

**Ingo Walchensteiner**

**Verknüpfung von Value Based Management  
und Balanced Scorecard zu einem  
integrierten Framework**

**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 Verlanges. 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 © 2002 Diplom.de  
ISBN: 9783832461287

**Ingo Walchensteiner**

**Verknüpfung von Value Based Management und  
Balanced Scorecard zu einem integrierten Framework**

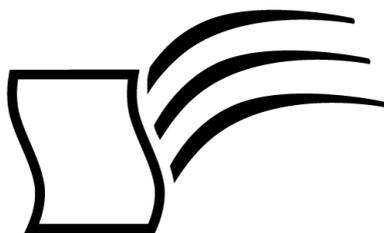


---

Ingo Walchensteiner

# Verknüpfung von Value Based Management und Balanced Scorecard zu einem integrierten Framework

Diplomarbeit  
an der Fachhochschule Vorarlberg GmbH  
6 Monate Bearbeitungsdauer  
Juli 2002 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 6128

Walchensteiner, Ingo: Verknüpfung von Value Based Management und Balanced Scorecard zu einem integrierten Framework

Hamburg: Diplomica GmbH, 2002

Zugl.: Dornbirn, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

---

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.

Diplomica GmbH

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

Printed in Germany

## VORWORT

Vor knapp vier Jahren begann meine studentische Laufbahn an der Fachhochschule Vorarlberg. Der Bregenzerwälder zog „hinaus ins Land“ nach Dornbirn. An dieser Stelle möchte ich dem Altbürgermeister von Schoppernau Herrn Michael Felder danken, der mir den Start in das studentische Leben sehr erleichterte. Die darauf folgenden acht Semester waren eine äußerst interessante Zeit. Diese Zeit war von Augenblicken des Sieges, aber auch von Momenten der Niederlage geprägt.

In wenigen Wochen findet das Wirtschaftsstudium an der Fachhochschule Vorarlberg für mich ein Ende, das zugleich den Beginn eines neuen Lebensabschnitts darstellt. Rückblickend stelle ich fest: Der Weg zum Diplom hat mich nicht nur fachlich auf das folgende Berufsleben vorbereitet, sondern war mir auch auf der sozialen Ebene eine stetige Bereicherung.

Für die wissenschaftliche Betreuung dieser Diplomarbeit und die wertvollen Antworten auf meine Fragen im Zusammenhang mit der Erstellung dieser Arbeit danke ich Herrn Prof. Dipl. Kfm. Dipl.-Ing. (BA) Christoph Benz. Seitens der DaimlerChrysler AG danke ich dem Leiter des Mercedes-Benz Classic Centers Herrn Stefan Röhrig und dem Leiter für das Controlling und die Classic Collection Herrn Friedrich Müller für die fachliche Unterstützung. Ein Dankeschön gilt auch allen Interviewpartnern des Mercedes-Benz Classic Centers, die mir bei der Umsetzung weitergeholfen haben. Besonderer Dank gebührt auch Herrn Dipl. oec. Nicolai-Oliver Herbrand, der wesentlich zum Gelingen dieser Diplomarbeit beigetragen hat. Herzlich möchte ich mich auch bei meiner Freundin Frau Sarah Preibusch für die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts bedanken. Vor allem war sie mir eine wichtige Stütze auf dieser nicht nur fachlichen Gratwanderung.

Mein abschließender Dank gilt meiner Mutter Frau Maria Walchensteiner, meiner Taufpatin Frau Christine Peer und dem Optikermeister Herrn Walter Eller. Ihrer vorbehaltlosen Unterstützung während meiner gesamten Ausbildung ist es zu verdanken, dass ich den Gipfel ohne Ausrutscher erklimmen konnte.

Stuttgart, im Juli 2002

Ingo Walchensteiner

---

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>VORWORT</b> .....	<b>2</b>
<b>KURZFASSUNG</b> .....	<b>6</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>6</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Problemstellung und Ausgangssituation</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Zielsetzung der Diplomarbeit</b> .....	<b>7</b>
<b>1.3 Aufbau der Diplomarbeit</b> .....	<b>7</b>
<b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Wertorientierte Unternehmensführung</b> .....	<b>9</b>
2.1.1 Entwicklung und Begriffsbestimmung wertorientierter Unternehmensführung.....	9
2.1.2 Die Shareholder- und Stakeholder-Diskussion als normative Dimension der wertorientierten Unternehmensführung .....	10
2.1.3 Die Auswahl wertsteigernder Strategien als Kern der strategischen Ebene .....	11
2.1.4 Die Kernelemente auf der operativen Ebene .....	13
2.1.5 Die wertorientierte Unternehmensführung als zukunftssträchtiges Führungskonzept.....	14
<b>2.2 Das Modell der Balanced Scorecard</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 Grundgedanken der Balanced Scorecard zur Strategieimplementierung .....	14
2.2.2 Die Perspektiven der Balanced Scorecard .....	16
2.2.2.1 Finanzperspektive .....	16
2.2.2.2 Kundenperspektive .....	18
2.2.2.3 Prozessperspektive .....	19
2.2.2.4 Lern- und Entwicklungsperspektive .....	20

---

2.2.3	Ursache- und Wirkungsbeziehungen der Perspektiven .....	21
2.2.4	Konzeption einer Balanced Scorecard .....	22
2.2.5	Implementierung einer Balanced Scorecard .....	24
<b>2.3</b>	<b>Zusammenführung der Balanced Scorecard mit der wertorientierten Unternehmensführung .....</b>	<b>26</b>
2.3.1	Die Ebene des Managements .....	26
2.3.2	Die Zielsetzungen der Konzepte .....	27
2.3.3	Die Verknüpfung der Inhalte .....	27
<b>3</b>	<b>PILOTIERUNG DER WERTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND ENTWICKLUNG DER BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1</b>	<b>Wertorientierte Unternehmensführung bei der DaimlerChrysler AG.....</b>	<b>30</b>
3.1.1	Die DaimlerChrysler AG .....	30
3.1.2	Verankerung und Ausprägung der wertorientierten Unternehmensführung bei der DaimlerChrysler AG .....	31
3.1.3	Eckpfeiler der wertorientierten Unternehmensführung bei der DaimlerChrysler AG .....	32
3.1.4	Historische Meilensteine der Implementierung wertorientierter Unternehmensführung.....	34
3.1.5	Der Werttreiberprozess als wesentliches Element des Value Based Management bei der DaimlerChrysler AG .....	36
3.1.6	Der Implementierungsprozess.....	40
3.1.7	Implementierungsstand der wertorientierten Unternehmensführung bei der DaimlerChrysler AG .....	42
<b>3.2</b>	<b>Implementierung der wertorientierten Unternehmensführung im Mercedes-Benz Classic Center.....</b>	<b>43</b>
3.2.1	Das Mercedes-Benz Classic Center .....	43
3.2.1.1	Die Organisation DaimlerChrysler Classic.....	43
3.2.1.2	Aufgabenstellung des Mercedes-Benz Classic Centers .....	44
3.2.1.3	Geschäftsbereiche des Mercedes-Benz Classic Centers .....	45

---

3.2.2	Der Implementierungsprozess der wertorientierten Unternehmensführung im Mercedes-Benz Classic Center .....	47
<b>3.3</b>	<b>Identifikation und Konkretisierung der Werttreiber des Mercedes-Benz Classic Centers .....</b>	<b>48</b>
3.3.1	Identifikationsprozess der Werttreiber .....	48
3.3.1.1	Aus Financial Decomposition .....	48
3.3.1.2	Aus Strategieerarbeitung .....	54
3.3.1.3	Aus Prozessanalyse .....	56
3.3.1.4	Priorisierung der Werttreiber und Festlegung der Perspektiven .....	57
3.3.2	Konkretisierung der Werttreiber des Mercedes-Benz Classic Centers .....	63
3.3.2.1	Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive .....	65
3.3.2.2	Kennzahlen der Finanzperspektive .....	68
3.3.2.3	Kennzahlen der Prozessperspektive .....	70
3.3.2.4	Kennzahlen der Kunde- / Marktperspektive .....	71
3.3.2.5	Daraus resultierende Projekte .....	74
<b>3.4</b>	<b>Steuerung der Werttreiber und Ausgestaltung der Balanced Scorecard .....</b>	<b>77</b>
3.4.1	Einbindung in den Strategieprozess .....	77
3.4.2	Visualisierung der Balanced Scorecard .....	78
3.4.3	Kommunikation .....	82
<b>4</b>	<b>KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK .....</b>	<b>84</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>87</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>95</b>

---

## **Kurzfassung**

Value Based Management verfolgt das Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes und hat den Anspruch, diese Wertorientierung zur Leitlinie allen Handelns werden zu lassen. Dieses Konzept wird als ganzheitlicher Ansatz erkannt, welcher sowohl Shareholder- als auch Stakeholder-Interessen berücksichtigt. Im Rahmen der Konkretisierung der Werttreiber erweist sich die Balanced Scorecard als geeignetes Tool, welches die Steuerungsgrößen in ein ausbalanciertes Verhältnis bringt. Das Konzept der Balanced Scorecard wird in den Phasen des Werttreiberprozesses in das Instrument der wertorientierten Unternehmensführung eingesetzt, denn in ihrer Verbindung kann die Effektivität der strategischen Steuerung deutlich gesteigert werden. Wesentlich ist, dass das Steuerungs- und Führungsinstrument im Rahmen des Strategieprozesses in den Führungskreislauf integriert wird, um eine Durchgängigkeit, Transparenz und Verbindlichkeit der strategischen Ziele sicher zu stellen. Eine konsequente Umsetzung kann zu tiefgreifenden Veränderungen führen, ist aber Voraussetzung für die Entfaltung der Wertsteigerungspotentiale, mit welchen das Ziel der nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung erreicht werden kann.

## **Summary**

The goal of Value Based Management is to increase shareholder value. Hence, its claim is to make value orientation a guideline for all action. The concept is recognized as an integrated approach, taking into account shareholders' as well as stakeholders' interests. In the context of the concretion of value drivers, the Balanced Scorecard proves to be an appropriate tool, balancing the relations between management ratios. In the different stages of the value driver process, the Balanced Scorecard is being integrated into the Value Based Management tool, as the effectivity of strategic management can be noticeably increased by the joint use of these concepts. It is essential to integrate management and controlling tool into the management cycle in the context of the strategy process, in order to ensure the continuity, transparency and commitment of the strategic goals. A consistent implementation can trigger far-reaching changes, but is a condition to the deployment of the value enhancement potential necessary to reach the goal of a sustainable increase in shareholder value.