

Rafael Degner

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

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832429539

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

Rafael Degner

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

Diplomarbeit
an der Universität - Gesamthochschule Paderborn
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Juli 2000 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg
agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 2953

Degner, Rafael: Strategieorientierte Unternehmensführung mit Hilfe der Balanced Scorecard als Controlling-Instrument in Industriebetrieben der Zukunft / Rafael Degner - Hamburg:

Diplomarbeiten Agentur, 2000

Zugl.: Paderborn, Universität - Gesamthochschule, Diplom, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR

Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000

Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

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 Finanzplanung	6
3.2.2 Langfristplanung.....	6
3.2.3 Strategische Planung.....	7
3.2.4 Strategische Unternehmensführung.....	7
3.3 CONTROLLING ZUR UNTERSTÜTZUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG	8
3.3.1 Strategisches und operatives Controlling.....	8
3.3.1.1 Notwendigkeit und Inhalte des strategischen Controlling	9
3.3.1.2 Aufgaben des strategischen Controlling	11
3.3.1.3 Traditioneller Prozeß der strategischen Planung und Kontrolle.....	12
3.4 NEUAUSRICHTUNG DES CONTROLLING.....	16
3.4.1 Traditionelle Kennzahlensysteme	16
3.4.2 Performance Measurement.....	17
4. DIE BALANCED SCORECARD	18
4.1 GRUNDBOTSCHAFT DER BALANCED SCORECARD.....	18
4.1.1 Kennzeichen der Balanced Scorecard	19
4.1.2 Verbindung der Vision mit operativen Maßgrößen	20
4.1.3 Allgemeines zur Kennzahlenwahl	21
4.2 DIE VIER PERSPEKTIVEN.....	22
4.2.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive.....	23
4.2.1.1 Wachstumsphase.....	23
4.2.1.2 Reifephase.....	24
4.2.1.3 Erntephase.....	24
4.2.2 Kundenperspektive.....	24
4.2.2.1 Kennzahlen	25
4.2.2.2 Leistungstreiber	25
4.2.3 Interne Prozeßperspektive	25
4.2.3.1 Der Innovationsprozeß	26

4.2.3.2 Der Betriebsprozeß.....	26
4.2.3.3 Der Serviceprozeß	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	47
5.4.1 Formulierung von Zielen für die Perspektiven	49
5.4.2 Identifizierung und Analyse der Ursache-Wirkungsbeziehungen.....	50
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