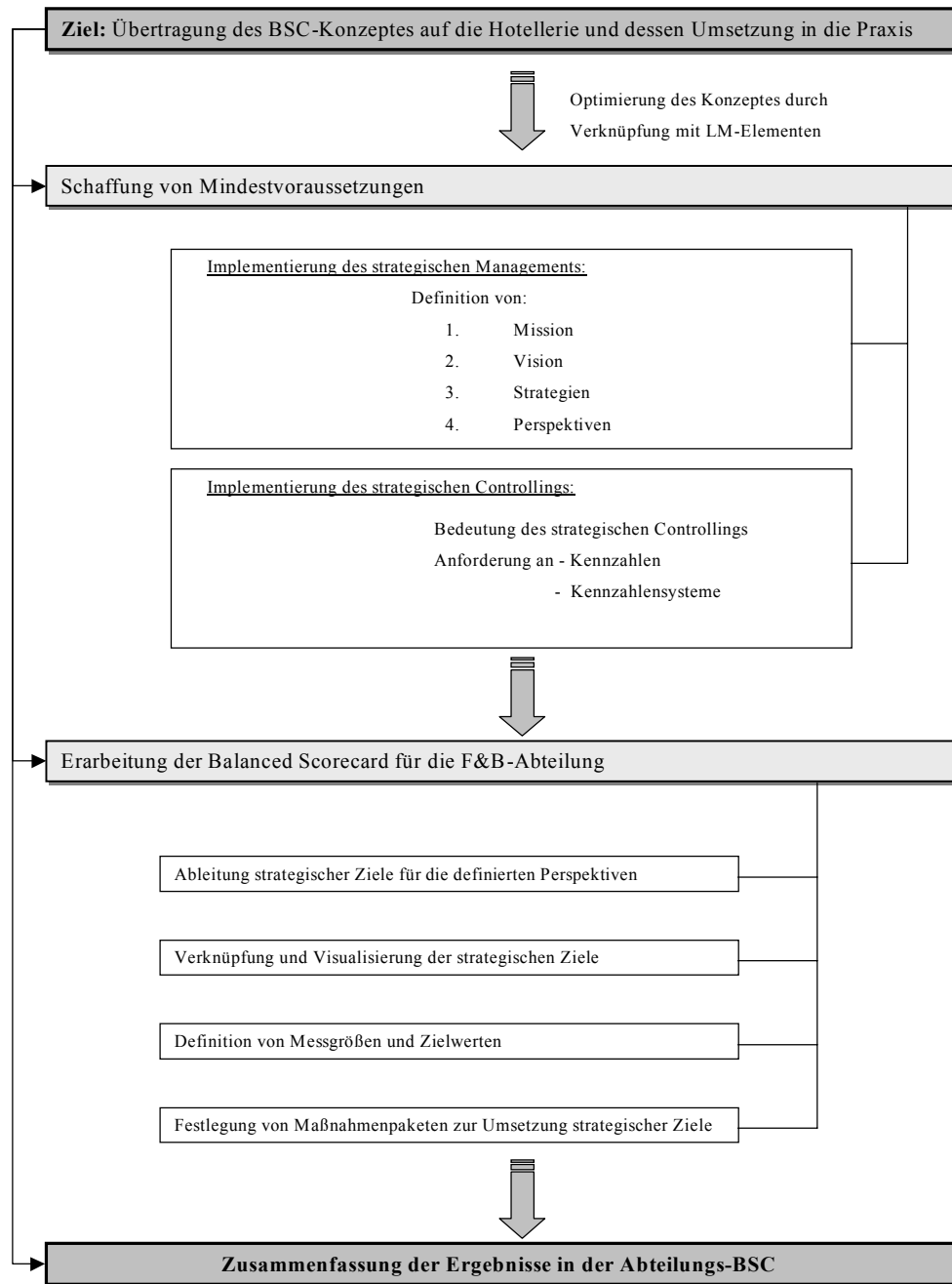


Abbildung 1: Gedankenflussplan der Diplomarbeit<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung

## 1.2 Wirtschaftliche Situation

Die entscheidenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Impulse werden in der Zukunft vom Dienstleistungssektor ausgehen, der auch weiterhin auf Wachstumskurs bleiben und einen zunehmenden Teil der Erwerbstätigen in der Gesamtwirtschaft Beschäftigung bieten wird. Die veröffentlichten Zahlen zum Themenkomplex „Struktur des in der Bundesrepublik Deutschland geschaffenen Bruttoinlandsproduktes“ unterstützen diese Aussagen beeindruckend. So überflügelte bereits im Jahre 1994 der Anteil reiner Dienstleistungen (ohne Handel und Verkehr) mit 38% erwirtschaftetem Anteil am BIP erstmals in der Geschichte der BRD den der Industrie.<sup>2</sup>

Bei einer übergreifenden Betrachtung stimmen empirisch-statistische und theoretische Aussagen überein. Werden allerdings einzelne Teilgebiete des Dienstleistungssektors detailliert betrachtet und miteinander verglichen, ergeben sich für Umsatzwachstum und Entwicklung der Beschäftigungszahlen erhebliche Unterschiede. Einen solchen Sonderfall stellt auch die Hotellerie dar. Im Vergleich zu Literatur anderer Dienstleistungsbetriebe ist der Umfang der wissenschaftlichen Literatur zum Thema Hotellerie und Gastronomie eher gering verstreut. Wiederum scheint in kaum einer Branche die Unternehmensführung aus dem Bauch heraus so typisch wie hier. Während andere Wirtschaftszweige kontinuierlich und sehr erfolgreich Konzepte für professionelle und fundierte Unternehmensführung entwickeln, erproben und verbessern, werden diese erstaunlicher Weise oft von der Hotellerie schlicht ignoriert oder erst viele Jahre später zu Eigen gemacht.

Angesichts der angespannten wirtschaftlichen Situation in allen Bereichen u.a. gekennzeichnet durch sich ständig ändernde Rahmenbedingungen, ein sensibilisiertes Preis-Leistungsempfinden, zunehmenden Konkurrenzdruck, die Globalisierung und ständig steigende Kosten wird der Ruf nach mehr Flexibilität und konzeptionell fundierter Unternehmensführung immer lauter. Eine sich abzeichnende Wirtschaftskrise, hervorgerufen durch enorme wirtschaftliche Einrücke in allen Bereichen verstärkt den Ruf nach Veränderung in der Unternehmensführung. Es besteht die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Leistungsverbesserung und Qualitätserhöhung durch gestiegene Gästerwartungen bei gleichzeitiger Reduzierung der Kosten und Steigerung der Produktivität. Der Hotelier muss mit sehr hoher Innovationskraft, flexiblen Strukturen und

---

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt (1995), S. 216

einer hohen Bereitschaft für Veränderungen am Markt auftreten, um dieser Herausforderung gewachsen zu sein und damit auf Dauer überlebensfähig zu bleiben.

Somit bezeichne ich es als eine große Gefahr, wenn sich die Hotellerie auf den allgemeinen positiven Zukunftsprognosen für den Dienstleistungssektor stützt und erfreut, in abwartender Haltung in die Zukunft blickt. Erfolgt kein Umdenken im Bereich der Unternehmensführung und eine stärkere Orientierung an fundierten Unternehmenskonzepten, wird sich dies langfristig negativ auf die wirtschaftliche Situation dieses Bereichs niederschlagen.

### 1.3 Der richtige Weg

Auch die internationale Wirtschaft steht vor diesem Problem. Doch werden hier Konzepte entwickelt und Maßnahmen getroffen, die einen Weg aus der wirtschaftlichen Misere weisen. Ein Ansatz, der in diesem Zusammenhang schon seit geraumer Zeit erfolgversprechend erprobt wird, heißt „**Balance Scorecard**“. Ein Konzept, welches von den amerikanischen Havard-Professoren Kaplan und Norton in den 80iger Jahren entwickelt und in den letzten Jahren zu einer Management-Methode ausgebaut wurde. Die Balanced Scorecard ist ein Konzept, welches Managern eine stringente, flexible, effektive und zielgerichtete Unternehmensführung ermöglichen soll. Es handelt sich hierbei um ein innovatives Führungsinstrument zur strategischen Unternehmenssteuerung. Ziel der Methode ist es, einen Handlungsrahmen – die Balance Scorecard – zu schaffen, um mittel- und langfristige Ziele erfolgreich umsetzen zu können.

Das Balance Scorecard Konzept ist kein absolut neues Konzept. Die Balanced Scorecard wurde aufgrund bestehender und bewährter betriebswirtschaftlicher Konzepte und Methoden entwickelt. Es ist nicht notwendig alles neu zu lernen, viel wichtiger ist es, altbewährte Instrumente und Methoden weiter zu entwickeln und der sich immer ändernden Umwelt an zu passen. Was neu an der BSC ist, ist ein stringenter Handlungsrahmen für das Umsetzen strategischer Ziele im unternehmerischen Alltag. Viele weitere Konzepte wie zum Beispiele Total Quality Management, Lean Management, Change Management und Risk Management lassen sich ideal mit diesem Ansatz verbinden.

## 1.4 Kritische Darstellung des BSC-Konzepts

Kaplan/Norton gehen davon aus, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens nicht ausschließlich aus den finanziellen Ergebnissen heraus beurteilt werden kann. Diese herkömmliche Beurteilungsweise ist besonders für zukunftsorientierte Unternehmen unzureichend und führt zu Unterinvestitionen in richtungsweisende immaterielle Bereiche wie Produkt- und Prozessinnovation, Mitarbeiterfähigkeiten und Kundenzufriedenheit.<sup>3</sup> „Oft steht bei der Beurteilung strategischer Entscheidungen eine sehr einseitige Sichtweise im Vordergrund. Investitionen in neue Märkte aber auch in neue Produkte, in neue Techniken und Verfahren verschlechtern die kurzfristigen finanziellen Zahlen eines Unternehmens. Auch Investitionen in das Human Capital eines Unternehmens, in die Schulung und Ausbildung der Mitarbeiter, Aufwendungen, um Einsatzbereitschaft, Ideen und Engagement zu fördern, finden selten kurzfristig Ausdruck in einer Verbesserung der Finanzkennziffern. Und schließlich ist die Schaffung dauer- und für beide Seiten vorteilhafter Kundenbeziehungen oberstes Gebot eines langfristig orientierten Unternehmens. Diese strategischen wertschöpfenden Faktoren müssen auch Berücksichtigung finden, denn sie bestimmen ursächlich die Erreichung finanzieller Ziele.“<sup>4</sup>

An dieser Stelle setzt das Konzept der BSC an. Die Balanced Scorecard verspricht einen ausgewogenen und umsetzungsorientierten Steuerungsansatz. Die Leistung einer Organisation wird hierbei als Gleichgewicht (Balance) zwischen der Finanzwirtschaft, den Kunden, den Geschäftsprozessen und der Mitarbeiterentwicklung gesehen und auf einer übersichtlichen Tafel (Scorecard) dargestellt. Für jedes Element wird ein strategischer Handlungsrahmen entworfen, der dann in Einzelziele, deren Messgrößen und die konkrete Ausprägung aufgesplittet wird. Die BSC enthält Angaben zu Strategien, Maßnahmen und Messkriterien für das Erreichen aller wesentlichen Unternehmensziele, die man aus der Vision ableitet und durch ein Kennzahlensystem unterlegt. Mit Hilfe der Unternehmens- als auch den individuellen Scorecards werden die strategischen Kernabsichten der Unternehmung transparent; Führungskräfte und Mitarbeiter erhalten individuelle Handlungsstrukturen mit den Maximen der Unternehmung für festgelegte Zeitspannen. Ausgewählten Kennzahlen werden zu einem System verknüpft, das auf die Erreichung des

---

<sup>3</sup> Vgl.: Friedag (1998), <http://home.t-online.de/home/friedag/bsclit13.html>

<sup>4</sup> Friedag (1998), <http://home.t-online.de/home/friedag/bsclit13.html>