Wirtschaft

Alexander Barta

Umsetzung des Controlling-Steuerungsinstruments Balanced Scorecard in ausgewählten TK-Unternehmen

Studienarbeit

GRIN

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 hochladen und kostenlos publizieren

GRIN

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 Verlages. 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.

Impressum:

Copyright © 2004 GRIN Verlag
ISBN: 9783640874354

Dieses Buch bei GRIN:

https://www.grin.com/document/169221

Alexander Barta

Umsetzung des Controlling-Steuerungsinstruments Balanced Scorecard in ausgewählten TK-Unternehmen

GRIN Verlag

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

http://www.grin.com/

http://www.facebook.com/grincom

http://www.twitter.com/grin_com

Technische Universität Dresden
Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Umsetzung des Controlling-Steuerungsinstruments Balanced Scorecard in ausgewählten TK-Unternehmen

SEMINARARBEIT

Abgabetermin:
09.2004

Eingereicht von Alexander Barta

Eingereicht am Lehrstuhl für Kommunikationswirtschaft

Inhalt Seite

	Inhaltsverzeichnis	II
	Abbildungsverzeichnis	IV
1	Einführung	1
2	Charakteristik und Grundzüge des Telekommunikationssektors	1
3	Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard	2
4	Das Konzept der Balanced Scorecard	3
4.1	Erscheinungsformen der BSC in der Praxis	4
4.2	Strategische Grundlagen	5
5	Umsetzung der BSC	6
6	Umsetzung der Balanced Scorecard bei Siemens ICP CD DP Leipzig	7
6.1	Projektvorgehen in Leipzig	7
6.2	Erarbeiten der Werksscorecard	7
6.2.1	Entwicklung der Werkstrategie	8
6.2.2	Formulierung der strategischen Ziele und Identifizierung der Ursache-/Wirkungsbeziehungen der BSC	9
6.2.3	Finden von Messgrößen	11
6.2.4	Bestimmung von Zielvorgaben für die Messgrößen	12
6.3	Herunterbrechen der Werksscorecard auf Hauptabteilungsebene	12
6.4	Datenverarbeitungstechnische Umsetzung	13
6.5	Implementierung der Balanced Scorecard	14
7	Umsetzung der Balanced Scorecard bei der ISP AG	14
7.1	Die strategischen Ziele der ISP AG	14
7.2	Wesentliche Projektschritte bei der Implementierung des Controlling-Systems der ISP AG	15
7.2.1	Implementierung eines Executive Cockpits	16
7.2.2	Roll-out von Cockpits in anderen Unternehmensbereichen	16
7.2.3	Verknüpfung mit anderen Managementprozessen	19

8	Probleme bei der Umsetzung der BSC in der Praxis	19
9	Fazit	20
	Literaturverzeichnis	V
	Anhangsverzeichnis	VII

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: BSC - Strategie eines Unternehmens in konkrete Aktivitäten übersetzen (Quelle: Horváth & Partner (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, 2001, S. 10)

Abb. 2: Strategische Ziele des Werkes Leipzig (Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 148)

Abb. 3: Linkage-Modell mit den Treibern für das Ziel exzellente Geschäftsprozesse (Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 151)

Abb. 4: Kundenperspektive der BSC des Werkes Leipzig (Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 153)

Abb. 5: Struktur des Herunterbrechens von Zielen (Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 159)

Abb. 6: stark vereinfachtes Kausalkettenmodell des Contentbereiches (Quelle: Hoffmann, O., Internet-Start-up, 2000, S. 28)

Abb. 7: Probleme bei der Umsetzung der BSC in der Praxis (Quelle: Mountfield, A./Schalch, O., SAP, 1998, S. 318)

Umsetzung des Controlling-Steuerungsinstrumentes Balanced Scorecard in ausgewählten TK-Unternehmen

1. Einführung

Der Grundgedanke der Balanced Scorecard wurde in den achtziger Jahren von Kaplan/Norton entwickelt. Hinter diesem Ansatz steht das Erkennen, dass die rein finanzwirtschaftliche Perspektive erst mit einer beträchtlichen Verzögerung auf operative Störungen aufmerksam machen kann und eine Ursachenanalyse stets weitere, insbesondere nicht monetäre Betrachtungsdimensionen integrieren muß.[1] Eine umfassende Informationsversorgung über das innerbetriebliche Geschehen und das Unternehmensumfeld ist für eine effektive Unternehmensführung unverzichtbar. Die Zukunftsorientierung gewinnt mit sich verkürzenden Produktlebenszyklen und wachsender Volatilität der Märkte, wie es bei der Informations- und Kommunikationstechnologie der Fall ist, an Wichtigkeit. Frühwarninformationen können bei sich ändernden Markt- und Wettbewerbsbedingungen von hoher Bedeutung sein.

2. Charakteristik und Grundzüge des Telekommunikationssektors

Im Vergleich zu anderen Märkten zeichnet sich der Markt für Telekommunikation unter anderem durch folgende Charakteristika aus:

- Netzwerk- und Systemgüter als besondere Güterkategorien in Systemtechnologien: Systemgüter (z.B. Computer) stiften dem Nutzer einen originären und einen derivativen Nutzen, wogegen Netzwerkgüter (z.B. Telefon) keinen originären, sondern nur einen derivativen Nutzen haben.[2]
- Netzwerkexternalitäten: Dabei handelt es sich um Auswirkungen, welche die Teilnahme einer Person an einem Netzwerk auf die übrigen Teilnehmer hat. Im allgemeinen sind dies positive Externalitäten. Man unterscheidet direkte und

[1] Vgl. Engel, S./Dr. Grothe, M., o.tel.o, 1999, S. 14
[2] Vgl. Heinrich, A., Telekommunikationsbranche, 2002, S. 4 f.

indirekte Netzeffekte, wobei direkte bei Netzwerkgütern und indirekte bei Systemgütern dominieren.

- Positive Feedbacks: Aufgrund der positiven Netzeffekte steigt der Wert eines Gutes mit zunehmender Verbreitung.
- Lock-In-Effekte: Diese beschreiben Situationen, in denen die Wechselkosten größer sind als der durch den Wechsel entstehende Nutzen und drücken damit eine unfreiwillige Bindung des Nutzers an einen bestimmten Anbieter aus
- Überragende Bedeutung von Standards: Ohne definierte Standards ist für potenzielle Nutzer nicht absehbar, welches System sich durchsetzen wird und somit, mit welchem System sich die angestrebten Netzeffekte realisieren lassen.
- Carrier haben aufgrund der Netzinfrastruktur extrem hohe Fixkosten[3]
- dynamische Marktentwicklung, die durch Produktinnovationen und eine dadurch entstehende Variantenvielfalt vorangetrieben wird
- durch den sehr wettbewerbsintensiven Markt finden verstärkt Fusionen und Zusammenschlüsse statt, die ein Unternehmen von Grund auf verändern können und damit auch eine Veränderung des Steuerungssystems und der Performance Messung verlangen
- Es ergeben sich immer größere Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den Telekommunikations- und den IT- Dienstleistungen[4]

3. Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard

Klassische Messgrößensysteme basieren auf finanziellen Kennzahlen, welche vergangenheitsorientiert sind, keine Aussagen über zukünftige wertschöpfende Potenziale treffen und sich deshalb nicht für eine zukunftsorientierte Steuerung eines Unternehmens eignen. Weitere Ansatzpunkte für Kritik an klassischen Messgrößensystemen sind:

- eine ungenügende Integration „weicher“, nicht-monetärer Kennzahlen

[3] Vgl. ebenda
[4] Vgl. Binder, B., Measurement, 2004, S. 333 f.

- vor- und nachgelagerte Stufen im Wertschöpfungsprozess (z.B. Lieferanten und Kunden) finden im Führungsinformationssystem zu wenig Beachtung
- sie sind kein geeignetes Kommunikationsinstrument[5]
- Finanzielle Maßstäbe liefern unter Umständen gar keine oder irreführende Signale hinsichtlich der kontinuierlichen Verbesserung und Innovation innerhalb des Unternehmens
- Klassische Ziel- bzw. Leistungsmessungssysteme zeigen den Führungskräften und Mitarbeitern die Zusammenhänge bzw. die Verknüpfung zwischen Strategie und Zielsetzung nicht auf
- Die Ableitung von Sollgrößen für die einzelnen Ziele erfolgt oftmals ohne die Einbeziehung der Führungskräfte. Zudem sind die Ziele oftmals zu allgemein und führen dadurch zu Konflikten und Trade-offs bei den Führungskräften bzw. Mitarbeitern, die die Ziele erfüllen sollen.[6]

4. Das Konzept der Balanced Scorecard

„Die Balanced Scorecard ist ein effektives und universelles Instrument für Management und Controlling zur konsequenten Ausrichtung des Handelns (Aktionen, Maßnahmen) einer Gruppe von Menschen (Organisationen, Unternehmen, Institutionen, Bereiche, Abteilungen, Projektgruppen ...) auf ein gemeinsames Ziel.“[7]

Sie dient zur Umsetzung von Strategien und besteht zumeist aus den vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Geschäftsprozesse und Lernen/Wissen/Innovation.[8] Die strategischen Ziele leiten sich aus der Vision und der Strategie des Unternehmens ab. Die Mission drückt aus, wie das Unternehmen von anderen gesehen werden soll und die Vision was das Unternehmen erreichen will.[9] Um die Zielerreichung planen und verfolgen zu können, werden den strategischen Zielen entsprechende finanzielle und nicht finanzielle Messgrößen sowie die Soll- und Istwerte dieser Messgrößen gegenüber gestellt. Die

[5] Vgl. Heinrich, A., Telekommunikationsbranche, 2002, S. 12
[6] Vgl. Knoll, T., Netzbetreiber, 2000, S. 252
[7] Friedag, H./Schmidt, Dr. W., Aufsatz Balanced Scorecard, 2002, S. 4
[8] Vgl. Engel, S./Dr. Grothe, M., o.tel.o,, 1999, S. 14
[9] Vgl. Friedag, H./Schmidt, Dr. W., Kennzahlensystem, 1999, S. 22

strategischen Aktionen zu den einzelnen Zielen sollen die Zielerreichung sicherstellen, wobei jede strategische Aktion Termin- und Budgetvorgaben sowie personifizierte Zuständigkeiten enthält. Die strategischen Ziele sowie deren Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen stehen nicht losgelöst nebeneinander, sondern vielmehr sind sie durch Ursache-Wirkungsbeziehungen eng miteinander verknüpft. Die Identifikation und Darstellung der strategisch relevanten Beziehungen ist eine wesentliche Leistung des BSC-Ansatzes. Erst die Verknüpfung der Ziele beschreibt die Strategie vollständig.[10]

4.1 Erscheinungsformen der BSC in der Praxis

Die BSC tritt in der Praxis vornehmlich als Management-, Kennzahlen- und als IT-System in Erscheinung.

Die Verwendung als Managementsystem bedeutet, im Managementteam ein gemeinsames Geschäftsmodell zu entwickeln, die strategischen Ziele auf den Punkt zu bringen und über Kennzahlen messbar zu machen, Maßnahmen abzuleiten und vor allem die Balanced Scorecard mit allen (eingeführten) Managementprozessen zu verzahnen.

Wird die BSC im Gegensatz dazu lediglich als Kennzahlensystem genutzt, steht die Tendenz dahinter, in der Praxis den BSC-Prozess „abzukürzen“ und direkt auf die Kennzahlenebene zu lenken. Dabei geht der Bezug zur Strategie und den übergeordneten Unternehmenszielen leicht verloren. Das Kennzahlensystem bleibt statisch und auf die operative Ebene beschränkt. Ein funktionsübergreifender Diskussionsprozess kommt nicht in Gang.[11]

Bei der Nutzung der BSC als IT-System gilt zu beachten, dass es um die IT-Unterstützung des BSC-Prozesses, nicht um den Ersatz der Balanced Scorecard durch die IT gehen sollte. Angesichts des Angebots an optisch verlockenden BSC-Frontends (bis hin zum

[10] Vgl. Horváth & Partner (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, 2001,S. 417
[11] Vgl. Weber, J./Schäffer, U., Erfahrungen, 2001, S. 11 f.

„management cockpit“ oder „war room“) mit über Data Warehouse-Lösungen anscheinend unbegrenzten Zugriffsmöglichkeiten, sollte man immer daran denken, dass die Überleitung der Strategie in Maßnahmen ureigenste Managementaufgabe ist.[12]

4.2 Strategische Grundlagen

Der erste Schritt zum Aufbau einer BSC ist die Schaffung der notwendigen strategischen Grundlagen für das Unternehmen. Dabei werden z.B. in der strategischen Analyse die Lebenszyklusphase und die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF)[13] bestimmt, sowie eine SWOT-Analyse durchgeführt, mit deren Hilfe die strategische Stoßrichtung des Unternehmens ermittelt werden kann. Mit der SWOT-Analyse werden die Stärken und Schwächen im Unternehmen ermittelt und die Chancen und Risiken des Unternehmens am Markt gegenüber gestellt.[14] Die Identifizierung spezifischer Kritischer Erfolgsfaktoren erfolgt durch Gegenüberstellung der Ergebnisse aus Wettbewerbs- und Umfeldanalyse. Der Vergleich mit den Wettbewerbern auf der Grundlage dieser Faktoren deckt die strategischen Lücken des eigenen Unternehmens auf und gibt Hinweise auf den Aufbau von Ressourcen. Für die Telekommunikationsbranche können folgende kritische Erfolgsfaktoren identifiziert werden: Kundenorientierung, Preis, Kosten, Qualität, Image, Technikausstattung, Innovationsfähigkeit, Internationalisierung und Unternehmenskultur.[15] Diese in weitere einzelne Merkmale detaillierten branchenspezifischen Faktoren können als Grundlage für die Messung von strategischen Lücken des Unternehmens, die Beurteilung der Ressourcen im Hinblick auf den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen, die Entscheidung über die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens sowie der Umsetzung der strategischen Stoßrichtung anhand einer Scorecard dienen.[16]

---

[12] Vgl. Weber, J./Schäffer, U., Erfahrungen, 2001, S. 11 f.
[13] Unter Kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) versteht die betriebswirtschaftliche Forschung die Faktoren, die für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich sind
[14] Vgl. Rolle, C., DVB, 2001, S. 44 f.
[15] Vgl. Knoll, T., Netzbetreiber, 2000, S. 106
[16] Vgl. Knoll, T., Netzbetreiber, 2000, S. 250

4 Umsetzung der Balanced Scorecard

Der praktische Nutzen einer BSC wird wesentlich davon beeinflusst, inwieweit ihre Struktur dem Charakter des Unternehmens entspricht. Technisch geprägte Unternehmen mit ihren klassisch funktionsorientierten Organisationen (bspw. Firmen der Grundstoffindustrie) benötigen eher eine hierarchisch aufgebaute BSC, während technologieintensive Unternehmen (bspw. Informations- und Kommunikationsfirmen) eher Strukturen erfordern, die sich an den Bedürfnissen des Intellektuellen Kapitals orientieren. [17]

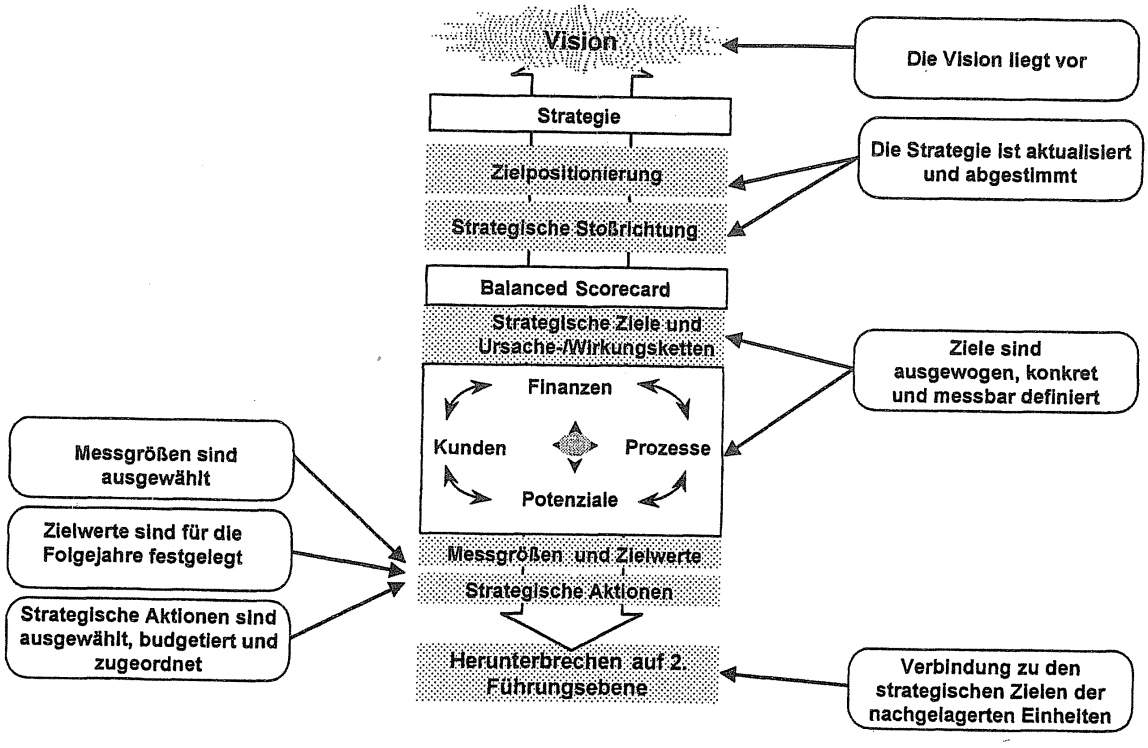


Abb. 1: BSC - Strategie eines Unternehmens in konkrete Aktivitäten übersetzen (Quelle: Horváth & Partner (Hrsg.), Balanced Scorecard umsetzen, 2001, S. 10)

[17] Vgl. Friedag, H./Schmidt, Dr. W., Aufsatz Balanced Scorecard, 2002, S. 18

5 Umsetzung der Balanced Scorecard bei Siemens ICP CD DP Leipzig[18]

ICP CD DP Leipzig fertigt Produkte der Telekommunikationsindustrie, vornehmlich schnurgebundene Systemtelefone und Flachbaugruppen.

Die Umsetzung erfolgte in den Schritten: Erarbeiten der Werksscorecard, Herunterbrechen auf die Hauptabteilungsebene, DV-technische Umsetzung, Implementierung

6.1 Projektvorgehen in Leipzig

Ausgehend von einer Werksstrategie wurde zunächst eine Scorecard auf Werksebene vom Leitungskreis entwickelt. Im Anschluss daran erfolgte das Herunterbrechen der Scorecard auf die Hauptabteilungsebenen, indem diese Abteilungen ihren Zielbeitrag zu den Werkszielen festlegten und geeignete Messgrößen definierten.[19] Nach dem Herunterbrechen auf die Hauptabteilungsebene wurden an den dort erarbeiteten Scorecards Zielvereinbarungen für die restlichen Abteilungen und Angestellten angeknüpft.

6.2 Erarbeiten der Werksscorecard

Die Werksscorecard wurde in Workshops in folgenden Schritten erarbeitet:

Strategie-Workshop mit dem Leitungskreis
- Festlegen der Mission, Vision und Strategie des Werkes

Workshop mit Betriebsräten, gewerblichen Mitarbeitern und Angestellten
- Abgleich der Strategievorstellungen

Workshop mit dem Leitungskreis
- Formulierung der strategischen Zielsetzungen für das Werk

[18] Vgl. Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 133 - 172
[19] Vgl. Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 136

- Ableiten eines Linkage Modells zur Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen
- Ermitteln von Meßgrößen
- Festlegen von Zielwerten für die Meßgrößen
- Zielverantwortliche bestimmen

6.2.1 Entwicklung der Werksstrategie

Anhand folgender Schritte wurde die Werksstrategie entwickelt:

- Durchführung einer Branchenstrukturanalyse
- Durchführung einer SWOT-Analyse
- Orientierung an den übergeordneten Zielen des Geschäftsgebietes „Communication Devices“ (CD)
- Formulierung der eigenen Mission und Vision, und
- Formulierung der Werksstrategie in Form von „6 Faktoren für den Erfolg“

Bei der Branchenstrukturanalyse wurde das Modell von Porter (5-Forces-Analysis) durchgeführt, bei der die Attraktivität eines Marktes anhand der Bedrohung durch neue Anbieter, der Rivalität mit bestehenden Unternehmen, der Verhandlungsstärke von Zulieferern und Kunden, sowie der Gefahr durch Substitutionsprodukte aufgezeigt wird.[20] Aufbauend auf der Branchenstrukturanalyse wurde im Anschluss eine SWOT-Analyse durchgeführt.[21] Zu den übergeordneten Zielen („Critical Few Objectives“) wurde jeweils der Beitrag des Werkes ermittelt und aufgeführt.[22] Anschließend wurden die Vision und Mission des Werkes formuliert:

<u>Vision:</u> „Weltmarktfähiger Anbieter integrierter Dienstleistungen für interne Kunden im Bereich großer und mittlerer Stückzahlen, Produktgestaltung und –beratung mit der Ausprägung Kunststoffverarbeitung, Baugruppenfertigung, Montage und Logistik bei

[20] Vgl. Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 138 ff.
[21] weitergehende Informationen, siehe Anlage SWOT-Analyse Siemens
[22] weitergehende Informationen, siehe Anlage Orientierung an den übergeordneten Zielen von CD

kontinuierlichem Wachstum.“[23]

Mission: „Hausinterner Lieferant von digitalen, schnurgebundenen Kommunikationsendgeräten zu marktgerechten Konditionen.“[24]

Folgende 6 Faktoren für den Erfolg wurden in einem Workshop zur Festlegung der Strategie in Form von Erfolgsfaktoren erarbeitet:

- weltmarkfähiger Anbieter (Kostensenkung, ausgezeichnete Produktqualität und Zeitvorteile)
- exzellente Geschäftsprozesse(Verbesserung der Prozessabläufe hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit)
- neue Geschäfte(frühzeitig Trends erkennen)
- Wachstum notwendig(schneller wachsen als der Markt)
- Profitabel arbeiten(Kostenposition beachten)
- Mitarbeiter-Identifikation(Unternehmenskultur für das Geschäftsgebiet)

Ein weiterer Workshop diente dazu die Mitarbeiter mit dem Leitbild und den Leitzielen im Konzern vertraut zu machen, die Zielerreichung mithilfe der BSC messbar zu machen, Grundlagenwissen zur BSC zu vermitteln und die Akzeptanz des Konzeptes im Werk zu verbessern.

6.2.2 Formulierung der strategischen Ziele und Identifizierung der Ursache-/Wirkungsbeziehungen der BSC

Man entschied sich für die vier Perspektiven: Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter. Anschließend wurde versucht, die Treiber der Strategie (sog. Werttreiber) in Form strategischer Zielsetzungen zu bestimmen und den verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard zuzuordnen. Es wurden insgesamt 20 Ziele ausgewählt, was der von Kaplan/Norton postulierten Form der BSC entspricht.

[23] Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 143
[24] ebenda

Strategische Ziele des Werkes Leipzig	
Finanzperspektive	Steigerung von Geschäftswertbeitrag, Umsatz und EBIT, Senkung der Stückkosten und Fehlleistungskosten
Kundenperspektive	Neues Geschäft betreiben, Verbesserung der Kommunikation, Steigerung der Kundenzufriedenheit
Prozessperspektive	Verbesserung der Prozessqualität, des Marketingprozesses, des Zulieferprozesses sowie der Flexibilität bei der Produkteinführung, Verringerung der Durchlaufzeit (DLZ), SAP/R3 Einführung, Formalisierung des Angebotsprozesses, Erhöhung des Anlagennutzungsgrades, Einführung eines Virtuellen Produktionssystems
Mitarbeiterperspektive	Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, MA-Leistungsbereitschaft und MA-Leistungsfähigkeit

Abb. 2: Strategische Ziele des Werkes Leipzig
(Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 148)

Bei der Erarbeitung des strategischen Linkage-Modells bildete die Finanzperspektive den Ausgangspunkt, von der aus die strategischen Ziele für die anderen drei Perspektiven entwickelt wurden. Als Beispiel wird das Linkage-Modell für das Ziel exzellente Geschäftsprozesse abgebildet:

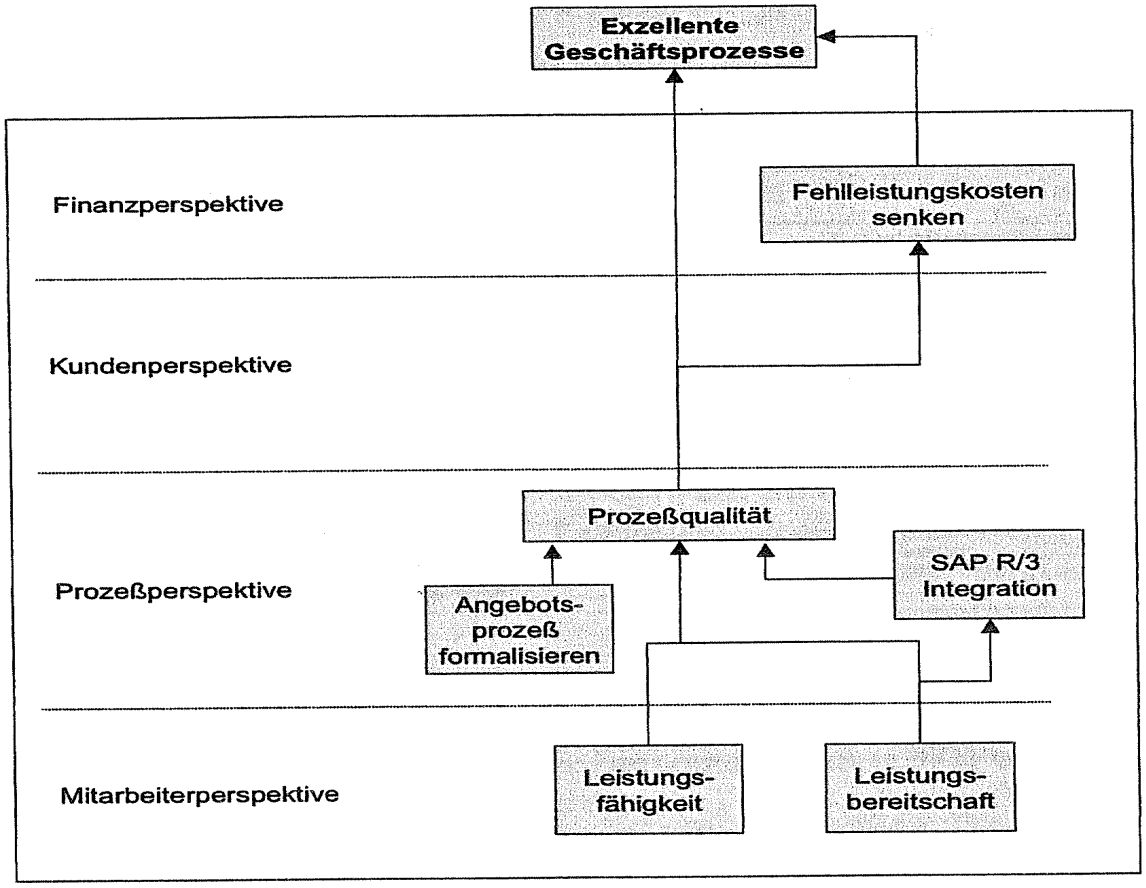


Abb. 3: Linkage-Modell mit den Treibern für das Ziel exzellente Geschäftsprozesse (Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 151)

6.2.3 Finden von Messgrößen

Bei der Erhebung von Messgrößen sollte immer auf deren Wirtschaftlichkeit geachtet werden, d.h. es sollte ein geringer Erhebungsaufwand sichergestellt werden. Beispielhaft wird hier die Kundenperspektive der BSC gezeigt:[25]

[25] weitergehende Informationen, siehe Anlage Messgrößen der BSC-Perspektiven

Werksziele	**Messgröße**
Neues Geschäft	Umsatz mit neuen Produkten
Kommunikations- und Umsetzungsstrategie (Internet)	Meilensteinplan
Kundenzufriedenheit steigern	Versorgungsperformance Anzahl der Reklamationen DLZ bei Produkteinführung

Abb. 4: Kundenperspektive der BSC des Werkes Leipzig[26]
(Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 153)

6.2.4 Bestimmung von Zielvorgaben für die Messgrößen

Die Zielwerte für die Messgrößen wurden durch die Zielverantwortlichen bestimmt und mit dem Leitungskreis abgestimmt. Sie beziehen sich immer auf ein Geschäftsjahr. Grundlage für ihre Festlegung waren:

- subjektive Vorstellungen und Erfahrungswerte der MA
- finanzielle Vorgaben aus bestehenden Businessplänen, und
- Benchmarks[27].[28]

6.3 Herunterbrechen der Werksscorecard auf Hauptabteilungsebene

Das Prinzip hierbei besteht darin, die Ziele einer Ebene jeweils aus den Zielen der höheren Unternehmensebene abzuleiten. Das weitere Vorgehen ist analog zur Erstellung der Werksscorecard.

[26] Vgl. Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 153 f.
[27] „Benchmarking ist der kontinuierliche Prozess, Produkte, Dienstleistungen und Praktiken zu messen gegen den stärksten Mitbewerber oder die Firmen, die als Industrieführer angesehen werden.“
[28] Vgl. Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 158

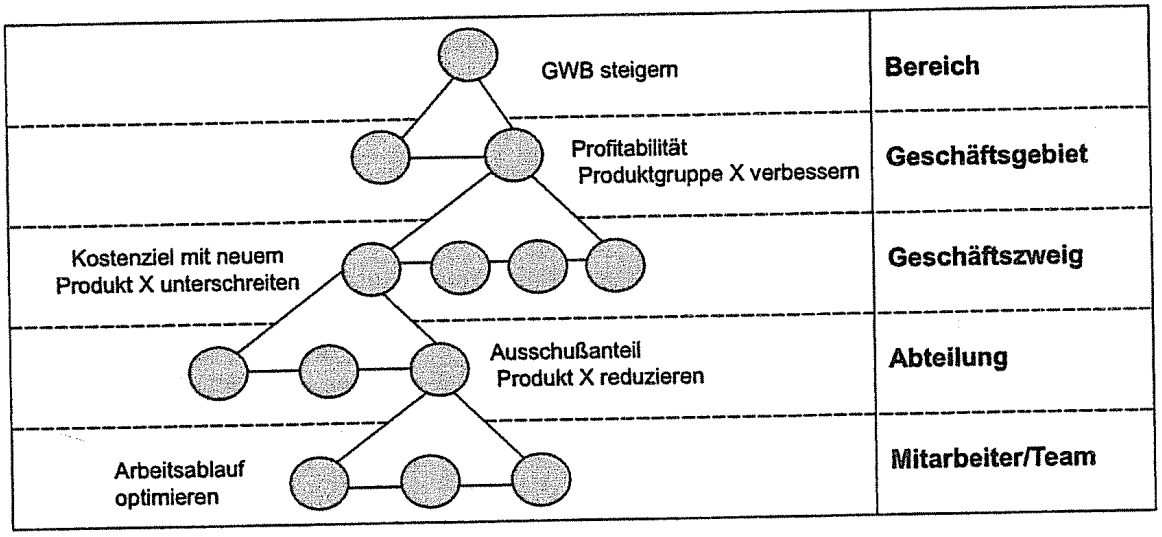


Abb. 5: Struktur des Herunterbrechens von Zielen
(Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 159)

Mit Hilfe einer Zielbeitragsmatrix[29] und der erarbeiteten Werksscorecard konnten die Hauptabteilungen erkennen, zu welchen Werkszielen sie einen Beitrag leisten müssen und für welche Ziele sie evtl. als Zielverantwortliche fungieren. Ausgehend von den strategischen Zielen auf Werksebene mussten strategische Zielsetzungen für die Hauptabteilungen entwickelt werden. In Diskussionen wurde über die strategischen Ziele, geeignete Messgrößen, zu erreichende Zielwerte sowie Initiativen und Owner für die Zielerreichung entschieden.[30]

6.4 Datenverarbeitungstechnische Umsetzung

Es wurde eine auf Excel basierende Lösung gewählt, um die Zielvereinbarungen und Scorecards abzubilden. Als Darstellungsmöglichkeiten der Scorecards dienten Balkendiagramme, Liniendiagramme oder Meilensteinpläne.

[29] siehe Anhang 1: Zielbeitragsmatrix
[30] siehe Anhang 2: Beispielscorecard für die Hauptabteilung Kunststoffverarbeitung

6.5 Implementierung der Balanced Scorecard

Folgende Projektschritte wurden durchgeführt:

- Verknüpfung der Scorecard-Ziele mit Zielvereinbarungen mittels MA-gesprächen
- Verbinden der Zielerreichung mit Anreizen (sog. Incentives), wie z.B. in Form von individuellen Entlohnungen
- Integration ins Tagesgeschäft mittels quartalsweisen Strategiecheck

Anschließend wurden weitere Steuerungsinstrumente eingebunden.

5 **Umsetzung der Balanced Scorecard bei der ISP AG**[31]

Das betrachtete Unternehmen wird als ISP AG bezeichnet, ist Teil eines Telekommunikationskonzerns und ist in der Internetbranche tätig. Es liegt keine ausformulierte Vision und Mission des Unternehmens vor.

5.1 Die strategischen Ziele der ISP AG

- Marktführer im Heimatmarkt bei dem Hauptprodukt zu werden mit einem eigenen Branding.
- Die Schaffung einer loyalen Kundenbasis durch das Kreieren von Communitieset. Dafür ist es notwendig, dass eine Plattform für Inhalte (Content) geschaffen wird, die allen Kunden der ISP AG zur Verfügung gestellt wird.
- Der führende Systemanbieter für E-Commercelösungen von Unternehmen (Applications) im Heimatmarkt zu werden.

Das Unternehmen ist in die Bereiche „Access“, „Content“ und „Applications“ eingeteilt. Daneben bestehen zentrale Dienste, die von den Abteilungen „Business Development and

[31] Vgl. Hoffmann, O., Internet-Start-up, 2000, S. 25 - 32

Controlling“ (Executive), „Marketing“ und „Operations“ (Customer Care) wahrgenommen werden.

In der ISP AG erfolgt die Darstellung selektiver Kennzahlen des Unternehmens mittels Cockpits[32]. Sie fördern eine Fokussierung auf wenige Indikatoren, die die Entwicklung kritischer Erfolgsfaktoren abbilden. Zahlreiche Schnittstellen zu anderen Managementprozessen bewirken eine hohe Komplexität und eine lange Implementierungsdauer eines Scorecard-basierten Controlling, was ein aktives Projektmanagement sowie eine engagierte Unterstützung durch das Management erfordert.

Folgende Ansprüche wurden an das Controlling gestellt:

- Abbildung qualitativer Messgrößen und von Frühwarnindikatoren,
- Überprüfbarkeit der Prämissen der Strategieentwicklung und
- Unterstützung des Unternehmens bei der Wettbewerbsausrichtung durch ein zeitnahes Kennzahlensystem

5.2 Wesentliche Projektschritte bei der Implementierung des Controlling-Systems der ISP AG

- Implementierung mittels Executive Cockpit
- Roll-out für andere Bereiche
- Verknüpfung mit anderen Management Prozessen

Wichtig dabei war vor allem die Unterstützung durch das Management, sowie eine umfangreiche interne Kommunikation, um eine Unterstützung für das Reporting auf Basis von Cockpits aufzubauen. Viele Kennziffern beruhen in diesem Projekt auf Hypothesen über Kausalzusammenhänge von Einflussgrößen der Performance.

[32] ausgewogene Gesamtdarstellungen von Kenngrößen

5.2.1 Implementierung eines Executive Cockpits

Ausgehend von den Managementbedürfnissen wurde ein erstes Cockpit für die Geschäftsleitung entwickelt. Die Hauptmessgröße ist die Entwicklung der Kunden und stellt auch den bedeutendsten Werttreiber am Anfang der ISP AG dar. Weitere dargestellte Faktoren betreffen die Wahrnehmung des Unternehmens aus Kundensicht.[33]

5.2.2 Roll-out von Cockpits in anderen Unternehmensbereichen

Ausgehend von der Ermittlung der Teilstrategien für die Unternehmensbereiche wurden die wichtigsten Fähigkeiten sowie Indikatoren bestimmt, die für die Strategieumsetzung notwendig sind.

Die weitere Umsetzung wird am Beispiel des Unternehmensbereiches Content erläutert. Ausgehend von der strategischen Zielsetzung, des Centers Content, die Kundenloyalität zu erhöhen, wurden 5 kritische Faktoren (KEF) abgeleitet:

- Fähigkeit, aktuelle und für die Zielgruppen attraktive Inhalte anzubieten
- Fähigkeit, die Zielgruppen längere Zeit auf den eigenen Seiten zu binden
- Fähigkeit, den zunehmenden Verkehr vermarkten zu können (z.B. durch Vermietung von Werbeflächen)
- Fähigkeit, Kooperationen einzugehen, um Quellen für den Content zu erschließen und zu sichern
- Fähigkeit, die Ressourcen für die Contentgenerierung zu kontrollieren

Nachdem die strategischen Zielsetzungen für den Contentbereich erarbeitet worden sind, wurden die typischen erfolgs- und kostenrelevanten Merkmale jedes Bereichs in einem Kausalkettenmodell mittels Brainstorming erfasst.

[33] siehe Anhang 3: Entwurf eines Executive Cockpits

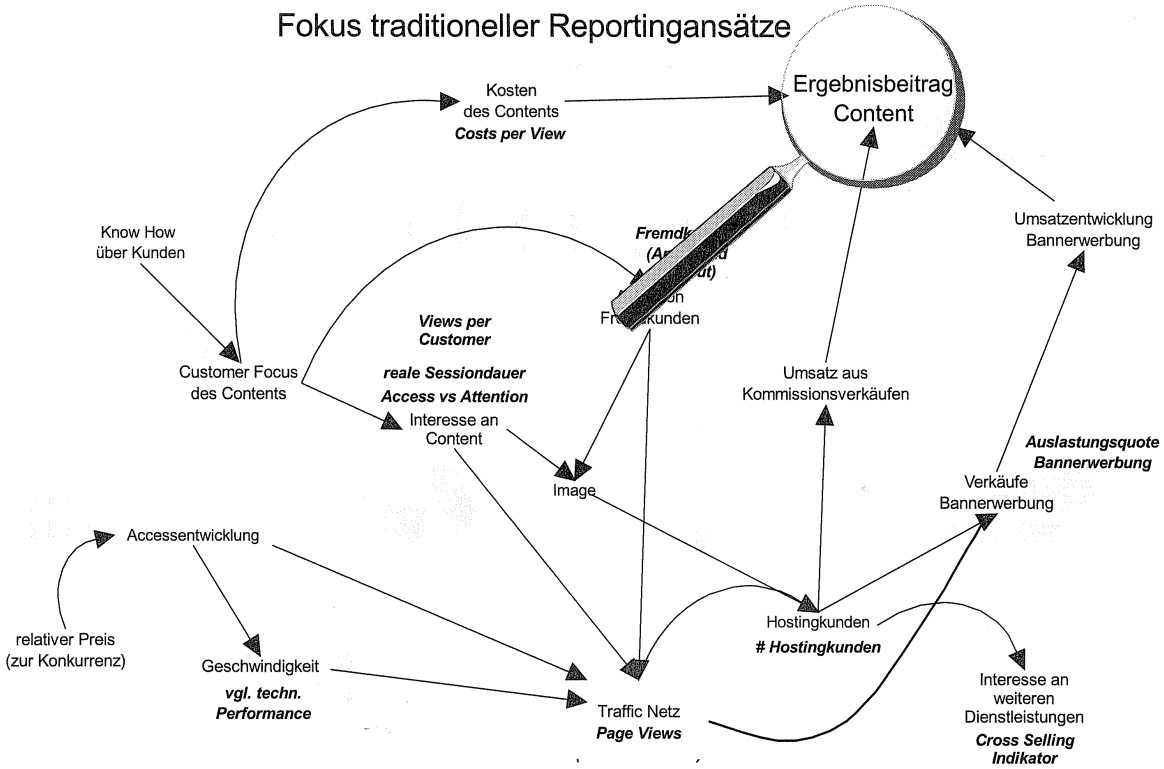


Abb. 6: stark vereinfachtes Kausalkettenmodell des Contentbereiches
(Quelle: Hoffmann, O., Internet-Start-up, 2000, S. 28)

Das Kausalkettenmodell dient dazu Abhängigkeiten abzubilden und um Einigkeit über die „Spielregeln“ des Contentgeschäfts zu erzielen, damit geeignete und von allen akzeptierte Messgrößen ausgewählt werden können. Die hergeleiteten Messgrößen können in einem weiteren Schritt den kritischen Erfolgsfaktoren zugeordnet werden. Um nicht bereits bei der Kausalkettenmodellierung den Entwurfsspielraum zu stark einzugrenzen, wurde die Erhebbarkeit der gewünschten Informationen erst möglichst spät überprüft. Wenn der Erfassungsaufwand zu hoch war, wurde auf Surrogatgrößen ausgewichen oder aber mit einem niedrigeren Detaillierungsgrad gearbeitet. Für die spätere Akzeptanz das Systems stellte sich heraus, dass die späteren Anwender möglichst frühzeitig in die Entwicklung mit einbezogen werden sollten.

Zu den kritischen Erfolgsfaktoren des Bereichs Content wurden folgende

Performanceindikatoren zugeordnet:

Fähigkeit, Kooperationen einzugehen:

- nicht messbar

Neuigkeitsgehalt und Attraktivität der Inhalte:

- von neuen Produkten erzeugte Onlinezeit im Internet
- Erneuerungsquote des Inhalts auf der Homepage
- Match mit Zielgruppen

Bildung von Kundenloyalität:

- Onlinezeit nach verschiedenen Inhaltsgruppen
- Durch Content erzeugte Onlinezeit zu gesamter Onlinezeit
- Entwicklung Fremdkunden (AOL, Compuserve u.a.)
- Anteil erzeugte Onlinezeit durch Stammkunden

Verkaufsaktivitäten:

- Auslastung Werbefläche auf der Homepage
- Entwicklung Werbekunden nach Struktur (z.B. Agenturen) und Dauer der Zusammenarbeit
- Entwicklung der Werbeattraktivität (Gemessen an der Klick Rate)

Wirtschaftlichkeit (Realisierung Skaleneffekte):

- Umsatz nach Werbeflächenart
- Kosten der Inhaltsgruppen
- Kosten pro 1000 aufgerufene Seiten
- Kostenstruktur: interner vs. Externer Content

Nachdem Messgrößen für alle wichtigen Unternehmensbereiche bestimmt worden sind, wurde eine intensive Diskussion über die Teilstrategien geführt, was zu einer weiteren Klärung über die Zielsetzungen der ISP AG führte. Durch den Prozess des Roll-out wurden alle Beteiligten dazu angeregt, die Unternehmensstrategie auf ihre Bereiche herunterzubrechen und daraus Teilstrategien zu entwickeln. Nach der Ermittlung der KEF für die Teilstrategien, wurden mithilfe eines Kausalkettenmodells Messgrößen hergeleitet.

5.2.3 Verknüpfung mit anderen Managementprozessen

Zuletzt erfolgte die Abstimmung der Cockpitinhalte auf die Managementprozesse, Management by Objectives (MbO), Service Development Process, Budgeting und Strategic Planning (Value Driver Model). Damit sollte zum einen sichergestellt werden, dass die Konsistenz und Verständlichkeit der Planungsprozesse gewahrt wird und zum anderen, dass ein rascher Feedback erfolgt, der auch die der Planung zugrunde liegenden Prämissen betreffen kann.

6 Probleme bei der Umsetzung der BSC in der Praxis

Abschließend werden nun noch häufig auftretende Schwierigkeiten bei der Umsetzung des BSC-Konzeptes in der Praxis skizziert:

Konzeptionelle Schwächen des BSC-Ansatzes	**Typische Handhabung in der Praxis**	**Auswirkungen auf die Qualität des Managementprozesses**
klare Vorgehensweise zur Verbindung der Strategie mit messbaren Key Performance Indicators (KPI) fehlt	Die Manager setzen „lediglich“ aufgrund ihrer Intuition die Ihnen wichtig erscheinenden KPI´s in die vier Dimensionen der BSC ein	Robustheit des Scorecard-Ansatzes gefährdet: Auswahl der KPI´s ist oft durch aktuelle, kurzfristige Probleme geprägt und führt deshalb zu häufigen Änderungen
Gefahr zu hoher Komplexität durch zu viele interdependente Verknüpfungen zwischen KPI	Verzicht auf die Verbindungen zw. den einzelnen Zielen und KPI	Konsistenz zw. den Balanced Scorecards der einzelnen Führungsstufen nicht gewährleistet, da ein einheitliches Verständnis des

		Führungsprozesses fehlt
Die Ganzheitlichkeit des Ansatzes kann zu fehlender Fokussierung auf den erzielbaren finanziellen Erfolg führen	Nach ersten Versuchen findet eine Umkehr zur bisherigen finanzlastigen Berichterstattung statt	Ursachen von Abweichungen werden nur ungenügend bei der Entscheidungsfindung verstanden und berücksichtigt
Anstatt die strategischen Prioritäten des Unternehmens zu berücksichtigen, werden stur die vier Scorecard-Dimensionen abgebildet	Die Scorecards werden für die strategische Steuerung zunehmend als irrelevant betrachtet	Eine Integration mit den wichtigsten Führungsprozessen findet nicht konsequent statt
Eine ausschließliche Ausrichtung auf das Top-Management vernachlässigt die Führungsstufen, auf welchen die meisten Entscheidungen tatsächlich getroffen werden	Als falsch verstandener Top-Management-Ansatz wird auf eine Integration der operativen Ebenen verzichtet	Die Kommunikation der Strategie durch entsprechende KPI´s kann nur in Ansätzen stattfinden

Abb. 7: Probleme bei der Umsetzung der BSC in der Praxis
(Quelle: Mountfield, A./Schalch, O., SAP, 1998, S. 318)

6 Fazit

Das Controlling-Steuerungsinstrument Balanced Scorecard tritt in der Praxis, wie bereits erwähnt, in unterschiedlichen Ausprägungen auf und hat sich im Unternehmensalltag bewährt. Der Einsatz der Balanced Scorecard in Unternehmen ist in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen und ist, laut aktuellen Studien zur BSC, in vielen Unternehmen geplant bzw. bereits in der Implementierung.

Literaturverzeichnis

1. Monographien und Sammelbände

Knoll, T. (Netzbetreiber, 2000):
Etablierte Netzbetreiber in der Telekommunikationsbranche, Strategieentwicklung und –implementierung, Wiesbaden 2000

Greischel, P. (Hrsg.) (Erfolgsbeispiele, 2003):
Balanced Scorecard, Erfolgsbeispiele und Praxisberichte, München 2003

Friedag, H./Schmidt, Dr. W.(Kennzahlensystem, 1999):
Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem, 1. Aufl., Freiburg,Berlin und München 1999

Horváth & Partner (Hrsg.) (Balanced Scorecard umsetzen, 2001):
Balanced Scorecard umsetzen, 2. Aufl., Stuttgart 2001

2. Artikel aus Zeitschriften und Sammelbänden

Engel, S./Dr. Grothe, M.(o.tel.o, 1999):
Einführung der Balanced Scorecard bei o.tel.o, Strategie-Verankerung, in: is report, 3. Jg.(1999), S. 12 – 17

Mountfield, A./Schalch, O. (SAP, 1998):
Konzeption von Balanced Scorecards und Umsetzung in ein Management-Informationssystem mit dem SAP Business Information Warehouse, in: CONTROLLING, H. 5 (1998), S. 316 – 322

Hoffmann, O. (Internet-Start-up, 2000):
Balanced Scorecard-basiertes Controlling in einem Internet-Start-up, in: krp, Sonderheft 2 (2000), S. 25 – 32

Weber, J./Schäffer, U. (Erfahrungen, 2001):

Erfahrungen mit der Balanced Scorecard, in: Advanced Controlling, Bd. 19 (2001)

Binder, B. (Measurement, 2004):
Prozessorientiertes Performance Measurement in der Telekommunikationsbranche, in: CONTROLLING, H. 6 (2004), S. 333 - 340

3. Sonstige Quellen

Heinrich, A. (Telekommunikationsbranche, 2002):
Umsetzung des Instruments der Balanced Scorecard in der Telekommunikationsbranche, Diplomarbeit TU Dresden 2002

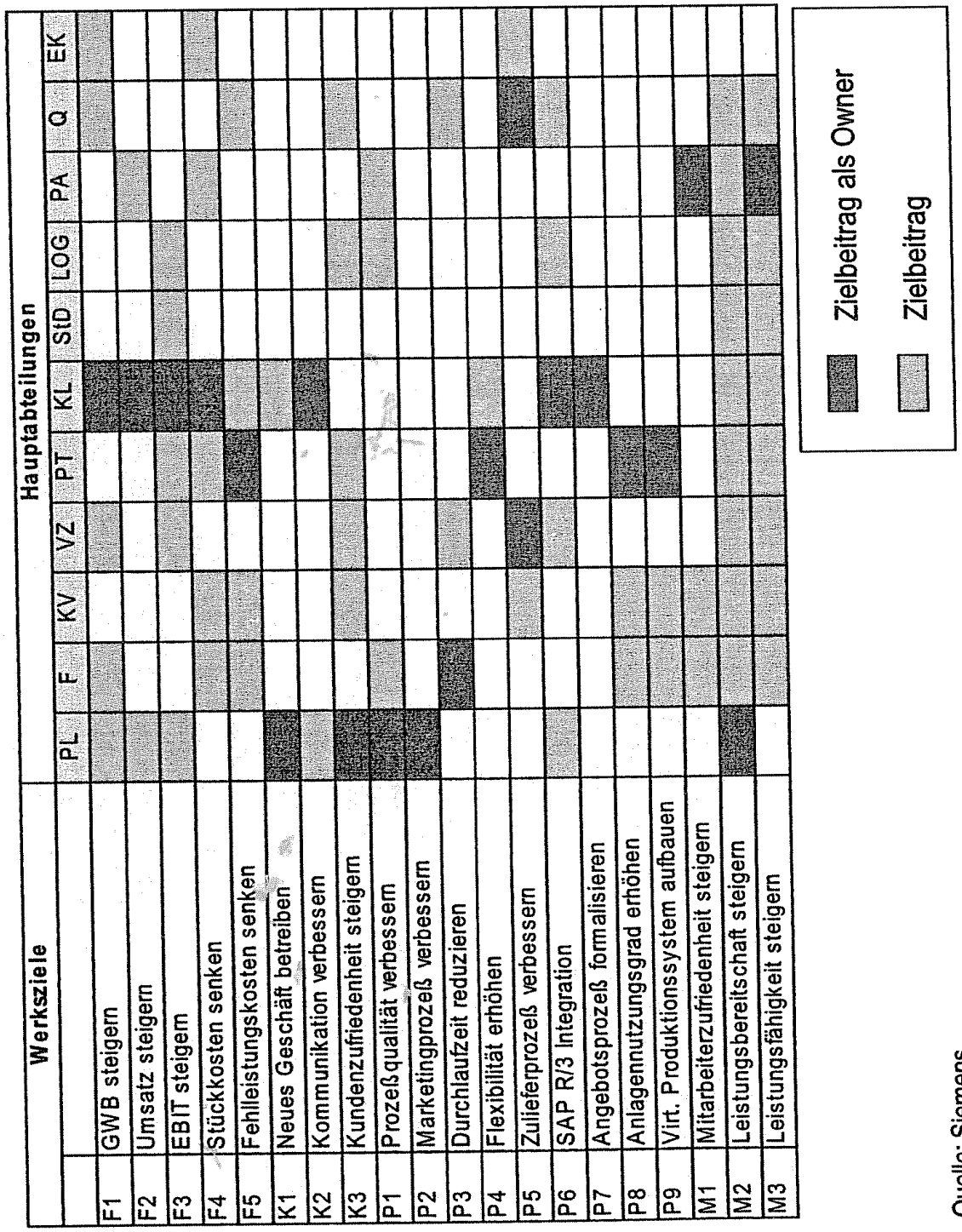
Rolle, C. (DVB, 2001):
Balanced Scorecard-Einführung bei der DVB AG, Diplomarbeit TU Dresden 2001

Friedag, H./Schmidt, Dr. W. (Aufsatz Balanced Scorecard, 2002):
Aufsatz Balanced Scorecard, 08/2002, unveröffentlicht, Forum Balanced Scorecard: http://www.scorecard.de/pdf_0208.pdf, 16.07.2004

Anhangsverzeichnis **Seite**

Anhang 1:	Zielbeitragsmatrix	I
Anhang 2:	Beispielscorecard für die Hauptabteilung Kunststoffverarbeitung	II
Anhang 3:	Entwurf eines Executive Cockpits	III

Anhang 1
Zielbeitragsmatrix



Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S.160

Anhang 2

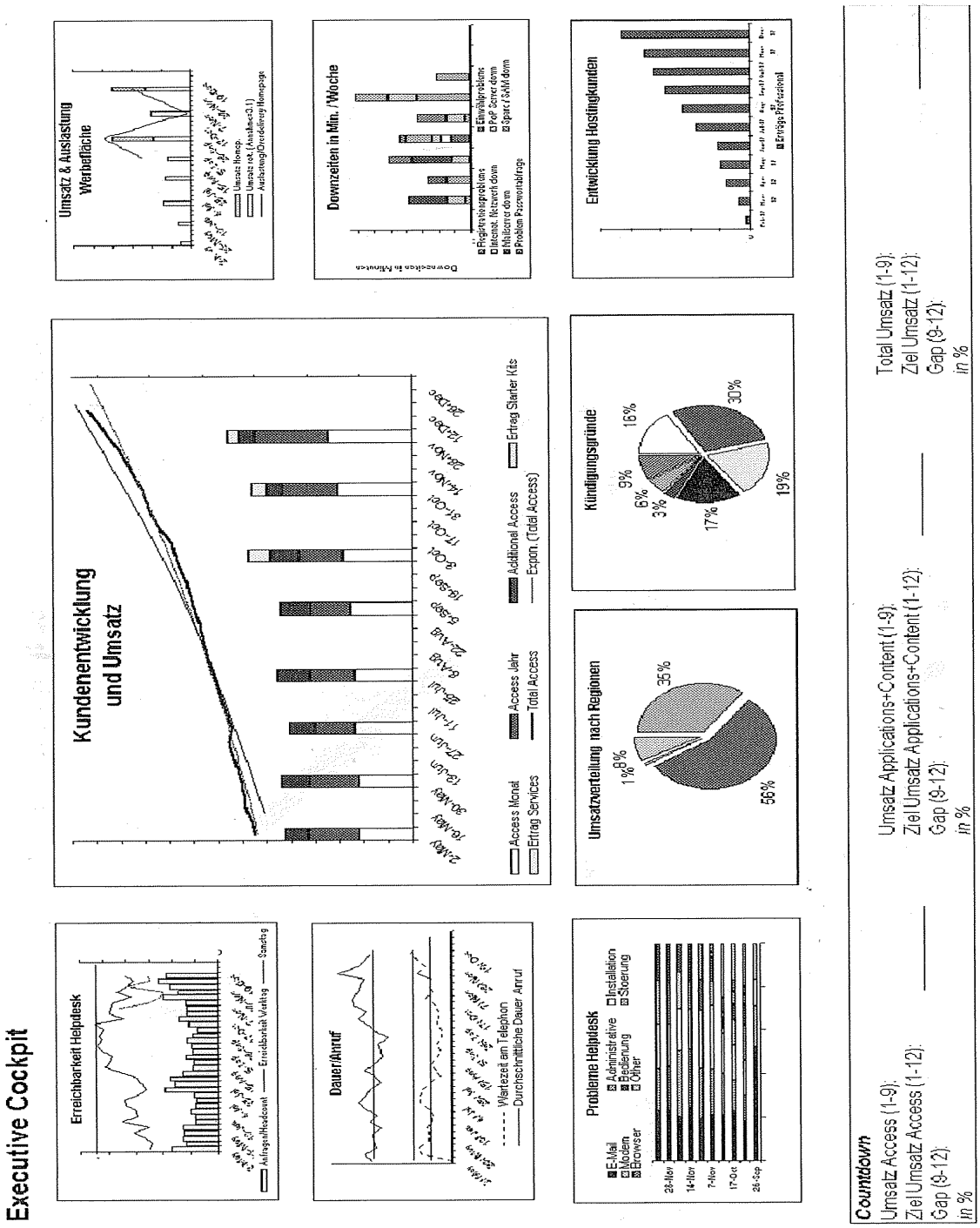
Beispielscorecard für die Hauptabteilung Kunststoffverarbeitung

Zielvereinbarungen Kunststoffverarbeitung

Werksziele	Ziele der Abteilung	Meßgrößen	Vorgaben	Intervall	Maßnahmen	verantwortlich			
						A	B	C	D
F4	Rüstzeitreduzierung	Reduzierung der Rüstzeit in %	Reduzierung um x % bis 12/99, x% bis 5/00, nochmals x % bis 9/00	12/99, 5/00, 9/00	Erhöhung der Maschinenauslastung	x	x	x	
F5	Ausschußsenkung	Ausschußsenkung bei Handapparaten und Displays in %	x%	quartalsweise bis 09/00		x	x		x
	Reduzierung der Stillstandzeiten	Senkung der außerplanmäßigen Stillstandszeiten in %	x%	quartalsweise bis 09/00		x	x		x
K3	Kundenzufriedenheit steigern	Durchlaufzeit bei der Einführung neuer Produkte	x Tage	quartalsweise	Optimierung der Hilfsmittelbestellung	x	x	x	x
P5	interne Wareneingangsqualität verbessern	Reduzierung der Rückweisungen	um x %, x %, x %	12/99, 04/00, 09/00				x	x
P8	Anlagennutzungsgrad	Overall Equipment Effectiveness (OEE)		monatlich		x	x		
P9	Virtuelles IPS	Meilensteinplan	Okt 99	monatlich		x	x	x	x
M2	Leistungsbereitschaft erhöhen	Gesundheitsquote in %	x%	monatlich	Rückkehrgespräche, Prämienentlohnung	x	x	x	x
M3	Leistungsfähigkeit steigern	Schulungstage pro Jahr	x Tage pro Mitarbeiter	monatlich	Erhöhung der Anzahl der Schulungstage	x	x	x	x
		Anzahl der Bildungspässe	alle Mitarbeiter	quartalsweise	Teilnahme an Schulungen	x	x	x	x

Quelle: Greischel, P. (Hrsg.), Erfolgsbeispiele, 2003, S. 161

Anhang 3
Entwurf eines Executive Cockpits



Quelle: Hoffmann, O., Internet-Start-up, 2000, S. 27

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 hochladen und kostenlos publizieren

GRIN