

# STUDIENBRIEF (AUSZUG)

## VERPFLEGUNGSBETRIEBSWIRT

### Controlling in der GV



## 4. DIE BALANCED SCORECARD



### IHRE LERNZIELE

In diesem Kapitel wird Ihnen der Nutzen und die Anwendung einer Balanced Scorecard in GV-Betrieben aufgezeigt.

#### *Ausgewogener Berichtsbogen*

Balanced Scorecard bedeutet "ausgewogener Berichtsbogen" und wurde Anfang des 20. Jahrhunderts als Antwort auf die Unzufriedenheit vieler Unternehmer mit den bestehenden Kennzahlensystemen entwickelt. Sie überwindet die Vergangenheitsbezogenheit traditioneller Kennzahlensysteme und beschreibt konkrete Maßnahmen.

### 4.1 BESCHREIBUNG

#### *Beachtung von nicht monetären Größen sichergestellt*

Die Balanced Scorecard gehört zu den modernen Controlling-Instrumenten, da mit ihr die Schwächen traditioneller Kennzahlensysteme, die auf Daten aus dem Rechnungswesen basieren und finanzorientiert sind, überwunden werden. Anders als bei traditionellen Kennzahlensystemen ist mit der Balanced Scorecard die Beachtung von nicht monetären Größen sichergestellt. Sie wurde von den amerikanischen Wissenschaftlern Robert Kaplan und David Norton in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt.

„Die Balanced Scorecard ist ein System multipler, qualitativer, quantitativer, subjektiver und objektiver sowie strategischer und operativer Kennzahlen, das eine integrierte und ausgewogene Darstellung verschiedener strategisch bedeutsamer Unternehmensperspektiven ermöglicht.“

(vgl. KUNZ/PFEIFFER, S. 202 Balanced Scorecard, KÜPPER, H. U./WAGENHOFER, A., Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2002)

Mit der Balanced Scorecard (BSC) kann die vielfach vorherrschende übermäßige Konzentration des Managements auf kurzfristige finanzielle Ziele überwunden werden. Die Strategie des Unternehmens kann durch die BSC effektiv den Mitarbeitern kommuniziert und erläutert werden. Diese operative Umsetzung der strategischen Ziele wird mittels Kennzahlen erreicht.

Strategien für ein Unternehmen oder Unternehmensbereiche geben Auskunft über die längerfristigen Ziele und die Instrumente, die zur Zielerreichung eingesetzt werden. Es wird definiert, welche Märkte mit welchen Produkten beliefert werden sollen, welche Ressourcen zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen eingesetzt werden sollen und wie sich das Unternehmen organisatorisch aufstellt. Die Strategie soll den wirtschaftlichen Erfolg langfristig sichern und inhaltliche und formale Handlungsrichtlinien für die Operative festlegen.

Je Ziel werden ein bis zwei Kennzahlen bestimmt, wobei die BSC maximal 20 bis 25 Kennzahlen umfassen sollte. Die BSC stellt im Gegensatz zu den traditionellen Kennzahlensystemen mehrere Blickwinkel dar.

Das Controlling hat bei der Einführung einer BCS eine unterstützende Rolle. Zu seinen Aufgaben zählen die Ableitung der Perspektiven und die Auswahl der Kennzahlen.

## PERSPEKTIVEN DER BSC

Perspektive	Fragestellung
Finanzen	Wie sollen wir gegenüber unserer Teilhaber auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?
Kunden	Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?
Interne Prozesse	In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?
Lernen und Entwicklung	Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

### 12. **Abbildung:** Perspektiven der BSC

Quelle: WISU das Wirtschaftsstudium 6/09, S. 815, Lange Verlag GmbH & Co. KG, 40213 Düsseldorf

„Die Vier Perspektiven sind nicht unabhängig voneinander, sondern durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen verbunden.

*Durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen verbunden*

Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind Wenn-Dann-Aussagen, die einzelne Ziele verkörpern. So kann eine größere Kundenzufriedenheit zu mehr Absatz führen. Eine BSC übersetzt die Strategie in eine Kette von Wenn-Dann-Aussagen und somit in ein Geschäftsmodell.“

(vgl. KAPLAN/NORTON, D. P., S. 143, Balanced Scorecard: Strategieerfolgreichumsetzen, Stuttgart 1997)

Eine BSC hat folgende Funktionen:

- Kommunikation fördern,
- Erfolgspotenziale steuern,
- organisatorische Lernprozesse anstoßen,
- externe Berichterstattung unterstützen.

An die Kennzahlen in einer BSC werden folgende Anforderungen gestellt:

- Die Kennzahl bildet das zu messende Ziel möglichst genau ab.
- Die Kennzahl ist eindeutig definiert und verständlich.
- Output- oder Leistungskennzahlen sind Input-Kennzahlen vorzuziehen.
- Kennzahlen der gesamten Wertschöpfungskette werden in der BSC verwendet.
- Die Kennzahl kann von den verantwortlichen Stellen auch beeinflusst werden.
- Die Kennzahl macht das Benchmarking und die Ableitung von Zielen möglich.
- Die Daten für die Berechnung der Kennzahl stehen zeitnah zur Verfügung.

## 4.2 NUTZEN

Die Strategie des Unternehmens in die einzelnen Abteilungen und zu jedem Mitarbeiter zu tragen, damit diese ihr Handeln darauf ausrichten, ist äußerst schwierig. Es besteht immer die Gefahr, dass die richtigen Strategieansätze der Unternehmensleitung in der Organisation untergehen oder ausgefiltert werden.

Der Mitarbeiter vor Ort macht dann immer noch was er seit 10 Jahren gemacht hat, obwohl die Geschäftsführung längst erkannt hat, dass die erbrachte Leistung am Markt auf Dauer nicht mehr ausreichen wird.

### *Unternehmensstrategie durch Ziele messbar*

Die BSC macht die Unternehmensstrategie durch Ziele messbar. Dadurch wird die Umsetzung gefördert und die Zielerreichung kontrollierbar.

Die Strategie wird im Unternehmen durchgehend implementiert.

Die BSC überwindet dabei die Vergangenheitsbezogenheit und die rein monetäre Ausrichtung traditioneller Kennzahlensysteme, Ziel ist es, die Zukunft zu gestalten und nicht die Vergangenheit zu verwalten.

Durch die Verknüpfung der Kennzahlen werden mit messbaren Zielen und konkreten Maßnahmen die Umsetzung gefördert. Dadurch wird das Ursache-Wirkungsprinzip für alle Mitarbeiter erkennbar.

### 4.3 ANWENDUNG IM GV-BETRIEB

Auch GV-Betriebe können davon profitieren, dass die BSC die Strategie mit messbaren Zielen und konkreten Maßnahmen verbindet und so die Umsetzung fördert.

**P**

#### RAXISFALL

Die Unternehmensstrategie der Catering GmbH Gaumenfreuden lautet: Die Catering GmbH bewirtschaftet die Betriebsgastronomie eines Industrieunternehmens. Das Unternehmen möchte sein operatives Ergebnis verbessern, indem es neue Kunden durch attraktive Angebote gewinnt. Die Kosten sollen gesenkt werden und das Unternehmen nachhaltiger, den Bedürfnissen seiner Gäste entsprechend, wirtschaften.

In den vier Perspektiven der BSC sieht die Unternehmensstrategie der Catering GmbH wie folgt aus:

Finanzen				
Frage: Wie positionieren wir uns gegenüber Kapitalgebern?				
Ziel	Messgröße	Istwert	Sollwert	Aktion
Umsatz um 10% steigern	Umsatz in €	1.000.000 €	1.150.000 €	Neu Kunden durch Aktionen gewinnen, Marketing und Werbung ausweiten, Öffnungszeiten verlängern
Personalkosten um 4% senken	Personalkosten €	300.000 €	288.000 €	Aushilfen einsparen, bei Nachbesetzungen Arbeitszeit verringern
Geräte Wartungskosten um 10% senken	Wartungskosten in €	50.000 €	45.000 €	Controlling der Wartungskosten einführen, Preisvergleiche durchführen
Energiekosten senken	Energiekosten in €	30.000 €	25.500 €	Geräte nur noch dann einschalten, wenn diese gebraucht werden, Bei Neuanschaffungen auf Energieeffizienz achten, Spitzenleistungen durch Energiemanagement senken.

**13. Abbildung:** BSP Perspektive Finanzen  
Quelle: eigene Darstellung

P

RAXISFALL > TEIL 2

Kunden				
Frage: Wie positionieren wir uns gegenüber Kunden? Welche Leistungen erbringen wir?				
Ziel	Messgröße	Istwert	Sollwert	Aktion
Alle Gerichte sind möglichst "Glutenfrei". Ein Gericht täglich wird ohne Rohstoffe die Gluten enthalten produziert.	Gericht ohne Gluten auf dem Speiseplan	0	1	Umstellung Rohstoffe und Rezepturen, Schulung der Mitarbeiter
Nachhaltigkeit im Bereich Lebensmitteleinkauf erhöhen	Anteil beim TK Fisch "MSC" Ware	25%	100%	Lieferanten Suchen, Ausschreibungen und Speisepläne anpassen, Rezepturen mit anderen TK Fischen sperren
Verfügbarkeit der Angebote wird verlängert	Umsatz nach 15:00 Uhr	30.000 €	80.000 €	Öffnungszeiten Verlängern, Sortiment anpassen, Personaleinsatzpläne anpassen
Versorgung von entfernten Betriebsteilen verbessern	Anzahl der Automatenstationen	7	11	Standorte finden, Vending Partner festlegen

14. **Abbildung:** BSP Perspektive Kunden  
Quelle: eigene Darstellung

Interne Prozesse				
Frage: Bei welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten?				
Ziel	Messgröße	Istwert	Sollwert	Aktion
Inventur ist schnellst möglich abgeschlossen	Datum	10. Werktag des Folgemonats	5. Werktag des Folgemonats	Artikelstammdaten sind vollständig gepflegt, Inventurlisten werden sofort weiterverarbeitet, Warenverbrauche der Produktion werden zeitnah gebucht.
Alle Einkäufe werden über Zentraleinkauf abgewickelt	örtliches Einkaufsvolumen	12.000 €	0 €	Artikellistung vervollständigen, Kommunikation verbessern, Mitarbeiter schulen, Warenwirtschaftssystem anpassen, Lieferanten informieren
Verfügbarkeit des Bargeldlosen Zahlungssystems erhöhen	Zeitspanne zwischen Störungsmeldung und Störungsbehebung	4 Stunden	<1Stunde	Mitarbeiter Schulen, Urlaubs- und Vertretungsplan erstellen, Ersatzteile auf Lager legen
BIO Zertifizierung	BIO Siegel	Betriebe mit Zertifizierung 0	Betriebe mit Zertifizierung 4	Zertifizierungsberater einschalten, Prozesse definieren, Lieferanten finden,

15. **Abbildung:** BSP Perspektive Interne Prozesse  
Quelle: eigene Darstellung