

Steuer-, Unternehmens- und Wirtschaftsberater in Ihrer Region

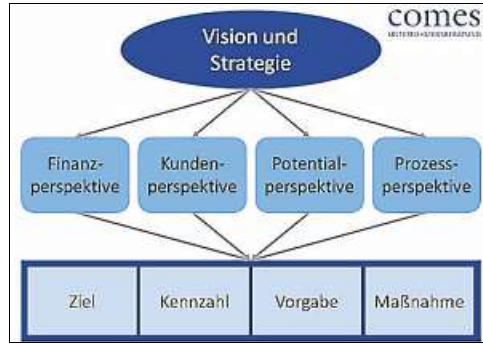
„Softfacts“: wichtig, aber schwer messbar

MITTELSTAND Die Integration der Balanced Scorecard in das Unternehmenscontrolling als Erfolgsrezept

Reportingsysteme werden insbesondere im Mittelstand nur sehr eingegrenzt für eine aktive Unternehmenssteuerung genutzt. Die dargestellten Daten beschränken sich häufig auf vergangenheitsorientierte Finanzzahlen, die oftmals mit einem großen Zeitverzug und hohem manuellen Aufwand aufbereitet werden. Der Großteil von aktuellen für das Unternehmen bedeutsamen Entwicklungen schlägt sich aber erst deutlich später in den Finanzzahlen nieder. Beispiele hierfür sind Kundenzufriedenheit, Mitarbeitermotivation oder Innovationen. Diese sogenannten „softfacts“ haben nachweislich hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, sind aber nur schwer zu messen und werden deshalb in den Controlling- und Reportingssystemen oft vernachlässigt. Wichtige Reaktionszeit kann dadurch verloren gehen. Vor diesem Hintergrund wurde in den 90-er Jahren die Balanced Scorecard (BSC) entwickelt, die über eine rein monetäre Betrachtung der Finanzzahlen hinausgeht und weitere wichtige Erfolgsfaktoren und Kennzahlen, die für die Unternehmensentwicklung und Strategiumsetzung von entscheidender Bedeutung sind, berücksichtigt. Diese Kennzahlen müssen sich eindeutig an den strategischen Unternehmenszielen orientieren und messbar sein.

Während die BSC in den Konzernen weitgehend Anwendung findet und sich dort etabliert hat, steht der Mittelstand der BSC noch mit großer Skepsis gegenüber. Die Umsetzung der BSC wird im Mittelstand als sehr aufwendig empfunden und das Bewusstsein für die Notwendigkeit bzw. den Nutzen scheint nur bedingt vorhanden zu sein. Durch die Integration der BSC in ein ganzheitliches Reportingsystem können die wichtigsten Ziele sowohl quantitativer als auch qualitativer Art abgebildet und die Umsetzung durch regelmäßiges Controlling verfolgt werden. Im Grundmodell geht es, wie folgende Abbildung verdeutlicht, darum, die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse und Potenziale sowie deren Interaktion genauer zu beleuchten. Ausgangspunkt für die Anwendung der BSC ist immer eine definierte Unternehmensstrategie, die zu Zielsetzungen in den einzelnen Perspektiven führt. Zur Messung der Zielerreichung werden Kennzahlen bzw. Indikatoren bestimmt und mit spezifischen Zielwerten versehen. Der nächste Schritt besteht in der Festlegung von Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele. Steht in der Finanzperspektive beispielsweise die Steigerung des Unterneh-

menswertes im Vordergrund, so sollten diejenigen Kenngrößen (primäre Werttreiber) enthalten sein, die den Unternehmenswert besonders maßgeblich bestimmen. Auch die in Bankratings verwendeten Kennzahlen, wie z.B. Eigenkapitalquote oder dynamischer Verschuldungsgrad, können hier – ebenso wie die aus dem Risikomanagement stammenden Kennzahlen – integriert werden. Bei der Markt- und Kundenperspektive sind Kennzahlen, welche in erster Linie die Kundenzufriedenheit beschreiben. Ebenso enthalten sind aber auch Kennzahlen zur Markt- / Wettbewerbsposition oder Vertriebskennzahlen wie Neuaquisitionen. Im Rahmen der Prozessperspektive werden diejenigen Kennzahlen erfasst, die etwas über die Komplexität und Produktivität der Betriebsprozesse aussagen. Beispiele hierfür sind Qualitätskennziffern, Losgrößen, Durchlaufzeiten oder auch Lieferzuverlässigkeit. Innerhalb dieser Perspektive werden auch Kundendienstaktivitäten sowie die Kommunikation nach innen und außen behandelt. Kennzahlen der Perspektive Potential be-



treffen Mitarbeiter und die Lern- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Neben der Mitarbeiterzufriedenheit oder Fluktuationsraten kann man durch eine präzise Operationalisierung der Kernkompetenzen sinnvolle Kennzahlen ableiten. Beispiele hierfür sind Teilnahmen an bestimmten Fortbildungsmaßnahmen. Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung der BSC ist die Durchdringung von Ursachen-Wirkungsketten, mithilfe derer die innerbetrieblichen Zusammenhänge transparent gemacht, bewertet und visualisiert werden können. Erfahrungen aus BSC-Projekten zeigen zudem, dass in diesem Prozess bei den Beteiligten eine hohe Sensibilität für Gesamtzusammenhänge entwickelt wird. Das rein abteilungsbezogene Denken wird durch eine neue ganzheitliche Ebene ersetzt. Die Ergebnisse der BSC werden zusammengefasst und

mit der Unternehmensleitung abgestimmt. Hieraus ergibt sich eine gute Grundlage für die zielgerichtete Umsetzung der Strategie, die entsprechend in das Unternehmenscontrolling übertragen bzw. integriert werden sollte. Obwohl mit der BSC gute Voraussetzungen gegeben sind, ist die Integration in das Unternehmenscontrolling oft unzureichend, so dass die Vorteile daraus nur begrenzt genutzt werden können. Hier können Standard-Softwarelösungen hilfreich sein. Entsprechende Kennzahlen sind häufig bereits mit den Messgrößen versehen, so dass sich die Integration auf die reine Umsetzung der Übertragung und die permanente Steuerung beschränkt. Die im Rahmen der BSC ermittelten Kennzahlen müssen nicht ausnahmslos im Reportingsystem eines Unternehmens enthalten sein. Die Berichterstattung sollte sich viel mehr auf die wesentlichen Faktoren beschränken. Voraussetzung ist jedoch, dass die anderen Kennzahlen nicht vollständig untergehen, sondern innerhalb der normalen Controllingprozesse weiter verfolgt werden. Darüber hinaus sollte die Ausgestaltung der BSC vor dem Hintergrund eines dynamischen Unternehmensumfelds mindestens jährlich von der Geschäftsleitung überprüft und ggfs. angepasst werden.



Autoren: Dr. Bernhard Becker, Oldenburg, Partner und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung und Mitgesellschafter weiterer mittelständischer Unternehmen (li.); Jan Handzlik, Oldenburg, comes Unternehmensberatung; Internet: www.comes.de

Letztendlich kann die Einbindung einer BSC in das unternehmerische Reporting deutlich den Blick auf Interdependenzen im Unternehmen schärfen, die ohne eine solche Dokumentation im täglichen Geschäft sicherlich nicht mit der nötigen Aufmerksamkeit verfolgt werden würden. Ein großer Teil der Kennzahlen sollte sich ohnehin aus dem monatlichen Berichtswesen – bzw. aus der GuV und Bilanz – ableiten lassen und kann damit auch unterjährig in festzulegenden Zeiträumen beschrieben und diskutiert werden. Viele qualitative Kennzahlen werden sicherlich nur über einen langen Zeitraum in ihrer Ursache-Wirkungskette abbildbar sein. Dennoch sollten auch diese Werte regelmäßig über das Reporting vorgelegt und besprochen werden, da ansonsten droht, dass die insgesamt gesetzten Ziele aus den Augen verloren werden.

Lohnsteuerhilfen					Wirtschaftsprüfungen				
Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail	Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
Lohnsteuerhilfeverein Ammerland e.V. Bad Zwischenahn	Melanie Lübben	Peterstr. 32 26160 Bad Zwischenahn	04403 / 58644 04403 / 949183	www.Lohnsteuerhilfe-Ammerland.de Lohi-Ammerland@t-online.de	CRT Carstens Revision und Treuhand GmbH	WP/StB K. Carstens WP/StBin Dipl.-Kftr. I. Paries	Atenser Allee 117 26954 Nordenham	04731/868-0 04731/868-260	www.CRTSteuerberatung.de Info@CRTSteuerberatung.de
Deutsches Arbeitnehmer Steuerbüro e.V.	Herr Büsselmann	Voßbergweg 63 26209 Hatten	04481 - 935 99 30 04481 - 935 99 31	Deutsches-Arbeitnehmer-Steuerbuero.de Poststelle@Deutsches-Arbeitnehmer-Steuerbuero.de	Consat Treuhand GmbH	Herr StB / WP Peter Thölking	Cloppenburger Str. 18 26135 Oldenburg	0441 - 361 383 0 0441 - 361 383 29	info@consat.de
Lohnsteuerhilfeverein Rastede e.V.	Gustav Röben	Ringstraße 310 26180 Rastede/Loy	04402/597443 04402/83387		Frisia - Treuhand GmbH	Herr F. Gottschalk Herr M. Schmädke Herr H. Tombrägel	Bürgerfelder Str. 1 26127 Oldenburg	0441/96194-0 0441/96194-44	www.ftsp-gruppe.de info@ftsp-gruppe.de
Lohn- und Einkommensteuer Hilfe-Ring D. e.V. Lohnsteuerhilfeverein	Manuela Kirch	Hasenpadd 10 26133 Oldenburg	0441/ 43986 0441/ 94919433	Manuela.Kirch@steuerring.de	Hühne Klotz & Partner mbB	WP StB Dipl.-Kfm. Günter Kocks	Donnerschwerer Straße 86 26123 Oldenburg	0441/971720 0441/9717273	www.h-k-p.de guenter.kocks@h-k-p.de
Lohnsteuerhilfeverein Ammerland e. V.	Hans-Joachim Cramer	Wilhelm-Geiler-Str. 14 26655 Westerstede	04488 / 85 96 95 04488 / 16 51	joachim.cramer@t-online.de	Kanzlei Dr. Franz J. Bönkhoff	Dr. Franz J. Bönkhoff, Sara Bargfrede, Jens Künnemann	Hauptstr. 35 26122 Oldenburg	0441 / 950 85 0 0441 / 950 85 85	www.boenkhoff-partner.de bergmann@boenkhoff-partner.de
VLH Vereinigte Lohnsteuerhilfe e.V.	Horst Carstens	Alte Str. 20 A 26655 Westerstede	04488-525186 04488-525187	www.vlh-westerstede.de, www.vlh-jobs.de horst.carstens@vlh.de	Schmädke & Partner GbR	Herr M. Schmädke Herr H.-J. Behrmann Herr S. Huischen	Bürgerfelder Str. 1 26127 Oldenburg	0441/96194-0 0441/96194-44	www.ftsp-gruppe.de info@ftsp-gruppe.de
Insolvenz- und Schuldnerberatung					Steuer- und Steuerstrafrecht				
Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail	Firma	Ansprechpartner	Adresse	Telefon, Fax	Internet, E-Mail
Gerwing-Nonnenmacher-Göken	RA H. P. Göken, Fachanwalt f. Insolvenz- u. SteuerR (F)*	Alte Mühlenstraße 11 26169 Friesoythe	04491/ 9295-0 04491/ 9295-44	www.gerwing-nonnenmacher-goeken.de sekretariat@ra-goeken.de	KDK Steuerberatungsgesellschaft Korte Dierkes Moorkamp und Partner mbH	StB Dipl.-Wjur. (FH) Simon Moorkamp, StB/vBp Dipl.-Finw. (FH) Stefan Dierkes, StB Otto Korte	Bloherfelder Str. 39 26129 Oldenburg	0441-570557-0 0441-570557-77	www.kdk-stb.de mail@kdk-stb.de
Insolvenz- und Schuldnerberatung Friesland - staatl. anerkt.	Kurt Klose, Industriekaufmann - Dipl. Sozialpädagoge	Hoge Slaap 3 26316 Varel	04456/94 88 50 04456/94 88 51	www.bz-bramlog.de k.klose@bz-bramlog.de	KDK Korte Dierkes Röbbke und Partner mbB	RA/Stb. Korte	Bloherfelder Str. 39 26129 Oldenburg	0441-97378-0 0441-97378-88	www.kdk-rae.de mail@kdk-rae.de
					Rechtsanwalt Christian Landowski	Rechtsanwalt Landowski, Nur Wirtschafts- und Steuerstrafsachen	Stau 29 26122 Oldenburg	0441 92 66 491 0441 92 66 422	www.rechtsanwalt-landowski.de, info@rechtsanwalt-landowski.de
Inkasso/Forderungsmanagement					Rechtsanwältin, Steuerberaterin und Fachanwältin für Steuerrecht Petra Eden	Rechtsanwältin, Steuerberaterin und Fachanwältin für Steuerrecht Petra Eden	Theaterwall 2 26122 Oldenburg	0441/248445 0441/248446	www.petra-eden.de kanzlei@petra-eden.de
eunomia - Inkasso und Forderungsmanagement	Antje Molzahn	Huntestraße 6-7 26135 Oldenburg	0441 / 21 86 87 - 0 0441 / 21 86 87 - 7	www.eunomia-inkasso.de info@eunomia-inkasso.de	Fachanwaltskanzlei Dr. Künnemann Rechtsanwalt Wirtschaftsprüfer Steuerberater	RA / WP / Stb. Dr. Künnemann Fachanwalt für Steuerrecht	Elisabethstr. 12 26135 Oldenburg Bahnhofstr. 5 26655 Westerstede	T. 0441-36162600 F. 0441-36131214 T. 04488-5204110 F. 04488-5204114	www.ra-kuennemann.de mail@ra-kuennemann.de
Kalkbrenner Inkasso- & Forderungsmanagement	Frank Kalkbrenner	Hauptstr. 85 26131 Oldenburg	0441/205080 0441/20508-18	www.kalkbrenner-inkasso.de info@kalkbrenner-inkasso.de					