

## **Martens: Übungen in der Betriebswirtschaftslehre, #06**

### **Betriebliche Finanzwirtschaft**

**23.05.2006**

#### **„Die Balanced Scorecard als Managementsystem“**

- In der Praxis ist es ein Problem, daß die **Strategie** für die operativen Einheiten spürbar und meßbar sein sollten
  - ⇒ es geht also um eine **operative, strategiekonforme Steuerung**: um das Herunterbrechen der Unternehmensstrategie in die operativen Einheiten und das belegen mit eindeutigen Kennzahlen
    - dabei geht es **nicht** nur um **monetäre Größen** und es sollten **nicht** nur **ex post-Kennzahlen** verwendet werden – z.B. kann die **Auftragslage** frühzeitig Erkenntnisse schon **vor** dem **Umsatzeinbruch** liefern
- Unternehmens-Kennzahlen gibt es schon lange, sie wurden aber Mitte/ Ende der 90er von zwei Autoren so aufbereitet, daß ein didaktisch-operationaler Vorteil und die BSC (anerkannte Abkürzung) entstand
- „**Managementsystem**“ meint ein System zur Unterstützung des Managements
- **Eckpunkte** der Arbeit
  - **Vision, Mission, Strategie, ...**
    - ⇒ **Erklärung**, was was ist (kurz, aber klar und deutlich)
  - Aufzeigen verschiedener **Perspektiven**
  - **Konzeption** der **BSC<sup>1</sup>** erklären; dabei kann es zwischen den Gesichtspunkten Interdependenzen (Ursachen-Wirkungszusammenhänge) geben
    - **Finanzperspektive** (deren Daten meistens ohnehin vorhanden sind)
    - **Mitarbeiterperspektive** („was muß ich beachten, um die Strategien zu vermitteln?“), – z.B. Fluktuationsrate: sollte bei Dienstleistern klein gehalten werden und deshalb den Mitarbeitern Gründe geliefert werden, zu bleiben
    - **Prozeßperspektive**, – z.B. geringe Durchlaufzeiten und/ oder Effektivitätssteigerung
    - **Kundenperspektive**
  - **Huldigung**: Vor- und Nachteile resp. Probleme bei der Umsetzung von BSC darstellen, evtl. auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten (z.B. Risk-enhanced Scorecards<sup>2</sup>, vgl. Keppler/ Norton)

**Strategie** bedingt die Berücksichtigung von Shareholder-Value- und Stakeholder-Interessen: „**wertorientierte Unternehmensführung/ -steuerung**“.

---

<sup>1</sup> gängige Abkürzung

<sup>2</sup> Aufstellung mit verfolgbaren Kennzahlen, im optimalen Fall sogar als individuelles und kollektives Steuerungsinstrument nutzbar

- **Literaturhinweise**
  - Biel, A. / Deyhle, A.: „Controlling mit Kennzahlen“, Bd. 1, 2003
    - praxisnah
  - Friedag, R.: „Die BSC als ein universelles Managementinstrument?“
    - eine von mehreren Veröffentlichungen des Autors
  - Kaplan, R.S. / Norton, D. P.: „BSC: Strategien erfolgreich umsetzen“, 1997
    - Klassiker von den „Initiatoren“
  - Pedell, B. / Schwihele, A.: „Integriertes Strategie- und Risikomanagement mit der BSC“
    - aus „Controlling“ Heft 3/2004, S. 149ff
  - Weber, J. / Wolfgang, M.: „BSC – Branchenlösungen für interne Dienstleister – IT-Implementierung“
    - aus „Zeitschrift für Controlling, Accounting und Systemanwendungen“, Sonderheft 2/2000
- Kaplan / Norton sind Pflichtlektüre, der Rest ist weitgehend frei, – allerdings ist eine umfassende Literaturrecherche unumgänglich; es sollte kein Schwerpunkt auf INet-Quellen liegen, sie sind aber zulässig
- Die Schwierigkeit bei dieser Arbeit wird sein, sich auf das Wesentliche zu beschränken:
  - max. 10 Seiten reiner Text zzgl. Titelseiten, Gliederung und Literaturverzeichnis
  - falls es einen Anhang gibt (der in den seltensten Fällen notwendig ist: Wichtiges gehört in den Text, Unwichtiges gar nicht in die Arbeit) zählen deren Seiten zu den 10 Gesamtseiten
  - Schrift Times Roman SG 12, ZA 1,5
  - Rand oben 2,5 cm, unten 2,5 cm, links 4 cm, rechts 2 cm
  - Wörtliche Zitate sind selten nötig, „normale Zitate“ enthalten den Verweis auf die Herkunft
- Neue Aspekte, Strömungen und Diskussionen zum Thema sind zu berücksichtigen
- **Abgabetermin** ist Donnerstag, **31.8.2006**