

Marco Jaeger

Ganzheitliches Performance Management mit der Balanced Scorecard?

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.

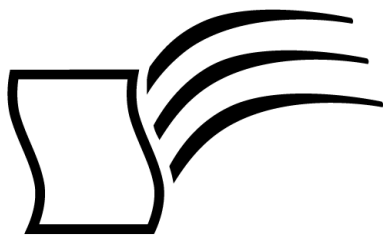
Copyright © 2001 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832450564

Ganzheitliches Performance Management mit der Balanced Scorecard?

Marco Jaeger

Ganzheitliches Performance Management mit der Balanced Scorecard?

Diplomarbeit
an der Universität Dortmund
Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Institut für Unternehmensführung
November 2001 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

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

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 5056

Jaeger, Marco: Ganzheitliches Performance Management mit der Balanced Scorecard? / Marco

Jaeger - Hamburg: Diplomatica GmbH, 2002

Zugl.: Dortmund, Universität, Diplom, 2001

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.

Diplomatica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einführung und Motivation	1
1.1 Unternehmerische Herausforderungen	1
1.2 Motivation der Untersuchung	3
1.3 Zielsetzung und Konzeption der Arbeit.....	6
2 Bewertung traditioneller Ansätze der Steuerung	9
2.1 Formale Differenzierung von Steuerungssystemen – Systemkritik	9
2.1.1 Kennzahlensysteme	9
2.1.2 (Führungs-) Informationssysteme.....	12
2.2 Inhaltliche Kritik an traditionellen Steuerungssystemen	13
2.2.1 Orientierung an kurzfristigem finanziellen Erfolg	14
2.2.2 Vergangenheitsorientierung und bilanzpolitische Verzerrung	15
2.2.3 Mangelnde Strategieorientierung und Kontextsteuerung	17
2.2.4 Fehlende Kapitalmarkt- und Risikoorientierung.....	18
2.2.5 Mangel der Beeinflussbarkeit durch das Management.....	21
2.2.6 Mangelnde Wirkungsrelationen wertorientierter Ansätze	21
2.2.7 Lokale Optimierung herkömmlicher Management-Ansätze.....	23
3 Performance Measurement und Management	27
3.1 Definitorische Vielschichtigkeit	27
3.1.1 Grundüberlegungen	27
3.1.2 Performance Management im engeren Sinne	28
3.1.3 Performance Management im weiteren Sinne	30
3.1.4 Ganzheitliches Performance Management	31
3.2 Bezugsrahmen des Performance Management	35
3.2.1 Prozess des Strategischen Managements	36
3.2.1.1 Phase der strategischen Zielplanung	38

3.2.1.2	Phase der strategischen Analyse und Prognose.....	39
3.2.1.3	Phase der Strategieformulierung und –bewertung	42
3.2.1.4	Phase der Strategieimplementierung	44
3.2.1.5	Phasenbegleitende strategische Kontrolle	47
3.2.2	Organisatorische und systemische Einbindung.....	48
3.2.3	Zusammenfassende Darstellung des Bezugsrahmens	52
4	Performance Management mit der Balanced Scorecard	56
4.1	Das Grundmodell der Balanced Scorecard	57
4.1.1	Balanced Scorecard als Performance Measurement System	57
4.1.2	Balanced Scorecard als Management System.....	63
4.1.3	Konzeptionelle Kritik an der Balanced Scorecard	66
4.2	Die Balanced Scorecard im strategischen Management.....	68
4.2.1	BSC in der Phase der strategischen Zielplanung	69
4.2.1.1	Implizite vs. explizite Berücksichtigung von Sichtweisen.....	70
4.2.1.2	Elementare Sichtweisen.....	74
4.2.2	BSC in der Phase der Analyse und Prognose.....	77
4.2.2.1	Berücksichtigung von Chancen und Risiken	78
4.2.2.2	Berücksichtigung von Stärken und Schwächen	85
4.2.2.3	Gewährleistung der Wettbewerbsorientierung	90
4.2.3	BSC und SVA zur Bewertung von Strategien.....	95
4.2.4	BSC in der Phase der Strategieimplementierung	102
4.2.5	BSC in der Phase der Kontrolle	111
4.3	Integrative Wirkung der Balanced Scorecard	112
5	Gestaltungsrahmen des Performance Management	117
6	Schlussbetrachtung	124
	Literaturverzeichnis	126
	Anhang.....	137
	Versicherung	138

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gang der Untersuchung	8
Abbildung 2: Elemente des Performance Management	32
Abbildung 3: Prozess des Strategischen Managements	38
Abbildung 4: Organisatorische Einbindung des Performance Management ..	52
Abbildung 5: Bezugsrahmen des Performance Management	53
Abbildung 6: Perspektiven und Aufbau der Balanced Scorecard	58
Abbildung 7: Kernkennzahlen der Kundenperspektive.....	61
Abbildung 8: Balanced Scorecard als Managementsystem	64
Abbildung 9: Zielbereiche und Kausalkette des Performance Management ..	75
Abbildung 10: Verknüpfung des SVA mit der BSC.....	100
Abbildung 11: Kulturelle Integration im PMI-Dashboard.....	110
Abbildung 12: Integrationsumfang der Balanced Scorecard	113
Abbildung 13: Kausalkette zur Erstellung eines Performance Management Framework	123

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
BSC	Balanced Scorecard
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CFROI	Cash Flow Return on Investment
D.	Deutschland
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DBW	Die Betriebswirtschaft (Zeitschrift)
DCF	Discounted Cash Flow
d.h.	das heißt
DSS	Decision Support System
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIS	Executive Information System
et al.	et alii
etc.	et cetera
EVA	Economic Value Added
f.	folgend(e)
ff.	fortfolgend(e)
FIS	Führungsinformationssystem
Fn.	Fußnote
FTD	Financial Times Deutschland (Zeitung)
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
insb.	Insbesondere
i.S.	im Sinne
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
krp	Kostenrechnungspraxis (Zeitschrift)

MA	Mitarbeiter
MIS	Management Information System/ Managementinformationssystem
Mrd.	Milliarden
PMI	Post Merger Integration
ROA	Return on Assets
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
S.	Seite(n)
SGE	Strategische Geschäftseinheit
SV	Shareholder Value
SVA	Shareholder Value Added oder Shareholder Value Ansatz
TBM	Time Based Management
TQM	Total Quality Management
u.a.	unter anderem
Unt.	Unternehmen/ Unternehmung
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
ZVEI	Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronik-industrie

1 Einführung und Motivation

1.1 Unternehmerische Herausforderungen

Das länder- und branchenübergreifende Phänomen der Internationalisierung stellt die herausragende Entwicklung der Unternehmensumwelt und damit einhergehenden veränderten Wettbewerbsbedingungen dar.¹ In Folge zunehmender Konzentrationstendenzen sehen sich viele Unternehmen auf nur noch schwach wachsenden Märkten einem permanent steigenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt², der einen Drang zu Innovation und Wettbewerbsvorteilen erfordert.³ Daneben eröffnen über strategische Allianzen, Fusionen oder Unternehmensakquisitionen⁴ neu erschlossene Märkte beschaffungs- und absatzseitig nicht nur neue Chancen, sondern insbesondere auch neue ökonomische Risiken.⁵ Als Reaktion auf nachlassende Wachstumsraten – vornehmlich der Märkte westlicher Industrienationen – und den steigenden Wettbewerbsdruck durchlaufen viele Unternehmungen gegenwärtig eine Phase der Restrukturierung und Konsolidierung zur Effizienzsteigerung. Ausdruck der Restrukturierung sind etwa Portfolio-Bereinigungen oder Entwicklungen wie Auslagerungen ganzer Unternehmensbereiche oder Teile der Wertschöpfungskette.⁶

Auch *Brunner* stellt in einem permanenten Wandel der Märkte vor allem veränderte Wertschöpfungsketten, aber auch eine zunehmende Bedeu-

¹ Zur Entwicklung der Internationalisierung und Kennzeichen der Globalisierung vgl. Welge; Holtbrügge 1998.

² Vgl. Gleich; Schimpf 1999, S.414.

³ Vgl. Michel 2001, S.2.

⁴ Ein zunehmendes Transaktionsvolumen von 935 Mrd. DM (2000; +140% gegenüber 1999) sowie die absolut steigende Anzahl von Unternehmenszusammenschlüssen in D. verdeutlichen diese Entwicklung. Vgl. Bark; Kötzle 2001, S.337.

⁵ So stellt bspw. die mögliche Aufhebung der Gewährträgerhaftung ein Risiko für öffentlich-rechtliche Kreditinstitute, insb. deren Refinanzierungsmöglichkeiten dar.

⁶ Vgl. Welge; Al-Laham 1999, S.101ff.

tung immaterieller Werte sowie gestiegene Informationsanforderungen seitens der Anspruchsgruppen fest.⁷

Michel stellt einen internationalen Wettbewerb um Kapital bedingt durch den Zwang zu investitionsintensiven Innovationen und Wachstum fest, in dem wettbewerbsfähige Renditen seitens der Unternehmen erzielt werden müssen, um zukünftige Finanzierung durch Kredit oder Beteiligung zu gewährleisten.⁸ Zu den Renditeanforderungen gesellen sich insbesondere gestiegene möglichst echtzeitnahe Informations- und Kommunikationsanforderungen seitens möglicher Kapitalgeber.⁹ Als weitere Folge der Internationalisierungsbestrebungen von Unternehmungen kann die Diskussion einer Harmonisierung der national unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften gesehen werden.¹⁰ Neben diese Harmonisierung der unterschiedlichen externen Rechnungslegungsvorschriften tritt die Harmonisierung der unternehmensbezogenen internen und externen Rechnungslegung.¹¹ Kundenseitig ist bedingt durch die bessere Informationsversorgung und auch die mögliche Nutzung grenzüberschreitender Absatzkanäle eine erhöhte Preissensibilität festzustellen.¹²

Klingebiel beobachtet als mögliche Folge der oben genannten Entwicklungen einen Wandel von der traditionellen Unternehmenszielsetzung der Gewinnmaximierung hin zur Steigerung des Unternehmenswertes als oberstes Ziel.¹³

In diesen Zusammenhang ist die vorliegende Arbeit zum Performance Management und der Balanced Scorecard zu stellen, denn die zunehmende Dynamik und Komplexität im Umfeld und innerhalb der Unternehmungen erfordern eine systematische, echtzeitnahe Steuerung der

⁷ Vgl. Brunner 1998, S.30. Neben steigenden Informationsanforderungen wird die Steigerung der Transparenz von gesetzlicher Seite (KonTraG) angestrebt.

⁸ Vgl. Michel 1997, S.274 und Michel 2001, S.2. Im Wettbewerb um Kapital wird zunehmend auch der Baseler Eigenkapitalakkord und die in dieser Diskussion genannten internen und externen Ratings an Bedeutung gewinnen.

⁹ Vgl. bspw. Gössi; Simon-Keuenhof 2001, S.679.

¹⁰ Vgl. bspw. Mandler 1997; Haller 1997.

¹¹ Vgl. dazu bspw. Heyd 2001.

¹² Vgl. Kaplan; Norton 1992, S.73.

¹³ Klingebiel 1999, S.1.

unternehmerischen Leistung zur Bewahrung und Realisierung der generierten Werte für bspw. Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner.

1.2 Motivation der Untersuchung

In vielen Unternehmen besteht angesichts der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Dynamik des Wettbewerbs und zunehmender Komplexität ein Steuerungsproblem, d.h. eine mangelnde Verbindung der Strategien mit kurzfristigen Handlungen. Dies sei durch folgende Studien belegt.

Eine von *Arthur Andersen* durchgeführte Studie zeigt diese Schwäche des strategischen Managements auf. Darin gaben 80% der befragten Manager an, mit den gegenwärtigen Führungsinformationssystemen und den Leistungsindikatoren unzufrieden zu sein. Nur 28% der Manager äußerten Zufriedenheit über die in ihren Unternehmen bestehenden und angewandten Instrumente zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, wobei viele der Befragten sogar noch zukünftige Herausforderungen in der Formulierung der Strategien und der Ausrichtung der Instrumente auf diese sahen. Ebenso offenbarte diese Studie, dass in ungefähr einem Drittel der Unternehmen die Überprüfung der Zielerreichung auf strategischer Ebene nur einmal jährlich, in weiteren 15% der Unternehmen nur in unregelmäßigen Abständen stattfindet. Unzulänglichkeiten bestehen in der Unternehmenspraxis hinsichtlich der Strategieumsetzung, der verwendeten Kennzahlen und der Benutzerfreundlichkeit der implementierten Managementinformationssysteme.¹⁴

Die Strategieumsetzung als zentrales Problem des strategischen Management identifiziert auch eine von *Pricewaterhouse Coopers* erstellte Studie. Rund 90% der in der Befragung berücksichtigten Unternehmen nennen als Grund zur Einführung der Balanced Scorecard eben die Unterstützung der Strategieumsetzung infolge der Probleme, die in der Un-

¹⁴ Diese Studie wurde 1999 zum Thema: Value-Based Performance Management mit 70 Unternehmen im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Vgl. Brunner 1999, S.13ff.

ternehmenspraxis in dieser Phase des Strategieprozesses auftreten. Daneben intendierten 36% der Grundgesamtheit eine Verbesserung des Reportingsystems.¹⁵

Auch eine von *Al-Laham* durchgeführte Studie¹⁶ bestätigt, dass die Umsetzungsphase in der Unternehmenspraxis die meisten Probleme aufwirft, wenngleich die Strategieimplementierung als zentrale Phase des strategischen Managementprozesses angesehen wird, da gewählte Strategien ohne eine effiziente Implementierung wirkungslos bleiben.¹⁷

Das Problem der Implementierung und Umsetzung von Strategien als zentrale Phasen im Strategischen Management und der Unternehmenssteuerung erfährt folgerichtig starke Aufmerksamkeit. Die Planung, Umsetzung und Messung von Strategie als voneinander isolierte Prozesse führen möglicherweise neben dem kommunikationsbedingten Verlust strategierelevanter Informationen dazu, dass keine einheitliche unternehmensweite Ausrichtung auf die Vision und das Leitbild besteht. Mögliche Folgen der fehlenden Strategieorientierung sind eine Vielzahl individuell initiiert und unkoordiniert betriebener Aktivitäten einzelner operativer Inseln im Unternehmen. Rückschlüsse auf die Grundlagen des Erfolgs bzw. Misserfolgs sind nur bedingt möglich, da nicht das Ergebnis der durch die Planungs- und Entscheidungsträger formulierten Strategie gemessen wird, sondern die tatsächlich umgesetzten Handlungen der Handlungsträger. Gezielte und gesteuerte Lernprozesse können somit ausbleiben.

Performance Management Konzepte sollen Ansatzpunkte zur Überwindung des Fehlens unternehmensweit einheitlicher Leistungsorientierung,

¹⁵ Diese Studie (2/2001) zur Zufriedenheit der Anwender mit der Balanced Scorecard wurde mit 200 der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Die Grundgesamtheit bilden 59 Unternehmen. Vgl. Pricewaterhouse Coopers 2001, S.9.

¹⁶ Diese Studie (1997) über die Strategieprozesse in deutschen Unternehmen verfolgt die Zielsetzung, Erkenntnisse über eine erfolgreiche Organisation strategischer Prozesse zu gewinnen. Vgl. Al-Laham 1997, S.458ff.

¹⁷ Vgl. Welge; Al-Laham 1999, S.523.