

Ellen Fischer



Balanced Scorecard

Einsatzmöglichkeiten
bei KMU im Vergleich
zum Großunternehmen

Bachelorarbeit

Fischer, Ellen: Balanced Scorecard: Einsatzmöglichkeiten bei KMU im Vergleich zum Großunternehmen. Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2015

Originaltitel der Abschlussarbeit: Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard:
Vergleich zwischen Klein- und Mittelunternehmen und Großunternehmen

Buch-ISBN: 978-3-95820-466-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95820-966-4

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2015

Zugl. Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland, Bachelorarbeit, 2008

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

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 Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.bachelor-master-publishing.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis

II. Abbildungsverzeichnis

III. Tabellenverzeichnis

1. Einleitung.....	1
2. Die Balanced Scorecard	3
2.1. Relevanz der Balanced Scorecard für unternehmerisches Handeln.....	3
2.2 Die Balanced Scorecard nach Robert S. Kaplan und David P. Norton.....	3
2.2.1 Das Grundkonzept der BSC.....	3
2.2.2 Die finanzwirtschaftliche Perspektive	7
2.2.3 Die Kundenperspektive.....	8
2.2.4 Die interne Prozessperspektive	9
2.2.5 Die Lern und Entwicklungsperspektive.....	10
2.2.6 Ursache-/Wirkungsmodell Balanced Scorecard	11
2.3 Vorteile und Nachteile des BSC-Konzeptes	13
3. Die Balanced Scorecard für KMU	15
3.1 Einleitung	15
3.2 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – definitorische Abgrenzung von den Großunternehmen.....	16
3.2.1 Quantitative Abgrenzung	16
3.2.2. Qualitative Abgrenzung	17
3.3. Die Möglichkeiten der Einführung einer BSC in KMU	19
3.3.1 Prägnanz der Kernkriterien für KMU	19
3.3.1.1 Wertschöpfung.....	19
3.3.1.2 Führungssystem und Delegation	21
3.3.1.3 Identifikation mit dem Unternehmen	23
3.3.1.4 Mitarbeiterführung und Weiterbildung	24
3.3.1.5 Veränderungserfahrung und Managementtheorien	26
3.3.1.6 Bekanntheit und Umgang mit der Unternehmensstrategie.....	27
3.3.1.8 Externe Beratung	28

3.3.1.9 Finanzierung, Transparenz und Benchmarks	30
3.4 Die Phasen der Einführung einer BSC in KMU (Horváth & Partners – Modell)	31
3.4.1 Organisatorischen Rahmen schaffen.....	32
3.4.2 Strategische Grundlagen klären	33
3.4.3 Eine BSC entwickeln	33
3.4.4 Die Organisation strategieorientiert ausrichten	34
3.4.5 Kontinuierlichen BSC - Einsatz sicherstellen.....	35
3.5 Vorschläge für eine Mittelstand- Balanced Scorecard (BSC-Light).....	36
3.6 Grenzen der Implementierung einer Balanced Scorecard in KMU	38
3.6.1 Generelle Grenzen der BSC	38
3.6.2 Spezielle Grenzen der BSC für KMU.....	39
4. Schlußbetrachtung.....	42
IV. Literaturverzeichnis.....	43

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundmodell des Balanced- Scorecard- Ansatzes	5
Abbildung 2: Das Zusammenwirken der strukturellen Bestandteile der BSC	6
Abbildung 3: Messung / Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen	7
Abbildung 4: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive	9
Abbildung 5: Interne Prozessperspektive- das generische Wertkettenmodell	10
Abbildung 6: Das Zusammenwirken der Befähiger und Kerngrößen der Lern- und Entwicklungsperspektive	11
Abbildung 7: Ursache-/Wirkungskette in der BSC	13
Abbildung 8: Die fünf Phasen zur Implementierung einer BSC.....	32
Abbildung 9: Zusammenfassende Darstellung der Auswirkungen der Spezifika des Mittelstandes auf BSC.	37

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertung der BSC in Hinblick auf Vor- und Nachteile	14
Tabelle 2: KMU-Schwellenwerte der EU seit 01.01.2005	17
Tabelle 3: Qualitative (strukturelle) Unterschiede zwischen großen Unternehmen und KMU.	18

1. Einleitung

Es sind sechzehn Jahre vergangen, seit Kaplan und Norton das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) erstmals beschrieben haben. Mittlerweile zählt die BSC zu einem der am meisten beachteten betriebswirtschaftlichen Konzepte der letzten Jahre.¹ Dies dokumentiert nicht zuletzt die Vielzahl der zu diesem Konzept veröffentlichten Bücher und Aufsatzpublikationen. Forciert durch international tätige Beratungsgesellschaften erfreut sich der BSC - Ansatz auch in der unternehmerischen Praxis einer großen Verbreitung und Akzeptanz. Eine Vielzahl von Unternehmungen setzt dieses Instrument zur Kommunikation und Umsetzung von Strategien ein oder befindet sich in der Entwicklungs- und Erprobungsphase.² Einer der herausragenden Gründe für die Konzeptionalisierung des BSC - Ansatzes ist in der durch die Intensivierung des nationalen und internationalen Wettbewerbs getriebenen Notwendigkeit einer wettbewerbsorientierten Unternehmensführung zu sehen, die auf eine konsequente Umsetzung Wettbewerbsstrategischer Zielsetzung ausgerichtet ist. Dies verlangt den Unternehmen ab, strategische Ziele explizit in Kennzahlen zu überführen und somit messbar zu machen.³

Dass die BSC immer mehr zum Thema auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wird, ist in der Praxis an einer steigenden Anzahl von Implementierungsversuchen zu erkennen. Da Balanced Scorecard jedoch von und für Großunternehmen entwickelt wurde, bleibt es eher unklar, ob dieses Konzept auf KMU übertragbar ist und welche Möglichkeiten und Grenzen sich in diesem Zusammenhang ergeben.

Das Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, auf Basis der Besonderheiten von KMU Spezifika für die Einführung, den Aufbau und Einsatz der Balanced Scorecard abzuleiten. Zu diesem Zweck geht Kapitel zwei zuerst auf die Balanced Scorecard-Konzept im Allgemeinen ein. Darauf folgend wird das klassische Konzept nach Robert S. Kaplan und David P. Norton dargestellt, mit besonderem Augenmerk auf die Perspektiven der Balanced Scorecard und deren Zusammenwirken. Kapitel zwei findet seinen Abschluss in einer kurzen Vorstellung von Vor- und Nachteilen des Balanced Scorecard - Konzeptes und ausgewählten Managementproblemen, die als Auslöser für die Einführung einer BSC gelten. Das dritte Kapitel behandelt die Einsatzmöglichkeit der Balanced Scorecard in KMU. Hierzu werden zuerst die KMU definitorisch, anhand quantitativen und qualitativen Kernkriterien von den Großunternehmen abgegrenzt. Danach wird die Prägnanz dieser Kernkriterien für KMU bei der Einführung einer BSC ausführlich beschrieben. Als nächstes werden die fünf Phasen der Einführung einer BSC in

¹ Vgl. Töpfer/Armin-Linstädt/Gerhard-Förster/Kati, 2002, S. 79 f.

² Vgl. Steinle/Daum, 2007, S. 338 f.