

Claus W. Gerberich/Thomas Schäfer/Julia Teuber

Integrierte Lean Balanced Scorecard

Claus W. Gerberich/Thomas Schäfer/  
Julia Teuber

# **Integrierte Lean Balanced Scorecard**

Methoden, Instrumente, Fallbeispiele



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Mai 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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.

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.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0222-5

ISBN-13 978-3-8349-0222-1

# Geleitwort

Was ist das Erfolgsrezept für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung?

Das vorliegende Fachbuch gibt Ihnen einen profunden Überblick über die Methodik der Unternehmensführung und strategischen Planung mit einer Balanced Scorecard. Das so genannte All-in one Management Concept zeigt Ihnen, wie Sie in Ihrem Unternehmen ein integriertes, ganzheitlich wertorientiertes und praxisbewährtes Führungskonzept, die Lean Balanced Scorecard, einführen können.

Auch wir steuern in der Division Firmenkunden mit einer Balanced Scorecard. Nach eingehender Strategiearbeit in der Geschäftsleitung haben wir durch die Implementierung der Balanced Scorecard die Strategie unserer Division operationalisiert und jedem Mitarbeiter zugänglich und verständlich gemacht. Durch den einheitlichen Ordnungsrahmen mit Kennziffern in den Perspektiven Ertrag und Risiko, Kunde und Marktbearbeitung, Systematik und Standards sowie Mitarbeiter und Führung verfolgen wir über alle Hierarchiestufen die gleichen Ziele. Die Balanced Scorecard macht diese Ziele quantitativ messbar und verbindet sie mit konkreten Maßnahmen.

Inzwischen ist die Balanced Scorecard, bei uns „Strategiekarte“ genannt, fester Bestandteil im täglichen Führungsalltag und als Steuerungsinstrument nicht mehr wegzudenken. Wir machen den nachhaltigen Erfolg unserer Division und aller unserer Mitarbeiter daran fest, dass 2005 erstmals einen ROE von 19,9 % erwirtschaftet wurde.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre, aber vor allem viel Erfolg bei der Steuerung Ihres Unternehmens.

Johann Berger  
Mitglied des Vorstands der HypoVereinsbank AG, München

# Vorwort

Die einzige Konstante ist heute noch die Veränderung. In einer globalen dynamischen Wirtschaft sind alle Unternehmen permanent gravierenden Veränderungen unterworfen. Veränderungen sind möglichst frühzeitig zu erkennen und aktiv zu handeln.

Diese Veränderungen kommen vom Markt, die Kundenanforderungen und die Kundenerwartungen verschieben sich; sie kommen vom Wettbewerb, neue Wettbewerber mit neuen Geschäftsmodellen treten auf; sie kommen von den Technologien und den Produkten, neue innovative Technologien ersetzen in kurzer Zeit die alten, reifen und etablierten Technologien; und die Veränderungen kommen von der Kapitalseite, Eigenkapitalgeber setzen neue Rendite- und Wertsteigerungsziele und auf der Fremdkapitalgeberseite bedingen Basel II und das Rating neue Anforderungen.

Ohne ein zukunftsorientiertes aktives Veränderungsmanagement bleiben die Unternehmen stehen und fallen zurück. Stillstand ist Rückschritt.

Für ein aktives Gestalten der Zukunft benötigen Unternehmen ein adäquates Führungscockpit. Positionen müssen schnell erkannt werden, und es sind rechtzeitig und schnell die geeigneten Maßnahmen zur Steuerung zu ergreifen. Das Führungscockpit muss einfach, klar strukturiert und übersichtlich sein. Alle Führungskräfte müssen es kennen und darauf Zugriff haben.

Ohne ein klares strategisches Ziel ist jedes Führungscockpit sinnlos. Daher ist es wichtig, eine klare Vision und Strategie zu haben. Diese muss bekannt sein und ist auf die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive (Potenzialperspektive) herunterzuberechnen. Das Six Loop Concept der Balanced Scorecard eignet sich dazu bestens und wird in diesem Buch in der praktischen Anwendung klar und systematisch dargestellt.

Strategische Ziele und strategische Maßnahmen sind aber immer mit Risiken verbunden. Unternehmerisches Handeln in einer globalen, dynamischen Welt sind nie Einbahnstraßen, sondern es gibt immer wieder Kreuzungen, Gegenverkehr und unerwartete Überholmanöver. Daher ist die mit der Balanced Scorecard formulierte Strategie und ihre Umsetzung mit einer Risikobetrachtung zu hinterlegen. Damit muss signalisiert werden, welche Risiken auf der Finanzperspektive (zu niedrige Eigenkapitalquote oder ungenügende Rendite), der Kundenperspektive (Verlust von Kunden, unzufriedene Kunden), der Prozessperspektive (keine stabilen, beherrschten Unternehmensprozesse, mangelnde Termintreue) und der Lern- und Entwicklungsperspektive (Mitarbeiterfluktuation, Wissensabfluss oder nicht genutzte

Organisationspotenziale) vorhanden sind, und welche Auswirkungen diese auf die Erreichung der strategischen Ziele und der Wertziele haben.

Alle strategischen Ziele und Maßnahmen werden sich in der zukünftigen Bilanz-, GuV- und Cash Flow-Planung niederschlagen. Daher hat das Führungscockpit zu zeigen, wie sich sowohl Bilanz-/GuV-Kennzahlen und -Strukturen als auch die anderen ratingrelevanten Größen (Soft Facts) durch die Strategieumsetzung verändern.

In einer vom Rating und Basel II getriebenen Finanzierung haben sich strategische Maßnahmen und ein aktives Bilanzmanagement in den ratingrelevanten Kennzahlen niederschlagen und dem Unternehmen zu zeigen, wie sich dadurch die Ratingnote aktiv verändert, um damit die Basis für eine günstige und sichere Finanzierung der strategischen Maßnahmen zu erhalten.

Das Buch erläutert den Aufbau und die Funktionsweise dieses integrierten Führungscockpits. Anhand von Unternehmensbeispielen wird klar gezeigt, wie Unternehmen mit einem solchen integrierten Führungscockpit erfolgreich steuern und konsequent ihre strategischen Ziele realisieren. Im Mittelpunkt des Buches stehen somit die hohe Relevanz und der praktische Nutzen eines integrierten Führungscockpits.

Das Konzept ist von der Praxis für die Praxis und bietet Unternehmern, Vorständen und Geschäftsführern, aber auch den kredit- oder eigenkapitalgebenden Finanzinstitutionen wichtige Impulse und Anregungen für die erfolgreiche Steuerung des Geschäftes.

Mannheim im Mai 2006

Prof. Dr. Claus W. Gerberich

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort</b> .....	<b>3</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>Teil I: Neue Herausforderungen an das Management</b> .....	<b>13</b>
1. Unternehmen im Wandel.....	15
2. Integrierte Unternehmensplanung aus Sicht einer Bank (von Jens Wende) .....	17
<b>Teil II: Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem</b> .....	<b>37</b>
1. Das Konzept der Balanced Scorecard .....	39
2. Bedarf Mittelstand.....	47
3. Steuerung der Performance mit KPI (von Eugen Hefti) .....	49
<b>Teil III: Risiken- und chancenorientierte Lean Balanced Scorecard</b> .....	<b>63</b>
1. Anpassung der Balanced Scorecard .....	65
2. Risiken- und Chancenorientierung .....	99
3. Auswirkungen auf Bilanz, GuV und Ratingnote des Unternehmens.....	109
4. Die Bedeutung eines strategischen Projektmanagements .....	123
5. Aktives Changemanagement als unverzichtbares Instrument .....	127
6. BSC-Einführung und -Weiterentwicklung (von Dr. Peter Wachendorff und Swen Diehl) .....	131
7. Das bedarfsgerechte Managementkonzept für den Mittelstand .....	159
8. Ausblick und Trends .....	163

<b>Anhang</b> .....	<b>167</b>
1. Ziel- und Kennzahlensysteme .....	169
2. Methodenbausteine.....	185
3. Glossar .....	231
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>247</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>249</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>255</b>
<b>Die Autoren</b> .....	<b>259</b>
<b>Anmerkungen</b> .....	<b>261</b>