



Die Balanced Scorecard
im Garten- und Landschaftsbau
Ein Anwendungsbeispiel

Dozenten:
Dipl.-Ing. E. Bleckmann
Prof. Dr. W. Ziegler

Erarbeitet von den Mitgliedern der
Arbeitsgemeinschaft Controlling:

Marco Borke
Karl Jänike
Robert Kühn
Nadin Maiwald
Michael Müller
Gina Riley

Marktperspektive
Mitarbeiterperspektive
Finanzperspektive
Finanzperspektive
Prozessperspektive
Finanzperspektive



Die Balanced Scorecard im Garten- und Landschaftsbau

Inhaltsverzeichnis



1 Einleitung	5
1.1 Balanced Scorecard	5
1.2 Grundlagen	7
2 Vorgehensweise	9
2.1 Vision, Mission und Strategie	9
2.2 Vision	9
2.3 Mission	10
2.4 Strategien	10
3 Perspektiven	11
3.1 Finanzperspektive	15
3.1.1 Ziele	16
3.1.2 Kennzahlen	17
3.1.2.1 Unternehmenskennzahlen	18
3.1.2.2 Profitcenterkennzahlen	24
3.2 Kunden-/ Marktperspektive	29
3.3 Interne Perspektive	45
3.4 Mitarbeiterperspektive	53
4 Programmerkklärung	70
4.1 Vorbemerkung	70
4.2 Excel	70
4.3 Palo	73
5 Schlussbetrachtung	77
6 Literaturverzeichnis	79



Die Balanced Scorecard im Garten- und Landschaftsbau

1 Einleitung



1.1 Allgemeines zur Balanced Scorecard

Die „Balanced Scorecard“ (BSC) von Robert S. Kaplan und David P. Norton hat ihren Ursprung in einer Studie, die 1990 mit 12 Unternehmen durchgeführt wurde (NUSSBAUER 2002). Die Ergebnisse führten zur zentralen Erkenntnis, dass rein finanzielle Kennzahlen für die Situation einer Unternehmung im Informationszeitalter kein ausreichendes Bild liefern (KAPLAN und NORTON 1997). Schließlich wurde die BSC von einem Kennzahlen zu einem Führungsinstrument ausgebaut. Konventionelle Kennzahlensysteme sind so entwickelt, dass auf dem Weg von der Strategie zur Operation oft die strategischen Prämissen auf der Strecke bleiben. Außerdem trägt die Überbetonung monetärer Werte in konventionellen Systemen dazu bei, dass die Basis zur Erreichung finanziellen Erfolgs zunehmend wegbricht (SCHEYTT 2007). Die Neuerung am Ansatz der BSC ist die Ausgewogenheit:

„Balanced‘ steht für Ausgewogenheit, die sich ausdrückt durch die Einbeziehung und Vernetzung kurz- und langfristiger Ziele, die interne und externe Fokussierung, die Verwendung von Ergebniskennzahlen als auch Leistungstreibern, die monetäre sowie nicht monetäre Kennzahlen integrieren, auf sorgsam gewichteten Perspektiven.“ (ARNOLD 2005, S. 265)

Das ursprüngliche Modell der BSC (welches in dieser Ausarbeitung zur Anwendung kommt) umfasst vier Perspektiven, die eine ausgewogene Sicht gewährleisten sollen (KAPLAN und NORTON 1997):

- Finanzwirtschaftliche Perspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Lern- und Entwicklungsperspektive

Es muss angemerkt werden, dass je nach Autor verschiedene Begrifflichkeiten für die Perspektiven zur Anwendung kommen. Für jede Perspektive werden Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen bestimmt, die auf die Vision und Strategie des Unternehmens abzustimmen sind. Die BSC ist kein fixes Konzept, sondern ein Managementsystem, das je Unternehmen selbst mit Leben zu füllen ist. Außerdem ist das System dynamisch, d.h. eine im Unternehmen implementierte BSC muss ständig weiterentwickelt werden und darf nie in ihrer Entwicklung stagnieren. Modellhaft ergibt sich folgender Zusammenhang (s. Abbildung 1).



Der Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen

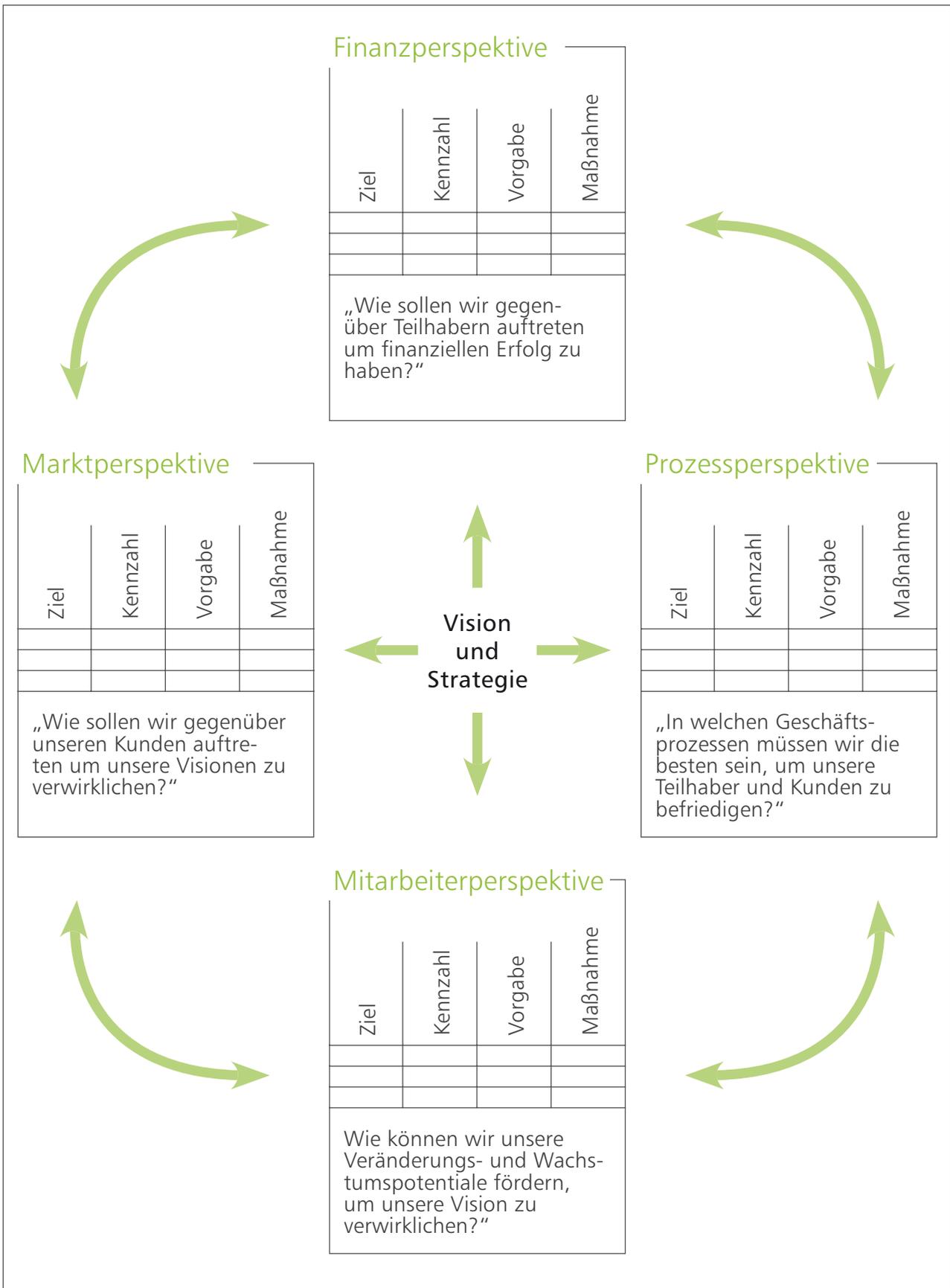


Abb. 1: Die Balanced Scorecard bildet den Rahmen zur Umsetzung einer Strategie in operative Größen (HORVÁTH 1997)