

Jürgen Weber/Utz Schäffer

Balanced Scorecard & Controlling

Implementierung
– Nutzen für Manager und Controller –
Erfahrungen in deutschen Unternehmen

GABLER

Prof. Dr. Jürgen Weber ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik, an der WHU Koblenz. Er ist vielfach ausgewiesener Controlling-Experte und Mit-Herausgeber der renommierten Fachzeitschrift krp – Kostenrechnungspraxis.

Dr. Utz Schäffer ist wissenschaftlicher Assistent von Prof. Weber.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Weber, Jürgen:

Balanced scorecard & controlling: Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen / Jürgen Weber / Utz Schäffer. – Wiesbaden: Gabler, 1999

ISBN 978-3-322-91283-1 ISBN 978-3-322-91282-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-91282-4

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1999

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1999

Lektorat: Jutta Hauser-Fahr/Ulrike Lörcher

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



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

<http://www.gabler.de>

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.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

ISBN 978-3-322-91283-1

ZUR EINSTIMMUNG – WAS ERWARTET SIE IN DIESEM BUCH?

Ein Buch über die Balanced Scorecard zu schreiben, mag auf den ersten Blick vermessen erscheinen. Ist im Original – dem Bestseller von Kaplan und Norton – nicht schon (mehr oder weniger) alles gesagt? Wir – und auch die beiden amerikanischen „Erfinder“ des Instruments (vgl. Kaplan/Norton, 1997, S. IX) – meinen nein.

Das vorliegende Werk kombiniert eine konstruktiv-kritische Sicht der Balanced Scorecard mit einer Fülle von konkreten Hinweisen und Beispielen aus der deutschen Unternehmenspraxis. Diese sollen Sie insbesondere an den Stellen unterstützen, an denen Ihnen das Buch von Kaplan/Norton nicht mehr weiterhilft. Wir verstehen uns somit als mögliche Ergänzung zur Arbeit von Kaplan/Norton. Unsere Erfahrungsbasis sind eine Fülle von Workshops, Seminaren und Arbeitskreisen zum Thema Balanced Scorecard und verwandten Themen sowie zahlreiche „informelle“ Diskussionen mit befreundeten Controllern.

Allerdings wollen wir es bei einer konzeptionellen Kritik und Ergänzung der Balanced Scorecard nicht bewenden lassen. Uns geht es – wie im Titel des Buches deutlich wird – auch und wesentlich um Controller, diesen durchweg eher ungeliebten, häufig mißverstan-

denen, dennoch aber sehr wichtigen Berufsstand, der in den letzten Jahrzehnten eine tiefe Verankerung in der deutschen Unternehmenspraxis erfahren hat. Aktuell mehren sich die Stimmen, die am Ruhm dieses Erfolges kratzen. Gerade in Großunternehmen mit langer Controlling-Erfahrung laufen Controller derzeit vielfach Gefahr, ihre angestammte, stets reklamierte Rolle als betriebswirtschaftlicher Dienstleister des Managements zu verlieren. Der Manager hat zunehmend andere Führungsprobleme als die, bei denen der Controller seit Jahren und Jahrzehnten instrumentell und informatorisch Unterstützungsarbeit leistet. Eine Neuausrichtung wird gefordert, ein tiefgreifendes Umdenken und Rückbesinnen auf den eigentlichen Nutzen für das Management postuliert.

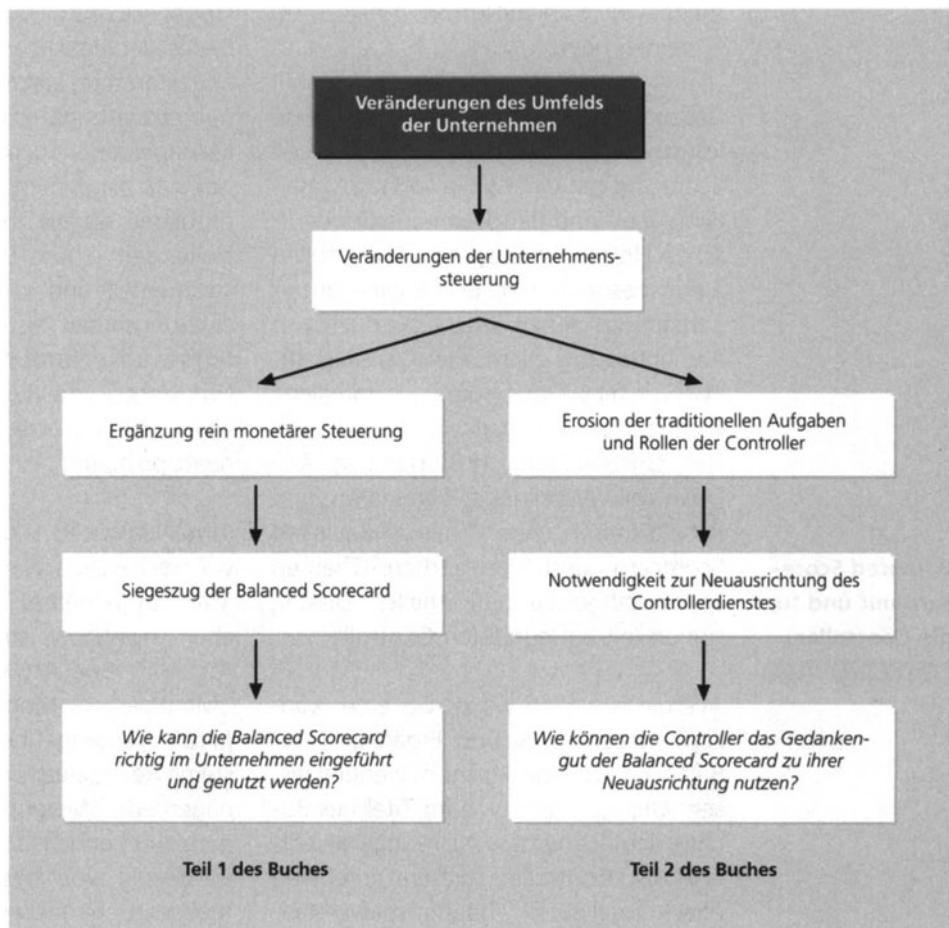
In der Balanced Scorecard steckt – wie wir noch sehen werden – ein gerüttelt Maß an neuem betriebswirtschaftlichen Know how, ja man könnte die BSC sogar als eine Art Klammer um einige „Management-Modewellen“ der jüngeren Vergangenheit bezeichnen (Systems Reengineering, Total Quality Management, Wissensmanagement, Kundenzufriedenheitsmanagement) – oder als derzeit wohl beste Möglichkeit, betriebswirtschaftliches Know how an

Balanced Scorecard mit und für die Controller

Nicht-(oder nicht mehr-)Betriebswirte zu „verkaufen“ Wieso sollte dann nicht auch die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument sein, die Neuausrichtung des Controlling voranzutreiben und ihr Richtung zu geben?

Im zweiten Teil des Buches versuchen wir, diese – intuitiv plausible – Idee mit Leben zu füllen. Dabei gehen wir von einer bestimmten Grundauffassung aus:

Controller sollten – so unsere Kernthese – als Dienstleister des Managements subsidiär und engpaßbezogen dort tätig werden, wo ihn der Schuh drückt: Und das läßt sich in vielen Unternehmen derzeit nicht nur insgesamt, sondern auch für den Controllerdienst in den Perspektiven der Balanced Scorecard erfassen! Die Balanced Scorecard kann in diesem Sinne die tägliche Arbeit des Controllers fokussieren und lenken. Nur so, mit



Die Struktur unseres Buches auf einen Blick

konkreten Vorstellungen über ein kunden-, prozeß-, wissens- und finanzorientiertes Controlling können Sie unseres Erachtens vermeiden, daß die Balanced Scorecard in Ihrem Unternehmen eine Eintagsfliege wird und sich die Controllerabteilung unter Wert verkauft – beides wäre außerordentlich mißlich!

Bücher entstehen nie aus dem luftleeren Raum, auch dieses nicht. Es basiert vielmehr in hohem Maße auf Vorarbeiten, die wir in der Schriftenreihe Advanced Controlling geleistet haben. Hinweise zu dieser am WHU-Lehrstuhl herausgegebenen Reihe finden Sie auf unserer Internet-homepage unter

www.whu-koblenz.de/control

Seit gut zwei Jahren greifen wir dort aktuelle Probleme und Lösungen im Controlling und für Controller auf. Viele dieser Ideen sind in das vorliegende Buch



eingeflossen. Es hat – wie die Schriftenreihe auch – zum Ziel, Sie kompetent und prägnant formuliert mit dem „state of the art“ des Controlling vertraut zu machen. Dieses Ziel ist erst dann erfüllt, wenn Sie nach der Lektüre nicht nur neue Einsichten gewonnen haben, sondern diese auch konkret in Maßnahmen umsetzen. Es wäre schön, wenn wir von Ihnen entsprechende Rückmeldung erhielten – wir suchen die Interaktion!

An dieser Stelle sei abschließend denen gedankt, die in ganz unterschiedlichen Funktionen bei der Entstehung und Fertigstellung des Buches mitgeholfen haben. Hier ist zunächst Dr. Reinhold Roski, Leiter des Programmbereichs Wissenschaft im Gabler-Verlag, Wiesbaden, zu nennen, der unsere Buchidee sowohl vom Inhalt als auch von der äußeren Gestaltung her von Anfang an stark unterstützt hat. Dank gilt weiterhin den assistentischen Mitstreitern am Lehrstuhl, Ulrich David und Michael Bauer, die zum einen die enge Verbindung des Buches mit der Lehrstuhl-Schriftenreihe gewahrt, zum anderen einige empirische Basisarbeit geleistet haben. Auch besonders hervorgehoben seien die Beiträge aus den Unternehmen, die diesem Buch den „letzten Praxisschliff“ geben.

Nichts ist in der Praxis so knapp wie Zeit; wir glauben, hier war sie gut angelegt.

Dr. Norbert Knorren und Dr. Barbara E. Weißenberger sei für die Unterstützung im Abschnitt zum finanzorientierten Controlling gedankt – die Passagen bauen stark auf den gemeinsam mit ihnen verfaßten Bänden 2, 3 und 6 der WHU-Schriftenreihe Advanced Control-

ling auf. Dank gilt schließlich – last but not least – der unermüdlichen Korrekturarbeit unserer Sekretärin, Beata Kobylarz, die uns wieder einmal bei diversen sprachlichen, orthographischen und sonstigen Nachlässigkeiten ertappt hat!

Jürgen Weber und Utz Schäffer,
Vallendar im Juni 1999

INHALTSVERZEICHNIS

Zur Einstimmung – Was erwartet Sie in diesem Buch?	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Zu den Autoren	XIII
1. Einführung der Balanced Scorecard	1
1.1. Das Konzept in Kürze.	1
1.1.1. Das Kennzahlensystem	2
1.1.2. Das Managementsystem	14
1.2. Mehr zum Kennzahlensystem	22
1.2.1. Ergänzende Hinweise zur Generierung und Verknüpfung von Kennzahlen	22
1.2.2. Wie steht es um Ihre Leistungsrechnung?	24
1.2.3. Operative Werttreiberhierarchien als Alternative?	27
1.2.4. Wie fokussiert sollte Ihre Scorecard sein?	34
1.3. Mehr zum Managementsystem.	45
1.3.1. Die Strategie als notwendige Voraussetzung	45
1.3.2. Was ist bei der Verbindung von Strategie und operativer Planung alles zu beachten?	51
1.3.3. Balanced Scorecard und Anreizgestaltung	54
1.3.4. Balanced Scorecard und Konzernorganisation	59
1.3.5. Balanced Scorecard und KonTraG.	66
1.4. Erfolgsfaktoren der Implementierung	67
1.4.1. Implementierungsvorschlag von Kaplan/Norton	68
1.4.2. Erfolgsfaktoren der Implementierung	71
1.5. Erfahrungen aus der Praxis	81
1.5.1. Balanced Scorecard bei E. Breuninger GmbH & Co.	81
1.5.2. Balanced Scorecard bei der Siemens AG	84
1.5.3. Balanced Scorecard bei der Deutschen Lufthansa AG.	86

1.5.4. Balanced Scorecard bei der Mannesmann o.tel.o GmbH	89
1.5.5. Balanced Scorecard bei der Deutschen Bahn AG	93
1.5.6. Balanced Scorecard aus Beratersicht: McKinsey & Company	97
1.5.7. Balanced Scorecard aus Beratersicht: CTcon GmbH	100
1.5.8. Zur Rolle des Controllers bei der Einführung einer Balanced Scorecard	105
1.6. Fazit	108
2. BSC-Perspektiven: Die Basis zur Neuausrichtung des Controlling	111
2.1. Zur (Neu-)Positionierung des Controllers	111
2.1.1. Was machen Controller eigentlich?	111
2.1.2. Der Controller im Spiegel von Schlagworten	119
2.1.3. Der Controller im Spiegel eines Leitbilds	122
2.1.4. Controlling – „State of the Art“ in der Theorie	124
2.1.5. Die neue Sicht: Rationalitätssicherung als Aufgabe des Controlling	126
2.1.6. Aktuelle Herausforderungen an Controller und Controlling	132
2.1.7. Der Controller als Management Consultant	135
2.1.8. Der Controller als konstruktiver Opponent und Promotor	138
2.1.9. Fazit: Re-Inventing Controlling	145
2.2. Marktorientiertes Controlling	147
2.2.1. Interne Märkte der Controller: Den „Zahlenverkäufer“ konsequent umgesetzt	148
2.2.2. Die Outside-In-Sicht: Neue Perspektiven, neue Instrumente	157
2.2.3. Markt- und Kundenperspektive einer BSC für den Controllerbereich	175
2.3. Prozeßorientiertes Controlling	177
2.3.1. Prozesse: Der neue Fokus der Führung	177
2.3.2. Controllershhip im prozeßorientierten Unternehmen – ein Sechs-Punkte-Programm	180
2.3.3. Die Prozeßkostenrechnung als Standard prozeßorientierten Controllings	191
2.3.4. Prozeßorientierung in der Controllerarbeit selbst	198
2.3.5. Prozeßperspektive einer BSC für den Controllerbereich	201

2.4.	Wissens- und lernorientiertes Controlling	201
2.4.1.	Wissen als zentraler Hebel der Wirtschaftsentwicklung	201
2.4.2.	Wissen als Herausforderung für Manager und Controller	203
2.4.3.	Wissensorientiertes Controlling.	207
2.4.4.	Wissensmanagement für Controllerebereiche	212
2.4.5.	Fazit	224
2.4.6.	Lern- und Entwicklungsperspektive einer BSC für den Controllerebereich.	225
2.5.	Finanzorientiertes Controlling	226
2.5.1.	Die klassische Finanzperspektive wird revitalisiert.	226
2.5.2.	Internationalisierung der externen Rechnungslegung	229
2.5.3.	Konsequenzen für das Berichtswesen: Die klassische Kostenrechnung hat ausgedient.	239
2.5.4.	Mehr Motivation im Management: Sind Stock Options eine Lösung?.	249
2.5.5.	Wertmanagement: Methoden	255
2.5.6.	Wertmanagement: Kern des finanzorientierten Controllings.	262
2.5.7.	Finanzperspektive einer BSC für den Controllerebereich.	267
2.6.	Fazit: Re-Inventing des Controlling	268
	Literaturverzeichnis	270
	Stichwortverzeichnis	277

ZU DEN AUTOREN

Jürgen Weber

geboren 1953 in Holzminden. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Göttingen und legte dort 1978 sein Diplom-Examen ab. Anschließend promovierte er 1981 bei Wolfgang Männel an der Universität Dortmund. 1982 ging er mit seinem Doktorvater an die Universität Erlangen-Nürnberg, an der er Mitte 1986 habilitierte.



Das Haus d'Ester –
Sitz der WHU

Im gleichen Jahr übernahm er als Universitätsprofessor im Privatdienst den Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und Controlling, an der WHU – Otto-Beisheim-Hochschule –, einer privaten uni-

versitären Einrichtung mit Sitz in Vallendar bei Koblenz. Seit 1986 war er neben dem Wahlpflichtfach Controlling und Kostenrechnung zeitweise auch für die Wahlpflichtfächer Externes Rechnungswesen (bis heute) und Produktionswirtschaft zuständig. Als akademische Ämter sind die Leitung des Arthur Andersen-Zentrums für Externes Rechnungswesen und Steuerrecht, ein Rektorat, mehrere Prorektorate sowie der Vorsitz im Prüfungs- und im Promotionsausschuß zu nennen.

Sein Vallendarer Lehrstuhl umfaßt mittlerweile ca. 20 Mitarbeiter, die in mehreren Forschungsgruppen organisiert sind (Controlling, Logistik, Accounting, New Public Management). Am Lehrstuhl entstehen pro Jahr ca. 70 Publikationen in den unterschiedlichsten Quellen, von Dissertationen über nationale und internationale Referee-Beiträge, Aufsätze in praxisnahen Zeitschriften bis hin zu Management-Zeitungen.

Jürgen Weber nahm im SS 1990 eine Gastprofessur an der Universität Wien wahr. Seit 1988 gehört er dem Beirat des Vorstandes des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. sowie mehreren Wissenschaftlichen

Kommissionen des Verbandes an und ist Mitherausgeber der Zeitschrift für Planung (ZP) und der Kostenrechnungspraxis (krp). Rufe an die Universität Mainz (Logistik) und die Wirtschaftsuniversität Wien (Controlling und Unternehmensführung) lehnte er ab.

Außeruniversitär sind neben umfangreicher Kongreß-, Seminar- und sonstiger Vortragstätigkeit die Aufsichtsratsmandate in der Lufthansa Cargo AG, Frankfurt, und dem Gesundheitszentrum Evangelisches Stift Sankt Martin, Koblenz, zu nennen. Das ausgeprägte Praxisinteresse Webers führte schon früh zur Übernahme zahlreicher Beratungs- und Schulungsmandate. Als Mitbegründer der CTcon – Consulting & Training im Controlling GmbH (www.ctcon.de), eines schnell wachsenden Dienstleisters mit den Geschäftsbereichen Unternehmensberatung und Managementschulung, unterstrich er bereits im Jahr 1992 die Vision, die Unternehmenspraxis ganzheitlich insbesondere bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen zu unterstützen. Über die Funktionen als Mitgesellschafter und als Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats ist er der CTcon, die Büros in Vallendar und Düsseldorf unterhält, bis in die Gegenwart hinein eng verbunden.

Utz Schäffer

Utz Schäffer, geboren 1966 in Stuttgart. Nach einer Ausbildung bei der Dresdner Bank AG studierte er Betriebswirtschaftslehre an der privaten Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Koblenz mit Auslandssemestern an der ESC Lyon (Frankreich) und der Kellogg Graduate School of Management (USA). Im Jahr 1993 legte er sein Diplom-Examen ab. Als Praxiserfahrung sind neben seiner Banklehre zahlreiche Praktika im In- und Ausland, ein Jahr als freiberuflicher Berater bei der CTcon Consulting & Training im Controlling, Vallendar und Düsseldorf, sowie zwei Jahre als Berater bei McKinsey & Company in München zu nennen.

Im Rahmen seiner wissenschaftlichen Laufbahn promovierte er bei Jürgen Weber zum Thema „Controlling für selbstabstimmende Gruppen“ und ist seit Anfang 1998 wissenschaftlicher Assistent an dessen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik. An der WHU hält er Lehrveranstaltungen auf den Gebieten Controlling, Kostenrechnung, Planung und Unternehmensführung. Zu diesen Themen ist er auch in Arbeitskreisen aktiv und hält Vorträge außerhalb seiner Universitätstätigkeit.