

Andrea Gust

Die Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument

Bewertung des Anlagezustandes von Bahnhöfen im Rahmen der BahnStrategieCard

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832454531

Die Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument

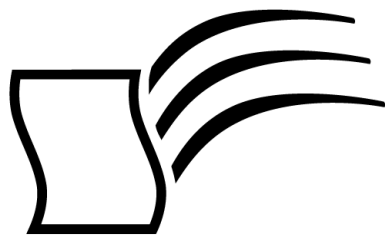
Bewertung des Anlagezustandes von Bahnhöfen im Rahmen der BahnStrategieCard

Andrea Gust

Die Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument

*Bewertung des Anlagezustandes von Bahnhöfen im
Rahmen der BahnStrategieCard*

Diplomarbeit
an der Fachhochschule Frankfurt am Main
Fachbereich 3, Wirtschaft und Recht
März 2002 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH —
Hermannstal 119k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

ID 5453

Gust, Andrea: Die Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument - Bewertung des Anlagezustandes von Bahnhöfen im Rahmen der BahnStrategieCard

Hamburg: Diplomica GmbH, 2002

Zugl.: Frankfurt am Main, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002

Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

<i>Vorwort</i>	<i>IV</i>
<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>VII</i>
<i>Abkürzungsverzeichnis</i>	<i>VIII</i>
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ein gemeinsamer Nenner	2
2. Das Controllingkonzept	3
2.1 Begriff des Controlling	3
2.2 Aufgaben des Controlling	4
2.2.1 Planung und Kontrolle aus strategischer und operativer Sicht	6
2.2.2 Strategische und operative Steuerung durch Regelkreise	7
2.3 Klassische Controllinginstrumente	8
2.4 Die traditionellen Kennzahlensysteme stoßen an Grenzen	9
3. Die Balanced Scorecard:	
<i>Führungsinstrument und Steuerungshilfe</i>	<i>10</i>
3.1 Konzept und Aufbau der Balanced Scorecard	10
3.2 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	14
3.2.1 Finanzperspektive	15
3.2.2 Kundenperspektive	16
3.2.3 Interne Prozessperspektive	18
3.2.4 Lern- und Entwicklungsperspektive	20
3.3 Verknüpfung der Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie	22
3.3.1 Ursache-Wirkungs-Beziehungen	26
3.3.2 Zukunftsorientierte Leistungstreiber	28
3.3.3 Betonung der Finanzergebnisse	30
3.4 Kritische Würdigung der Balanced Scorecard	31
3.5 Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Kennzahlensystem	34
4. Die BahnStrategieCard:	
<i>Das strategische Führungsinstrument der Deutschen Bahn</i>	<i>35</i>
4.1 Zur Klärung des Strategiebegriffs	35
4.2 Die Bahn auf dem Weg zur Kapitalmarktfähigkeit	36
4.3 Konzept der BahnStrategieCard	37
4.4 Die vier Perspektiven der BahnStrategieCard	39
4.4.1 Effizienz/ Finanzziele	40
4.4.2 Kundenzufriedenheit/Marktanteil	42
4.4.3 Qualität der Leistungserstellung	43
4.4.4 Engagement der Mitarbeiter	44

4.5 Verknüpfung der Kennzahlen mit der Strategie der Deutschen Bahn	46
4.5.1 Ursache-Wirkungs-Beziehungen	47
4.5.2 Leistungstreiber	50
4.5.3 Finanzielle Kenngrößen	51
4.5 Kritische Würdigung der BahnStrategieCard.....	52
4.6 Die BahnStrategieCard ist ein dynamisches Führungs- und Kennzahlensystem	56
5. Das BahnhofsQualitätsAudit:	
<i>Kennzahlensystem zur Bewertung des Anlagenzustandes von Bahnhöfen</i>	<i>57</i>
5.1 Einordnung in das System der BahnStrategieCard	57
5.2 Konzept des BahnhofsQualitätsAudit.....	58
5.2.1 Begehung der Bahnhöfe	60
5.2.2 Weiterentwicklung der bestehenden Datenbank	61
5.2.3 Erstellung des Bahnhofszustandsprofils	61
5.2.4 Ermittlung des Instandhaltungs- und Investitionsbedarfs	62
5.3 Mögliche Ergebnisse und Maßnahmen.....	63
5.3.1 Steuerung der Budgets.....	63
5.3.2 Entwicklung der technischen Aktivitäten	64
5.3.3 Aufnahme in die Zielvereinbarungen	65
5.4 Kritische Würdigung des BahnhofsQualitätsAudit	65
5.5 Das BahnhofsQualitätsAudit bildet das komplexe System Bahnhof ab	66
6. Zusammenfassung und Ausblick.....	68
 <i>Anhang I: Führungsstruktur Deutsche Bahn Konzern</i>	<i>71</i>
<i>Anhang II: Führungsstruktur Unternehmensbereich Personenbahnhöfe.....</i>	<i>72</i>
<i>Anhang III: BahnStrategieCard eines Bahnhofsmanagements.....</i>	<i>73</i>
<i>Anhang IV: BQA-Bau Zustandsbewertung.....</i>	<i>74</i>
<i>Literatur- und Quellenverzeichnis.....</i>	<i>75</i>
<i>Versicherung</i>	<i>88</i>

Vorwort

Das unternehmerische Umfeld wird zunehmend komplexer und im globalen, regionalen und lokalen Kontext geprägt von grenzenlosen und dynamischen Märkten, wachsender Kundenmacht, technologischem Fortschritt und einem Glaubensbekenntnis zum Shareholder-Value.

Diesen beschleunigten Wandel können nur flexible Unternehmen bewältigen. Die Führungsebene muss in der Lage sein, Strategien zu entwerfen, die den Marktanforderungen entsprechen. Ein geeignetes Werkzeug ist notwendig, um auf Erfolgskurs zu bleiben. Hochgesteckte Zielsetzungen und Controllinginstrumente ergänzen sich hier oftmals nicht, weil Geschäftsstrategien nicht in operativen Bereichen eingebunden werden. In einer Zeit, in der Veränderung die einzige Konstante ist, sind präzise Steuerungselemente notwendig. Traditionelle Zielgrößen wie Gewinn und Wachstum sind nicht mehr die ausschließlichen Steuerungsgrößen. Die Integration von nicht finanziellen und zukunftsorientierten Kennzahlen wird daher mit Nachdruck gefordert.

Erfolgsfaktoren wie Kundenzufriedenheit und Firmenwissen sind von großer Bedeutung in von Konkurrenz bestimmten Märkten. Der Mitarbeiter wird als Wissensträger zum wichtigsten Produktionsfaktor, das Prozesswissen ermöglicht eine Aussage über den Unternehmenserfolg. Die herkömmlichen Informations- und Kennzahlensysteme bilden diese Perspektiven nicht ab.

Viele Unternehmen setzen das „Controlling“ mit „Kontrolle“ gleich, traditionelle Instrumente der Controllingabteilungen sind häufig Werkzeuge zur Überwachung. In der Praxis nimmt der Controller immer noch die Rolle eines Berichterstatters ein, in dem er die Vergangenheit analysiert und diese im Budget des kommenden Planungszeitraumes fortschreibt. Eine gute Ergebniserfahrung ist jedoch ohne Bedeutung, wenn Vergangenes in der Zukunft keine Relevanz mehr besitzt. Um der Zukunftsgestaltung Rechnung zu tragen, müssen sich Controller auf neue Steuerungsgrößen einstellen. Sie benötigen ein Instrument, das sie und die Führungsebene bei Veränderungen frühzeitig informiert, um rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen.

Durch den Fortschritt der Informationstechnik werden die Führungsetagen mit Datenmaterial überschüttet, das Bild der „ungenutzten Zahlenfriedhöfe“ beschreibt die Situation treffend.¹ Es gilt die Informationen herauszufiltern, die für die Unternehmensführung von strategischer Bedeutung sind. Damit steigen die Anforderungen an das vorausschauende Controlling erheblich, an die Stelle

¹ Weber, J./ Schäffer, U., BSC Anpassung, 1998, S.12.

der Zielerreichungskontrolle treten Frühwarnung und Unterstützung bei der Zielermittlung und Zielbildung.

Diesen Anforderungen versucht ein Konzept aus den USA gerecht zu werden, das Anfang der neunziger Jahre von Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt wurde. Das System ihrer Balanced Scorecard (BSC) verbindet die Managementwelten der Strategie und der operativen Steuerung. Die problematische Fokussierung auf die Finanzebene wird durch Integration weiterer Perspektiven – Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung – kompensiert. Die Logik der BSC setzt als Erfolgsfaktoren so genannte Leistungstreiber voraus, die sich hinter den finanziellen Zielgrößen verbergen und von denen der wirtschaftliche Erfolg abhängt. Die dabei verwendeten Kennzahlen sind durch (vermutete) Ursache-Wirkungs-Beziehungen verbunden.

Als vielschichtiges Dienstleistungsunternehmen hat sich die Deutsche Bahn AG (DB AG) bereits 1998 dazu entschlossen, die BSC – unter dem Namen BahnStrategieCard (BahnSC) – konzernweit einzuführen. „Mit der BahnStrategieCard vereinfachen wir nur das, was wir sowieso machen müssen – unternehmensweit durchgängige Konzentration auf exakt die Faktoren, die unseren Erfolg im Verkehrsmarkt bewirken“.² Diese Aussage des Konzernvorstandes Finanzen und Controlling, Diethelm Sack, verdeutlicht, worum es bei der BahnSC der DB AG geht.

Die Kenngrößen der BahnStrategieCard (BahnSC) unterliegen jedoch einem Veränderungsprozess: Bei der Einführung erfolgte die Festlegung zunächst „nach besten Wissen und Gewissen“, erst die Arbeit mit der BahnSC zeigt, ob die Kenngrößen tauglich sind. Erkennt man im Tagesgeschäft neue, wichtige Kenngrößen, werden sie in die Strategiekarte aufgenommen. Das ist der Fall beim „Instandhaltungsgrad der Bahnhöfe“, er wird nun in der Prozessperspektive „Qualität der Leistungserstellung“ als Schulnote hinterlegt. Die damit verbundene Bestandserfassung wird auf Grundlage des BahnhofsQualitätsAudits (BQA) erfolgen, um den Zustand der Bahnhöfe zu dokumentieren. Damit wird eine Verpflichtung, die aus der Vereinbarung vom 22.03.2001 zwischen der DB AG, dem Bundesministerium für Verkehr, Bauen und Wohnen (BMVBW) und dem Bundesministerium für Finanzen (BMF) hervorgeht, erfüllt. Eine umfassende Wertungsübersicht kann mit dem derzeitigen Datenzustand nicht gewonnen werden.

Ziel dieser Arbeit ist, den Entwicklungsprozess nachzuzeichnen und die damit verbundenen Vor- und Nachteile zu erläutern. Gleichzeitig wird der theoretische Überbau des BahnhofsQualitätsAudit – die Balanced Scorecard und die BahnStrategieCard – vorgestellt und kritisch hinterfragt.

² o.V., Bahnhof aktuell, 2000, S.9.

Abschließend möchte ich bemerken, dass mir die redaktionellen Ausführungen zu dieser Arbeit sehr viel Spaß bereitet haben. Mein Dank gilt dem Team der Abteilung Bau- und Objektmanagement (SET) der DB Station & Service AG in Frankfurt und im Besonderen Herrn Adolf Wagner und Herrn Volkmар Köhler, die es mir ermöglichten, mich mit aktuellen Problemstellungen aus der Unternehmenspraxis auseinandersetzen zu können.