

## **Balanced Scorecard im Handel**

In der heutigen Zeit benutzen viele Unternehmungen Kennzahlen oder Kennzahlensysteme um ihre Zielerreichung zu messen und um die Unternehmung durch das harte wirtschaftliche Umfeld zu steuern.

Dabei werden oftmals finanzielle Kennzahlen wie der ROE (Return on Equity) oder ROCE (Return on Capital Employed) oder Kennzahlensysteme wie das DuPont- oder das ZVEI-Kennzahlensystem angewendet.

Die dabei verwendeten Kennzahlen weisen den Nachteil auf, dass sie alleine auf finanziellen Daten beruhen, und mit ihnen daher lediglich Aussagen über eine oder mehrere vergangene Perioden getätigt werden können. Faktoren, welche die Zukunft der Unternehmung betreffen, werden nicht berücksichtigt.

Damit die Steuerung einer Unternehmung aufgrund ihrer langfristigen Ziele und Visionen möglich ist, müssen die dafür eingesetzten Kennzahlen auch Indikatoren enthalten, welche nicht nur die Vergangenheit widerspiegeln, sondern welche auch über die zukünftige Entwicklung Auskunft geben.

Mit der Balanced Scorecard haben Kaplan und Norton ein Instrument entwickelt, welches nicht nur finanzielle, sondern auch nichtfinanzielle Indikatoren berücksichtigt. Dabei haben sie die zu messenden Kennzahlen in vier verschiedene Perspektiven aufgeteilt: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive.

Von den Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive, welche als Basis zur Erreichung der Unternehmensziele dienen, werden die anderen drei Perspektiven abgeleitet: In der Kundenperspektive werden Kennzahlen entwickelt, welche zur erfolgreichen Bearbeitung der Markt- und Kundensegmente beitragen (als Beispiel kann hier die Kundenzufriedenheit genannt werden). Bei der internen Prozessperspektive geht es darum, Anreize zu gestalten damit die Prozesse innerhalb der Unternehmung hinsichtlich der Unternehmensziele optimiert werden, und in der Lern- und Entwicklungsperspektive wird das Umfeld geschaffen, welches zur Erreichung der vorhergehenden drei Perspektiven notwendig ist (zum Beispiel Ausbildung des Personals, Bereitstellung der technologischen Infrastruktur etc.).

Dabei ist das Ziel, dass die abstrakt formulierten Visionen des Top-Managements in für jeden Mitarbeiter verständliche Ziele abgeleitet werden. Wenn die Ziele anhand von Kennzahlen gemessen und mit möglichen Anreizsystemen verbunden werden, wird erreicht, dass sich die Mitarbeiter im Sinne der langfristigen Unternehmensstrategie verhalten.

Anders als bei der traditionellen Zielvorgabe durch finanzwirtschaftliche Kennzahlen, welche lediglich eine kurzfristige Gewinnmaximierung anstreben, ist so durch die Balanced Scorecard eine langfristige Steuerung der Unternehmung möglich.

Dadurch, dass die Balanced Scorecard auf Grund von Erfahrungen vor allem mit Industrieunternehmungen entwickelt wurde, berücksichtigt sie die Faktoren zu wenig, welche für Handelsunternehmungen eine wichtige Rolle spielen.

Der Handel produziert keine Güter und besitzt daher weder Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, noch Produktionsstätten. Die Aufgaben des Handels ist es, die Güter zu transportieren und dabei unter anderem die räumliche, zeitliche Differenz zwischen den Herstellern und den Konsumenten zu überbrücken. In diesem Sinne ist der Handel im Gegensatz zur Industrie nicht wertschaffend.

Der Handel hat keine Möglichkeiten neuartige Vertriebsformen oder innovative Ideen vor Nachahmung durch die Konkurrenz zu schützen (zum Beispiel durch Patente). Der Handel muss daher immer auf dem aktuellsten Stand sein, und sich den Veränderungen der Konkurrenz anpassen. Ebenso spielen die Mitarbeiter im Handel eine wichtigere Rolle als in der Industrie. Die Mitarbeiter repräsentieren die Unternehmung, da sie viel öfter mit Kunden und Lieferanten im Kontakt stehen.

Diesen beiden, für den Handel wichtigen Faktoren der Konkurrenzorientierung und der Mitarbeiterperspektive, wird in der Balanced Scorecard wie sie von Kaplan und Norton entwickelt wurde, nur eine ungenügende Beachtung geschenkt.

Deshalb ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, das ursprüngliche Modell der Balanced Scorecard derart zu modifizieren, damit sie den Anforderungen der Handelsunternehmungen entspricht.

Einerseits ist es möglich, eine oder mehrere Perspektiven der Balanced Scorecard abzuändern, und zum Beispiel die Prozessperspektive durch eine andere, den Anforderungen der Handelsunternehmung entsprechende Perspektive zu ersetzen, andererseits ist auch eine

Erweiterung der vier Perspektiven durch eine fünfte Perspektive möglich, um so alle für die Unternehmung wichtigen Faktoren zu berücksichtigen.

Neben der Mitarbeiterperspektive und der Konkurrenzorientierung spielt auch die zunehmende Globalisierung des Handels, und die damit einhergehenden Zusammenschlüsse der Handelsunternehmungen zu komplexen Distributionssystemen eine wichtige Rolle.

Eine Unternehmung als Teil eines Netzwerkes hat neben den eigenen Zielen auch die Gesamtinteressen des Verbundsystemes zu berücksichtigen. Daher ist es naheliegend, dass diese übergeordneten Ziele des Netzwerkes ebenfalls in der Balanced Scorecard mitberücksichtigt werden.

Da in der Balanced Scorecard die Unterziele der Mitarbeiter von den Oberzielen der Unternehmung oder im eben genannten Fall von den Zielen des Netzwerkes abgeleitet werden, und die meist abstrakt formulierten Ziele in für alle verständliche Kennzahlen umformuliert werden, wird die Strategie für das Management wie auch für die Mitarbeiter fassbar. Dies garantiert, dass Manager und Mitarbeiter bei der Verfolgung ihrer persönlichen Ziele auch im Sinne der langfristigen Strategie handeln.

Die Balanced Scorecard kann also auch im Handel als Hilfsmittel zur Strategieumsetzung in einer Unternehmung verwendet werden, wenn an ihr die für die Handel notwendigen Veränderungen vorgenommen werden. Möglichkeiten solcher Änderungen aufzuzeigen ist das Ziel der vorliegenden Arbeit.