

Schlag/Runzheimer

Balanced Scorecard im Produktionssystemcontrolling

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

Sabine Schlag/Bodo Runzheimer

# Balanced Scorecard im Produktions- systemcontrolling

Anwendbarkeit und Ausgestaltung  
für den operativen Bereich

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Schlag, Sabine:**

Balanced scorecard im Produktionssystemcontrolling : Anwendbarkeit und Ausgestaltung für den operativen Bereich/ Sabine Schlag ; Bodo Runzheimer. - 1. Aufl.  
- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2001  
(Gabler Edition Wissenschaft)

1. Auflage Februar 2001

ISBN 978-3-8244-7348-9

ISBN 978-3-322-92329-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-92329-5

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2001

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und  
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Brigitte Siegel / Annegret Eckert



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

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)  
[www.duv.de](http://www.duv.de)

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

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.

## VORWORT

Im Rahmen der Fusion der Daimler Benz AG mit der Chrysler Corporation im Jahre 1998 wurde ein einheitliches Produktionssystem entwickelt, das sich am Benchmark und an der Konzernstrategie der neu entstandenen DaimlerChrysler AG orientiert. In diesem Zusammenhang ergab sich die Aufgabenstellung, strategische Zielsetzungen in Form von meßbaren Größen bis auf die unterste Produktionsebene durchgängig darzustellen und gleichzeitig eine Orientierung des operativen Maßnahmenkatalogs sowie des Verhaltens der Mitarbeiter in der Produktion an den strategischen Zielsetzungen zu gewährleisten.

Durch das strategische Managementsystem Balanced Scorecard werden finanzielle Zielsetzungen mit den treibenden Faktoren zukünftiger Leistungen strategie- und visionsfokussiert verknüpft und in Form von Kennzahlen operationalisiert. Das Prinzip der Strategieformulierung und -implementierung, welches die Lücke zwischen strategischer Unternehmensplanung, Zielsystem der Unternehmung und Budgetierung schließt, läßt sich somit über alle Unternehmenshierarchien hinweg anwenden.

Die vorliegende Arbeit entstand aus einer Diplomarbeit, die im Studiengang "Betriebswirtschaft/Controlling und Rechnungslegung" an der Hochschule für Gestaltung, Technik und Wirtschaft (University of Applied Sciences) in Pforzheim angefertigt wurde. Sie beinhaltet gleichzeitig eine Prüfung der Anwendbarkeit des strategischen Instruments Balanced Scorecard auf das operative Controlling des Mercedes Benz Produktionssystems sowie erste konzeptionelle Hinweise und Empfehlungen zu einer potentiellen Ausgestaltung.

Das Buch richtet sich vorwiegend an Praktiker, die sich mit dem Einsatz der Balanced Scorecard beschäftigen. Zahlreiche Abbildungen und Beispiele veranschaulichen die Thematik, und es wird eine Alternative zur praktischen Umsetzung vorgestellt.

Herrn Dipl. Wirtschaftsingenieur Michael Thomas, Leiter Produktionssystem im Stab des Produktionsvorstandes im Geschäftsfeld Pkw Mercedes Benz der DaimlerChrysler AG, und Herrn Dipl. Kaufmann Eugen Gold, Leiter des Produktionscontrollings im Stab des Produktionsvorstandes im Geschäftsfeld Pkw Mercedes Benz der DaimlerChrysler AG, möchten wir für die wertvollen Diskussionen und Anregungen sowie für die umfassende Betreuung während der Diplomarbeit sehr herzlich danken.

Einen besonderen Dank möchten wir Herrn Dipl.-Betriebswirt (FH) Klaus Wolf aussprechen, dessen konstruktive Anregungen und vielseitige Unterstützung maßgeblich zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben.

Schließlich bedanken wir uns bei Frau Brigitte Siegel sowie Frau Annegret Eckert vom Deutschen Universitätsverlag für ihre vielfältige Unterstützung.

Sabine Schlag  
Bodo Runzheimer

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>1 EINFÜHRUNG.....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG DER ARBEIT.....	1
1.2 ZIELSETZUNG DER ARBEIT.....	1
1.3 AUFBAU UND VORGEHENSWEISE.....	2
1.4 KURZPORTRAIT DER FIRMA DAIMLERCHRYSLER AG.....	3
1.5 ABGRENZUNG DER BEGRIFFE.....	4
1.5.1 Balanced Scorecard.....	4
1.5.2 Mercedes-Benz Produktionssystem (MPS).....	5
<b>2 DIE BALANCED SCORECARD ALS STRATEGISCHES MANAGEMENTSYSTEM UND CONTROLLING-INSTRUMENT.....</b>	<b>7</b>
2.1 CONTROLLING EINER UNTERNEHMUNG.....	7
2.1.1 Definition des Controlling.....	7
2.1.2 Strategisches und operatives Controlling im Zusammenhang.....	9
2.1.3 Aufgaben des Controlling.....	12
2.1.4 Controlling in den Unternehmensbereichen.....	15
2.2 DIE BEDEUTUNG MONETÄRER KENNZAHLENSYSTEME IM CONTROLLING EINER UNTERNEHMUNG.....	15
2.2.1 Merkmale von Kennzahlen.....	16
2.2.2 Merkmale von Kennzahlensystemen.....	18
2.2.3 Beispiele wichtiger Kennzahlensysteme.....	19
2.2.3.1 DuPont-System of Financial Control.....	19
2.2.3.2 ZVEI-Kennzahlensystem.....	20
2.2.3.3 RL-Kennzahlensystem.....	21
2.2.4 Grenzen von Kennzahlensystemen.....	22
2.3 DIE METHODE DES PERFORMANCE MANAGEMENT ALS BINDEGLIED ZWISCHEN MONETÄREM KENNZAHLENSYSTEM UND BALANCED SCORECARD.....	23
2.4 DIE BALANCED SCORECARD - EINE WEITERENTWICKLUNG DES HER- KÖMLICHEN STRATEGISCHEN CONTROLLING-INSTRUMENTARIUMS.....	27
2.4.1 Ziele einer Balanced Scorecard.....	27
2.4.2 Aufbau einer Balanced Scorecard.....	28
2.4.2.1 Perspektiven einer Balanced Scorecard.....	29
2.4.2.2 Verknüpfung der Kennzahlen einer Balanced Scorecard.....	30
2.4.3 Inhalte einer Balanced Scorecard.....	33
2.4.3.1 Einfluß von Vision und Strategie.....	33
2.4.3.2 Inhalte der Perspektiven.....	34

<b>3</b>	<b>DAS MERCEDES-BENZ PRODUKTIONSSYSTEM (MPS)</b> .....	<b>43</b>
3.1	ZIELE DES PRODUKTIONSSYSTEMS.....	43
3.2	AUFBAU DES PRODUKTIONSSYSTEMS .....	43
3.2.1	Subsysteme des Produktionssystems.....	43
3.2.2	Interdependenzen der Subsysteme.....	44
3.3	INHALT DES PRODUKTIONSSYSTEMS.....	45
3.3.1	Inhalt des Subsystems Mitarbeiter.....	45
3.3.2	Inhalt des Subsystems Standardisierung.....	46
3.3.3	Inhalt des Subsystems Qualität.....	47
3.3.4	Inhalt des Subsystems Just-in-time .....	48
3.3.5	Inhalt des Subsystems KVP.....	48
<b>4</b>	<b>DIE PRÜFUNG DER ANWENDBARKEIT DES INSTRUMENTS BALANCED SCORECARD AUF DAS OPERATIVE CONTROLLING DES PRODUKTIONSSYSTEMS DER DAIMLERCHRYSLER AG</b> .....	<b>51</b>
4.1	GRUNDLAGEN DES PRODUKTIONS-CONTROLLING .....	51
4.2	ANGESTREBTES PRODUKTIONSSYSTEM-CONTROLLING BEI DER FIRMA DAIMLERCHRYSLER AG .....	54
4.3	PRÜFUNG DER ANWENDBARKEIT UND SCHLUBFOLGERUNG .....	55
<b>5</b>	<b>KONZEPTIONELLE HINWEISE UND EMPFEHLUNGEN ZUR AUSGESTALTUNG EINER BALANCED SCORECARD FÜR DAS OPERATIVE CONTROLLING DES PRODUKTIONSSYSTEMS DER DAIMLERCHRYSLER AG</b> .....	<b>59</b>
5.1	VORGEHENSWEISE.....	59
5.2	STRATEGIE ALS GRUNDLAGE DER BALANCED SCORECARD .....	61
5.3	PERSPEKTIVEN DER BALANCED SCORECARD.....	66
5.3.1	Kundenperspektive.....	69
5.3.2	Innovations- und Entwicklungsperspektive.....	69
5.3.3	Prozeßperspektive .....	71
5.3.4	Finanzperspektive.....	72
5.4	VERKNÜPFUNG DER KENNZAHLEN AUS DEN PERSPEKTIVEN.....	73
5.5	AGGREGATION DER KENNZAHLEN UND DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE IM BERICHTSWESEN .....	75
<b>6</b>	<b>FAZIT UND AUSBLICK</b> .....	<b>79</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>85</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>93</b>



**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1	Komponenten des Controllingkonzepts	8
Abbildung 2	Operatives und strategisches Controlling	10
Abbildung 3	Unternehmensziele sowie Ziele und Aufgaben des Controlling im Zusammenhang	11
Abbildung 4	Abgrenzung operatives und strategisches Controlling	12
Abbildung 5	Regelkreislauf des Controlling	13
Abbildung 6	Arten betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	17
Abbildung 7	Performance Management Konzept	23
Abbildung 8	Drei Ebenen der Leistung eines Unternehmens	25
Abbildung 9	Leistungsmessungs-Matrix/Performance Measurement-Matrix	26
Abbildung 10	Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	28
Abbildung 11	Vier klassische Perspektiven einer Balanced Scorecard	29
Abbildung 12	Zentrales Wirkungsnetzwerk	31
Abbildung 13	Wechselwirkungen im Mercedes-Benz Produktionssystem (MPS)	45
Abbildung 14	Ziel-Mittel-Katalog des Produktions-Controlling	52
Abbildung 15	Aufgaben des Produktions-Controlling	53
Abbildung 16	Einflußgrößen des Produktionssystem-Controlling	55
Abbildung 17	Tauglichkeitsprüfung der Balanced Scorecard als operatives Controlling-Instrument	57
Abbildung 18	Alternativen der Kennzahlengenerierung	59
Abbildung 19	Entstehungsprozeß der Strategiedefinition	62
Abbildung 20	Einfluß der Unternehmensstrategie auf Teilstrategien	64
Abbildung 21	Fragebogen Teil I	67
Abbildung 22	Fragebogen Teil II	68
Abbildung 23	Kundenperspektive	69
Abbildung 24	Innovations- und Entwicklungsperspektive	70
Abbildung 25	Prozeßperspektive	71
Abbildung 26	Finanzperspektive	72
Abbildung 27	Verknüpfung von Kennzahlen	74
Abbildung 28	Aggregation von Kennzahlen entlang der Hierarchie	76
Abbildung 29	Einfluß einzelner Kennzahlen auf das Gesamtergebnis	77
Abbildung 30	Berichtsgestaltung	78
Abbildung 31	Vergleich zwischen der Balanced Scorecard und SQDCM	82

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

a. a. O.	am angegebenen Ort
AG	Aktiengesellschaft
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
Corp.	Corporation
d. h.	das heißt
EFQM	European Foundation for Quality Management
etc.	et cetera
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. d. S.	in diesem Sinne
i. w.	im wesentlichen
krp	Kostenrechnungspraxis
MPS	Mercedes-Benz Produktionssystem
o. O.	ohne Ort
o. V.	ohne Verfasser
sog.	sogenannt(e/er/es)
TQM	Total Quality Management
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
VDA	Verband der deutschen Automobilindustrie
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
zfo	Zeitschrift für Organisation