

**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](http://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

---

<b>Inhaltsverzeichnis.....</b>	<b>Seite</b>
Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 ANSTOß UND THEMENSTELLUNG .....	1
1.2 VORGEHENSWEISE .....	2
<b>2. THEMATISCHE ABGRENZUNG UND BEGRIFFSDEFINITIONEN.....</b>	<b>3</b>
2.1 STRATEGIE UND STRATEGISCHES DENKEN .....	3
2.2 GEGENSTAND UND ZIELE EINER PRODUKTIONSSTRATEGIE .....	4
2.3 ELEMENTE EINER PRODUKTIONSSTRATEGIE .....	4
<b>3. STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG.....</b>	<b>5</b>
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
<b>4. DIE BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>18</b>
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
<b>5. ENTWICKLUNG EINER BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>39</b>
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
<b>6. BEURTEILUNG DER BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>64</b>
<b>7. FAZIT UND AUSBLICK .....</b>	<b>66</b>
<b>8. QUELLENANGABEN: .....</b>	<b>68</b>
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

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>Seite</b>
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

<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>Seite</b>
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.<sup>1</sup>

Wissenschaftler und Ökonomen umschreiben das Phänomen mit dem Terminus Dynamixity<sup>2</sup>. 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.<sup>3</sup>

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.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup>

---

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

<sup>2</sup> Kunstwort aus den Antizismen Dynamics und Complexity

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

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

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