

Rösch, Claudia

**Article**

## Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften

Leasing - Wissenschaft & Praxis

**Provided in Cooperation with:**

Universität zu Köln, Forschungsinstitut für Leasing

*Suggested Citation:* Rösch, Claudia (2005) : Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften, Leasing - Wissenschaft & Praxis, ISSN 1611-4558, Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln, Köln, Vol. 3, Iss. 1, pp. 29-67

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/60282>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften

Dipl.-Hdl. Claudia Rösch

---

<b>Gliederung</b>	<b>Seite</b>
1. Einführung	31
2. Controlling in Leasinggesellschaften	31
3. Dimensionen der Steuerung von Leasinggesellschaften	33
3.1 Kernkompetenzen	33
3.1.1 Nutzungsüberlassung	33
3.1.2 Objektverwertung	34
3.1.3 Servicedienstleistung	35
3.2 Risikoposition	35
3.2.1 Risikomanagement	35
3.2.2 Risikosteuerung	36
3.2.3 Leasingspezifische Risikoarten	36
3.3 Zielorientierte Steuerungsprobleme des Leasing	38
4. Kritische Analyse der Balanced Scorecard als strategisches Steuerungssystem im Managementprozess	39
4.1 Zielsetzung und Motivation	39
4.2 Grundkonzeption	39
4.3 Fazit der kritischen Aspekte	46
5. Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften mit der Balanced Scorecard	47
5.1 Perspektiven für Leasinggesellschaften	47
5.1.1 Lern- und Entwicklungsperspektive	48
5.1.2 Geschäftsprozessperspektive	49
5.1.3 Kundenperspektive	51

5.1.4	Finanzperspektive	54
5.1.5	Risikoperspektive	56
5.2	Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine fiktive Leasinggesellschaft	57
5.2.1	Mission, Vision und strategische Zielrichtung der „alpha-Leasing“	58
5.2.2	Balanced Scorecard der „alpha-Leasing“	59
5.3	Eignung der Balanced Scorecard für Leasinggesellschaften	64
6.	Resümee und Ausblick	65
7.	Literatur	66

## 1. Einführung

Die aktuellen Marktbedingungen sind geprägt von seit Jahren andauernden tiefgreifenden gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Veränderungen und den Auswirkungen des konjunkturellen Abschwungs; sie führen zu weitreichenden Konsequenzen in den branchenspezifischen Marktsegmenten (u. a. rückläufige Bruttoanlageinvestition im Leasinggeschäftsfeld). Leasinggesellschaften müssen sich in einem harten und komplexen Wettbewerbsumfeld behaupten, das insbesondere forciert ist durch den technologischen Fortschritt und von politisch und gesetzlich motivierten Änderungen als Folge der Liberalisierung und Deregulierung des europäischen Binnenmarktes. Darüber hinaus setzt die Kreditfinanzierung der Banken als Finanzierungsalternative die Leasinggesellschaften unter Druck. Die Kundenorientierung und Shareholderfokussierung des durch hohen Kostendruck geprägten Verdrängungswettbewerbs führt zu einem Umdenken in den konservativ ausgerichteten Führungsebenen der Finanzdienstleistungsbranche. Auf diese sich stetig verändernden Bedingungen müssen die Gesellschaften nicht nur ihr operatives und strategisches Verhalten abstellen, sondern auch die Kommunikation mit den Mitarbeitern und den Stakeholdern intensivieren. Die Unternehmenskommunikation ist ein zentraler Ansatzpunkt der Balanced Scorecard (BSC), eines Controllinginstruments, das in den letzten Jahren in der Unternehmenspraxis einen hohen Verbreitungsgrad zu verzeichnen hat.

Im Folgenden werden die leasingspezifischen Gegebenheiten zum Gegenstand einer zielorientierten Steuerungüberlegung gemacht, in deren Fokus die BSC steht. Die BSC wird auf ihre Eignung als Controllinginstrument für Leasinggesellschaften einer genauen Analyse unterzogen.

## 2. Controlling in Leasinggesellschaften

Ein Controllingkonzept sollte einer Leasinggesellschaft ein flexibles Handeln im Markt ermöglichen. Es wird aus drei allgemeinen Koordinationsfunktionen abgeleitet:

- Anpassungs- und Innovationsfunktion: Koordination der Unternehmensaktivitäten mit der Umwelt;

- Zielausrichtungsfunktion: Ausrichtung der Controllingaktivitäten auf die Unternehmensziele;
- Service- oder Unterstützungsfunktion: Koordination von Instrumentenauswahl und Informationsversorgung.

Der zentrale Ansatzpunkt der Controllingkonzeption liegt in der koordinierenden Service- oder Unterstützungsfunktion zwischen den verschiedenen Führungsteilsystemen und innerhalb einzelner Führungsteilsysteme. Die Einflussfaktoren im Hinblick auf den Unternehmenserfolg einer Leasinggesellschaft, die bei der Steuerung zu berücksichtigen sind, sind vergangene, aktuelle und zukünftige erwartete Geschäftsentwicklungen. Entscheidungen des Leasingmanagements auf alleiniger Basis von Vergangenheitsdaten (z. B. Rechnungswesen) führen deshalb mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Fehlinvestitionen, da sie Veränderungen nicht berücksichtigen und Entscheidungen damit von veralteten Parametern ausgehen. Die Unternehmensführung einer Leasinggesellschaft muss sich im Entscheidungsprozess darüber hinaus mit zwei interdependenten Problembereichen auseinandersetzen. Dynamische Veränderungen im Unternehmensumfeld, die sich z. B. aus der Globalisierung der Wirtschaft ergeben, und die zunehmende Komplexität innerhalb des Leasingunternehmens erfordern eine im hohen Maße notwendige Koordination der Problemfelder und Einleitung erforderlicher Maßnahmen, die Koordination bezieht sich dabei auf die Führungsbereiche Planung, Kontrolle, Organisation, Personalführung und Information. Eine signifikante Steigerung der Komplexität resultiert aus der Zunahme planerischer und steuernder Aufgaben des Leasingmanagements, die mit dem steigenden Konzentrationsprozess und immer größer werdenden Unternehmenskomplexen einhergehen. Der koordinationsorientierte Ansatz war schon immer Bestandteil im Management von Leasinggesellschaften. Durch Überschneidungen von Zuständigkeiten der Fachbereiche und Verantwortungslücken treten Probleme auf, für deren Lösung dem Management ein weiterentwickeltes Controllinginstrumentarium mit qualitativen Messgrößen zur Verfügung steht. Die Nutzung der qualitativen Messgrößen als Erweiterung quantitativer Kennzahlen wird durch den Einsatz modernster Informationstechnologien und durch einen Wandel in der Führungsphilosophie ermöglicht, die im Ergebnis zu einer Effizienzsteigerung in den Geschäftsprozessen und in der Bewertung der Chancen und Risiken im Leasingmarkt führt.

### 3. Dimensionen der Steuerung von Leasinggesellschaften

Leasinggesellschaften unterscheiden sich in wesentlichen Merkmalen von anderen Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche. Die Unterscheidungskriterien dabei sind:<sup>7</sup>

- Investitionszweck: Planung und Durchführung von Investitionsprogrammen für Dritte (Leasingnehmer) durch den Leasinggeber, Anschaffung von Investitionsgütern, die einen Nutzen im Leistungsprozess für Dritte stiften.
- Zahlungsstromcharakteristik: Gewährleistung des Rückflusses von investiertem Kapital an den Leasinggeber durch den Leasingvertrag, wobei die Vertragsform die Höhe des Kapitalrückflusses bestimmt.
- Entscheidungsdeterminanten: Investitions- und Finanzierungsentscheidungen bilden eine Einheit; sie sind abhängig von der Bonität und den Verwertungsmöglichkeiten der Investitionsalternativen.

#### 3.1 Kernkompetenzen

Leasinggesellschaften zeichnen sich zudem durch drei Kernkompetenzen aus, die durch ein Steuerungsinstrument hinreichend steuerbar sein müssen:

- Nutzungsüberlassung
- Objektverwertung
- Servicedienstleistung.

##### 3.1.1 Nutzungsüberlassung

Die Nutzungsüberlassung umfasst mehrere Teilprozesse im Leasingunternehmen, welche von der Akquisition über die Durchführung bis zur Abwicklung reichen. Das

---

<sup>7</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 39.

Marketing unterstützt durch geeignete Maßnahmen die Akquisition von potentiellen Leasingnehmern. Daran schließt sich eine Überprüfung der Bonität des Leasingnehmers, seines Objektwunsches und der möglichen Vertragsinhalte an. Nach positivem Abschluss der Überprüfungsphase wird ein Leasingvertrag geschlossen, das Leasingobjekt beschafft und an den Leasingnehmer übergeben. Die Vertragsverwaltung überwacht während der Vertragslaufzeit die Einhaltung der Vertragskonditionen einschließlich der Zahlung der Leasingraten.

### 3.1.2 Objektverwertung

Nach Ablauf der Vertragslaufzeit stehen der Leasinggesellschaft theoretisch drei Wege der Objektverwertung offen. Zum einen ist ein Verkauf des Leasingobjektes am Sekundärmarkt möglich, ferner kann das Objekt zur weiteren Nutzungsüberlassung freigegeben werden. Die dritte Möglichkeit ist die Verschrottung. Theoretisch deshalb, da der einzuschlagende Weg von der Objektbeschaffenheit abhängt, so z. B. von der weiteren Marktnachfrage, dem Alter des Leasingobjektes und dem Abnutzungsgrad. Vor Ablauf des Vertrages (drei bis sechs Monate vorher) tritt der Leasinggeber mit einem Verlängerungs- oder Kaufangebot an den Leasingnehmer heran. Die Entscheidung des Leasingnehmers bestimmt den weiteren Verlauf der Verwertung. Bei Nichtannahme des Verlängerungsangebotes wird das Leasingobjekt zu dem geschätzten Marktwert am Sekundärmarkt angeboten und an den Höchstbietenden veräußert. Der mögliche Gewinn, der aus der Objektverwertung resultiert, wird Nachgeschäftserfolg genannt und hat maßgeblichen Einfluss auf das operative Ergebnis einer Leasinggesellschaft.<sup>8</sup> Insbesondere große Leasinggesellschaften vergeben diese Veräußerungsaufträge an Verwertungsspezialisten, die sich durch eine besondere Marktkenntnis auszeichnen und über ein Netzwerk an potentiellen Erwerberadressen (Abnehmerbeziehungen) verfügen.<sup>9</sup> Parameter für die Erzielung des Nachgeschäftserfolges sind neben der Marktkenntnis des Leasinggebers und dem Verkehrswert des Leasingobjektes auch der Vertragstyp. Bei Teilamortisationsverträgen mit Mehrerlös- und Bonusvereinbarungen zugunsten des Leasingnehmers wird der Nachgeschäftserfolg um

<sup>8</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 33.

<sup>9</sup> Vgl. Kratzer/Kreuzmair (2002), S. 184.

diese Beteiligungen des Leasingnehmers geschmälert. Sie sind – aus Sicht des Leasinggebers – kalkulierbare Kosten.

### **3.1.3 Servicedienstleistung**

Der Leasinggeber erweitert heutzutage sein Angebotsspektrum um weitere Dienstleistungen rund um das Leasingobjekt (z. B. Reparatur, Wartung, Versicherungen). Das Unternehmen bietet dem Leasingnehmer einen Full-Service zu einem attraktiven Komplettpreis an, in dem alle Ausgaben des normalen Geschäftsbetriebs enthalten sind. Entgegen der früheren Ansicht, das Leasingprodukt habe einen reinen Finanzierungscharakter,<sup>10</sup> gewinnt die Servicedienstleistung in der aktuellen Betrachtung an Bedeutung in der Leistungsgestaltung und gilt inzwischen als komparativer Wettbewerbsvorteil zur Stärkung und dem Ausbau der eigenen strategischen Position in dem durch hohe Wettbewerbsintensität geprägten polypolistischen Markt. Die Kombination unterschiedlicher Servicemodule soll den Leasingnehmer von Aufgaben entlasten, die nicht Bestandteil seiner eigenen Geschäftstätigkeit sind, aber auf die Funktionsfähigkeit und den Erhaltungszustand des Leasingobjektes unmittelbaren Einfluss nehmen. Der Vorteil dieser zusätzlichen Leistung liegt für den Leasingnehmer in einer besseren Planung und Transparenz von Folgekosten.

## **3.2 Risikoposition**

### **3.2.1 Risikomanagement**

Das Risikomanagement ist seit langer Zeit Bestandteil der Unternehmensführung und -steuerung in Leasingunternehmen. Mit den Konsequenzen aus der gesamtwirtschaftlich konjunkturellen Abwärtsbewegung und der damit verbundenen Verschärfung der Risikosituation u. a. für Finanzdienstleistungsunternehmen hat der Gesetzgeber neue Anforderungen an ein Frühwarnsystem gestellt. Es besteht nun die gesetzliche Verpflichtung des Unternehmens, für ein angemessenes Risikomanagement und eine interne Revision zu sorgen. Dies wird im Gesetz zur Kon-

---

<sup>10</sup> Vgl. Kratzer/Kreuzmair (2002), S. 122.



trolle und Transparenz im Unternehmensbereich von 1998 (KonTraG)<sup>11</sup> geregelt. Ein weiterer Grund für die Gesetzesnovelle war der Druck durch die Öffentlichkeit, die von drohenden Insolvenzen überrascht schien, und die Effizienz des bisherigen Systems von Unternehmensführung und -kontrolle durch die zwei Organe Vorstand und Aufsichtsrat bezweifelte.<sup>12</sup> Das Risikomanagementsystem soll die Risiken, die sich aus der Geschäftstätigkeit ergeben, entweder limitieren oder hedgen, so dass die Risiken, die bei normaler Geschäftstätigkeit eintreten, nicht zur Gefährdung des für die Unternehmensexistenz kritischen Mindesterfolgs führen können.<sup>13</sup>

### 3.2.2 Risikosteuerung

Die zentrale Risikosteuerung als ein Instrument des Risikomanagementsystems koordiniert die Gesamtrisikoposition der Leasinggesellschaft und prüft die Risikotragfähigkeit. Sie bewältigt neben dem Liquiditäts- und Betriebsrisiko die leasingrelevanten Risikoarten Objekt-, Bonitäts- und Zinsänderungsrisiko, die einen besonderen Einfluss auf die Erzielung des existenzkritischen Mindesterfolges haben. Die zentrale Risikosteuerung ist ein Vierphasenmodell, wobei es in der ersten Phase um die Risikoidentifikation (z. B. durch Befragung, Analysen etc.) und Risikosystematisierung (Erstellung einer Übersicht über die Risikosituation) geht. In der zweiten Phase erfolgt die Risikoanalyse und Risikobewertung, während in der dritten Phase die Soll-Risikoposition festgestellt wird. Dabei wird eine Sicherungsstrategie mit dazu passenden Maßnahmen entwickelt. Abschließend wird in der Kontrollphase (Phase vier) die Ist-Risikoposition mit der angestrebten Soll-Position abgeglichen.

### 3.2.3 Leasingspezifische Risikoarten

Im Rahmen der Risikosteuerung sind die leasingspezifischen Risiken von besonderer Bedeutung: (1) Bonitätsrisiko, (2) Objektisiko und (3) Zinsänderungsrisiko. Das Bonitätsrisiko entsteht durch mögliche Ausfälle von Leasingnehmern, d. h.

<sup>11</sup> Vgl. § 91 Abs. 2 AktG i. V. m. § 317 Abs. 4 HGB.

<sup>12</sup> Vgl. Krause/Steins (2001), S. 228.

<sup>13</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 245.

diese kommen vertraglichen Verpflichtungen gar nicht oder nur verspätet nach. Die Leasingnehmerbonität beinhaltet die Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit, die durch den Leasingnehmer selbst gesteuert werden. Das Bonitätsrisiko kann naturgemäß nicht gänzlich vermieden, sondern nur durch Mess- und Steuerungskonzepte wie das Creditscoring oder Creditrating reduziert werden. Das Objekt- risiko lässt sich in das Verwertungsrisiko und Vertragsrisiko untergliedern. Das Verwertungsrisiko entsteht nur bei regulärer Vertragsbeendigung von Teilamortisationsverträgen insbesondere dann, wenn der restliche Buchwert zum Ende der Grundmietzeit – nach planmäßiger Abschreibung – den Vermarktungserlös, der voraussichtlich erzielbar erscheint, übersteigt.<sup>14</sup>

Als Folge der Wettbewerbsverschärfung kommt es darüber hinaus zu einer Schmälerung der Leasingraten, wobei als Stellschraube zunehmend ein höherer als der am Markt erzielbare Verwertungserlös als Kalkulationsgrundlage herangezogen wird. Die niedrigeren Leasingraten bedingen eine geringere Kostenamortisation, so dass sich das Risiko zum Vertragsende hin verlagert und das Verwertungsrisiko damit steigt. Gemessen wird das Verwertungsrisiko durch den Value-at-Risk (VaR), der die potentielle Wertminderung als Maßzahl wiedergibt. Das Verwertungsrisiko ist somit beeinflussbar durch die Objektspolitik, die Vertragsgestaltung und die Vertragskalkulation. Ist abzusehen, dass der künftig erzielbare Marktwert eines Leasingobjekts zur Kostendeckung nicht ausreicht, sollte ein Leasingvertrag unter Risikogesichtspunkten nur bei sehr guter Bonität eines Leasingnehmers geschlossen werden. Die andere Komponente des Objekt- risikos, das Vertragsrisiko, entsteht durch ungeplante Auswirkungen von vertraglichen Vereinbarungen bzw. deren fehlerhafte Umsetzung.

Das Zinsänderungsrisiko wird durch spekulatives Verhalten des Managements verursacht und gilt als ein typisches Risiko im Leasingmanagement.<sup>15</sup> Es entsteht grundsätzlich dann, wenn die in den Leasingraten fest vereinbarten Zinsen niedriger sind als die Refinanzierungszinsen für den gleichen Zeitraum. Leasingverträge sollten laufzeitgerecht refinanziert sein, um die Fristentransformation so gering wie möglich zu halten. Jedoch können plötzliche Änderungen der Fremdkapitalkosten, d. h. des Zinsgefüges, das maßgeblich für die Finanzierung des Leasinggeschäf-

<sup>14</sup> Vgl. Büschgen (1998b), S. 499-500; Albrecht (2000), S. 257-259.

<sup>15</sup> Vgl. Tacke (1999), S. 144.

tes ist, ausgelöst durch negative Änderungen des Zinsniveaus an den Kapitalbeschaffungsmärkten, das Risiko erhöhen.<sup>16</sup> Das Zinsänderungsrisiko kann durch Begrenzungs-, Vermeidungs- und Kompensationsstrategien im Rahmen des Risikomanagements gesteuert werden.

### 3.3 Zielorientierte Steuerungsprobleme des Leasing

Aus den drei Kernkompetenzen (Nutzungsüberlassung, Objektverwertung und Servicedienstleistung) und der Risikoposition der Leasinggesellschaft ergeben sich vier zielorientierte Steuerungs- und Gestaltungsprobleme im Leasingcontrolling: (1) Struktur des Investitionsprogramms, (2) Finanzierung der Leasinginvestitionen, (3) Objektverwertung und (4) Koordination.

Der Leasinginvestitionsbereich betrifft die Mittelverwendung bzw. alle Aktivitäten im Zusammenhang damit. Bei der Strukturierung der Leasinginvestitionen sind die Erfolgs- und Risikoverbundwirkungen zu beachten, da einzelne Investitionsprojekte nicht losgelöst voneinander betrachtet werden können. Das Ergebnis sollte die zielorientierte Gestaltung eines ausgewogenen Investitionsportefolles sein. Der Finanzierungsbereich bildet einen weiteren elementaren Grundprozess einer Leasinggesellschaft und hat die Mittelbeschaffung und deren Einsatz in zielorientierten Leasinginvestitionen zur Aufgabe. Die zutreffenden Finanzierungsentscheidungen in diesem Bereich haben deutliche Auswirkungen auf die Konditionen, die an den Leasingnehmer weitergegeben werden, und bewirken einen komparativen Wettbewerbsvorteil für die Leasinggesellschaft, die sich am Kapitalmarkt durch günstigere Konditionen als die relevanten Wettbewerber refinanzieren kann. Das dritte Steuerungsproblem des Leasingcontrollings entsteht nach Vertragsbeendigung und bezieht sich auf die Verwertung der Leasinggegenstände, die ebenfalls zielorientiert erfolgen sollte.<sup>17</sup> Das Koordinationsproblem, das sich auf die drei vor genannten Kernprobleme bezieht, betrifft zum einen die personelle Ebene, wobei die Koordination größtenteils bezüglich des dezentralen Vertriebs zu leisten ist, und zum anderen die sachliche Ebene, auf der Risikointerdependenzen zu berücksichtigen sind.

<sup>16</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 261.

<sup>17</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 53-54.

## 4. Kritische Analyse der Balanced Scorecard als strategisches Steuerungssystem im Managementprozess

### 4.1 Zielsetzung und Motivation

Die Eignung der BSC zur Lösung von Kernproblemen in der Steuerung von Finanzdienstleistungsunternehmen (Steuerungspotential der BSC) ist von verschiedenen Aspekten abhängig. Zu den maßgeblichen Einflussgrößen zählen z. B. der kommunikative Entwicklungsprozess, die Qualität der zu verwendenden quantitativen und qualitativen Kennzahlen, die Implementierung einer Strategiekarte zur Abbildung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen oder die Durchführung des strategischen Feedbackprozesses. In den folgenden Ausführungen werden die kritischen Aspekte der BSC aufgegriffen und in einem abschließenden Fazit resümiert.

Die Ursprünge der BSC liegen in einer 1990 von R.S. Kaplan und D.P. Norton in mehreren Unternehmen angelegten Studie zum Thema „Performance Measurement“ in Unternehmen der Zukunft. Die Grundannahme der BSC, dass eine Ausrichtung allein auf finanzielle Größen nicht sicherstellt, einen Unternehmenswert auch künftig zu erhalten, führte zu einer systematischen Verbindung von finanziellen und nichtfinanziellen Größen. Vorgeschlagen wurde eine Ausweitung der Betrachtung auf vier Perspektiven: Finanz-, Interne-, Kunden- und Innovationsperspektive. Nach diesen theoretischen Überlegungen kam es in den Folgejahren zu einem vermehrten praktischen Einsatz der BSC, die in der Folgezeit einen Wechsel vom Kennzahlensystem hin zu einem Führungssystem vollzog. Seither gilt die BSC als etabliert und geeignet zur Umsetzung von Strategien und als Instrument zur Messung des Strategieerfolges.<sup>18</sup>

### 4.2 Grundkonzeption

Die Bezeichnung „Balanced Scorecard“ steht für die Ausgeglichenheit zwischen externen und internen Unternehmensperspektiven, zwischen Früh- und Spätindikatoren, zwischen lang- und kurzfristigen sowie quantitativen und qualitativen As-

---

<sup>18</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. VIIIff.

pekten.<sup>19</sup> Die Strategien und Ziele eines Unternehmens werden mit Hilfe der BSC operationalisiert und als Pläne und Budgets innerhalb des Unternehmens auf die operativen Bereiche des Unternehmens verteilt. Ziel der BSC ist es, die Komplexität der Strategien und Ziele für die Mitarbeiter in verständliche Größen umzuformulieren, um ihnen die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens zu zeigen. Die BSC stellt darüber hinaus ein Kontrollinstrument dar, das die Zielerreichung und Abweichungen bemisst und darstellt. Durch die Implementierung von Lernprozessen wird eine weitere Effizienzsteigerung erreicht.<sup>20</sup> Die Strategieorientierung der BSC hilft, im Strategieprozess die Kluft zwischen der Strategieentwicklung und -umsetzung zu schließen, worin ihr zentraler Einsatzbereich liegt.

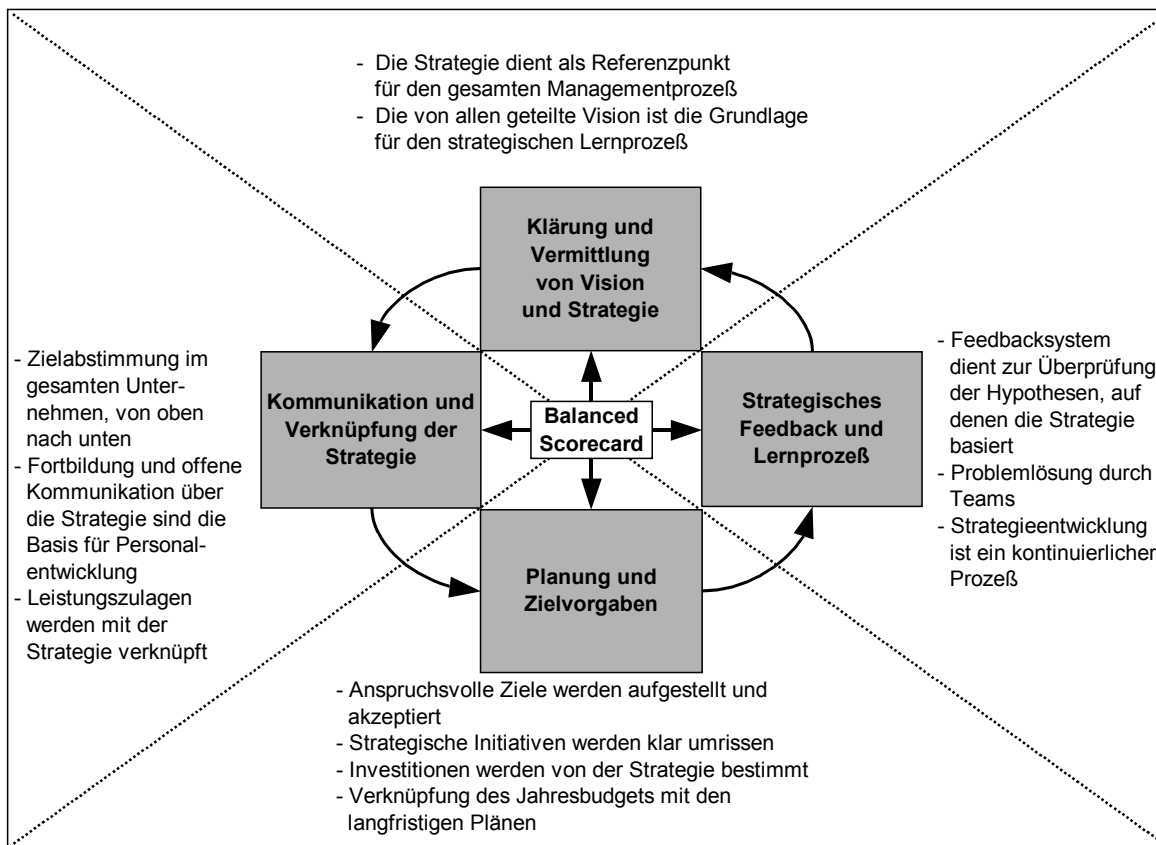


Abb. 1: Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard<sup>21</sup>

Auf der Grundlage eines Soll-Ist-Vergleichs werden die der BSC zugrunde liegenden Hypothesen überprüft und im Hinblick auf ihre Ursache-Wirkungs-Beziehungen

<sup>19</sup> Vgl. Schuhmacher (2001), S. 20-21.

<sup>20</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 12-14; Ossadnik (2003), S. 1.

<sup>21</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 191.

gen aktualisiert.<sup>22</sup> In Abbildung 2 wird die so genannte strategiefokussierte Organisation erläutert.

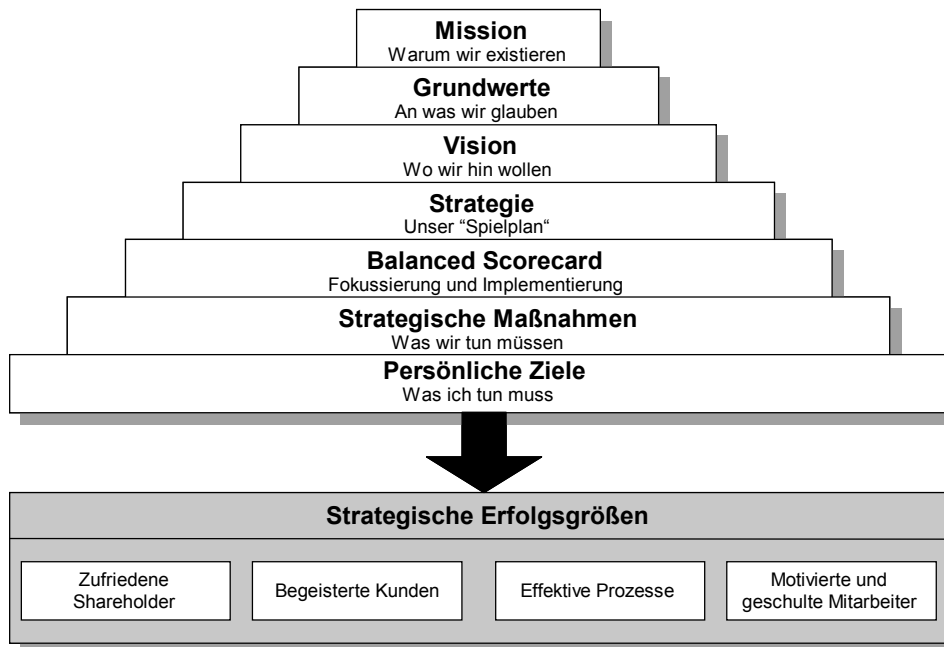


Abb. 2: Strategiefokussierte Organisation<sup>23</sup>

Es ist ökonomisch sinnvoll, die Top- BSC in die operativen Bereiche herunterzubrechen, um eine effiziente Steuerung zu ermöglichen. Im Rahmen der Operationalisierung können jedoch Ineffizienzen auftreten, wenn die Optimierung der Bereichs-BSCs zu einer Verschlechterung des Gesamtsystems BSC führt. Dem Vorteil, dass eine Operationalisierung dem nachgelagerten strategischen Feedbackprozess eine Effizienzsteigerung bringt, steht eine signifikante Zunahme des Aufwandes gegenüber. Trotz der Tatsache, dass nahezu alle an einer Studie teilgenommenen Unternehmensberater das Herunterbrechen der BSC empfehlen, geschieht dies in der Praxis nur in etwas mehr als 50 Prozent der Fälle.<sup>24</sup>

Fehlende Messbarkeit bedeutet fehlende Steuerbarkeit.<sup>25</sup> Eine effiziente Unternehmensführung ist demnach nur durch messbare Ziele möglich. Die verwendeten relevanten Kennzahlen sollten im Hinblick auf ihre Mischung in den fol-

<sup>22</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 892.

<sup>23</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 67.

<sup>24</sup> Vgl. Gilles (2002), S. 196.

<sup>25</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 14.

genden Dimensionen ausbalanciert sein. Interne und externe Kennzahlen, vergangenheitsbezogene und zukunftsorientierte Kennzahlen sowie objektive Kennzahlen und subjektive Leistungstreiber. Die Kennzahlen werden aus den Zielen der einzelnen Perspektiven hergeleitet. Dabei spielt die Reihenfolge der Perspektiven eine wichtige Rolle. Aufgrund ihrer Höhergewichtung wird mit der Finanzperspektive begonnen. Aus ihren Zielen wird zunächst die Kundenperspektive, dann die Geschäftsprozessperspektive und abschließend die Lern- und Entwicklungsperspektive entwickelt.<sup>26</sup> Die Kennzahlen ergeben sich dabei aus Mitarbeiterinterviews. Grundlage ist die Erfahrung des Top-Managements, die um allgemeine Messdaten aus dem Rechnungswesen und anderen Unternehmensbereichen ergänzt wird. Durch die Einbindung der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess wird darüber hinaus eine hohe Akzeptanz in den untergeordneten Unternehmensbereichen erzielt, und finanzielle Konsequenzen werden vermehrt.<sup>27</sup> Die Anzahl der strategischen Kennzahlen sollte aus Gründen der Transparenz 20 bis 25 nicht überschreiten.<sup>28</sup> Im Unternehmen müssen folgende Grundlagen der angestrebten Kennzahlen bekannt sein: Messdauer, Messhäufigkeit, laufender Messaufwand, Genauigkeitsanforderungen und Manipulationsmöglichkeiten.<sup>29</sup> Schwierigkeiten und Kosten bei der Beschaffung der benötigten Informationen dürfen nicht unberücksichtigt bleiben. Eine Missachtung von Interdependenzen der Kennzahlen führt ebenso zu Fehlinformationen, da Kennzahlen nicht losgelöst von einem u. U. bestehenden Kausalzusammenhang betrachtet werden sollten.<sup>30</sup>

Die Besonderheit der BSC liegt in der Implementierung einer Kausalkette, welche die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Perspektiven in der BSC aufzeigt. Die Abbildung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen wird Strategiekarte genannt. In der Strategiekarte bilden die Kennzahlen (Spätindikatoren) die Leistungen der Vergangenheit ab. Spätindikatoren können jedoch nicht zur aktuellen Steuerung verwendet werden. Erst durch Frühindikatoren ist ein permanenter Abgleich der aktuellen Situation mit der Strategie und die Messung des Zielerfüllungsgrades möglich. Ein Frühindikator ist dabei das Ergebnis aus der Kennzahl, erweitert um den Leistungstreiber. Die Kausalkette findet ihren Abschluss in der Finanzperspektive.

<sup>26</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 10-12.

<sup>27</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 8-9.

<sup>28</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 17.

<sup>29</sup> Vgl. Welge/Lattwein (2002), S. 458.

<sup>30</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 186.

Ziel ist in diesem Zusammenhang die Abbildung der betrieblichen Wertschöpfungskette: Die Lern- und Entwicklungsperspektive setzt die Mitarbeiter in den Mittelpunkt, die Prozessperspektive den Transformationsprozess, die Kundenperspektive den Output der Produktionsfunktion und die finanzielle Perspektive den für das Unternehmen letztlich entscheidenden Return. Nur anhand der Strategiekarte lassen sich die komplexen kausalen Beziehungen, die im Unternehmen vorherrschen, abbilden und geeignete Maßnahmen zur Erreichung der – letztendlich entscheidenden – finanzwirtschaftlichen Ziele einleiten. Eine Vereinfachung der Strategiekarte – als Pendant zur komplexen Variante – führt zu einer abstrakten Abbildung der Realität und mindert dadurch möglicherweise die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und allen weiteren beteiligten internen und externen Koalitionen.<sup>31</sup> Kaplan/Norton stellen bewusst die Forderung nach der Einfachheit der Strategiekarte in den Vordergrund und nehmen Unsicherheiten in Kauf, um die Abbildbarkeit der Ursache-Wirkungs-Beziehungen sicherzustellen. Studien zeigen Gegenständliches in der Praxis. Zwischen 35 Prozent und 50 Prozent der DAX-100-Unternehmen, die in Studien untersucht wurden, verzichteten auf die Erarbeitung einer Strategiekarte und somit auf die Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen.<sup>32</sup>

Mit zunehmender Komplexität der BSC steigen auch die Beziehungen zwischen den Maßnahmen (Aktionen) und deren pluralen Wirkungen. Dabei wirken die vom Top-Management veranlassten Aktionsprogramme (Maßnahmen) unmittelbar oder mittelbar auf die strategischen Ergebniszahlen und somit auf die Ziele des Unternehmens. Auch Maßnahmen können nicht losgelöst von anderen Aktionen betrachtet werden. Die Festlegung von Maßnahmen für jedes Ziel geschieht in vereinfachender Form, um n:m-Beziehungen zu umgehen. Ursachen, die aus Aktionsprogrammen entstehen, wirken in verschiedene Richtungen und eröffnen u. U. neue Perspektiven auf Kausalbeziehungen. Dabei können relationale Datenbanken das Top-Management bei der Reduktion der Komplexität aller Maßnahmenbeziehungen unterstützen. Um alle Maßnahmenbeziehungen erfassen zu können, ist ein hoher Zeitaufwand erforderlich. Dabei können nicht alle Beziehungen zueinander in Einklang gebracht werden, und sie lassen sich erst nach prakti-

---

<sup>31</sup> Vgl. Kunz (2001), S. 23.

<sup>32</sup> Vgl. Gilles (2002), S. 195; Speckbacher/Bischof (2000), S. 807.



schen Erfahrungen aus dem neuen Blickwinkel heraus zu einem späteren Zeitpunkt erfassen.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategie ist für die Unternehmen aufgrund des raschen Wandels der Umwelt lebensnotwendig. Dabei übernimmt die BSC die erforderlichen Kontrollfunktionen in Form eines strategischen Feedbackprozesses. Der Feedbackprozess unterscheidet sich nach zwei Lerntypen: das single-loop-learning und das double-loop-learning. Das single-loop-learning deckt Fehler im Durchführungsprozess auf und bestimmt die notwendigen Korrekturen. Maßstab ist dabei die Effizienz, also wie schnell und in welcher Genauigkeit sich Fehler beseitigen und Anpassungen vornehmen lassen. Voraussetzung für das Aufspüren von Fehlentwicklungen im Rahmen einer operationalisierten strategischen Durchführungskontrolle sind geeignete Kennzahlen, die einen Soll-Ist-Vergleich zwischen der geplanten Strategie (Norm/Soll) und dem aktuellen realisierten Zustand (Ist) ermöglichen. Dieser Aspekt ist bei der Konzeption der BSC zwingend zu berücksichtigen, um Probleme bei der Durchführung des Kontrollprozesses zu vermeiden. Bei dem double-loop-learning steht die Hinterfragung der Strategie – insbesondere die Frage nach deren Beibehaltung – im Vordergrund. Dabei werden die Annahmen, die der Strategie zugrunde liegen, im Rahmen der Prämissenkontrolle auf Aktualität untersucht.<sup>33</sup>

Die Zukunftsorientierung von Strategien erfordert eine qualitative Beschreibung der Einflussfaktoren, da eine Quantifizierung von ex-ante-Informationen grundsätzlich nicht möglich ist. Dem Lernprozess liegt die entsprechende Datensammlung zur Strategie zugrunde, wobei sich die Beobachtung auf die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Kennzahlen und auf die Kennzahlen selbst beziehen sollte. Eine zentrale Aufgabe des Top-Managements im BSC-Prozess ist es, im strategischen Feedbackprozess der Durchführungskontrolle (single-loop-learning) und Prämissenkontrolle (double-loop-learning) gerecht zu werden, die die Organisation zu einer ständigen Anpassung an die Strategie befähigen soll. Der permanente Soll-Ist-Vergleich (z. B. durch Interviews) führt zu einer erheblichen zeitlichen Mehrbelastung. Darüber hinaus kommt es aufgrund instabiler Umweltfaktoren und interner Unternehmensfaktoren zu Abweichungen im Kennzahlgefüge

---

<sup>33</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 893.

mit der Konsequenz, dass eine Anpassung der verwendeten Kennzahlen zu einer Änderung der gesamten Strategiekarte führen kann.

Kaplan/Norton haben in ihrem Grundmodell den vorerwähnten strategischen Feedbackprozess installiert, um einen dynamischen BSC-Prozess zu ermöglichen. Das Kernproblem liegt darin, dass der Grad der Dynamik vom Top-Management determiniert wird. Kaplan/Norton fordern eine derartige Dynamisierung des Systems, um dieses mit dem dynamischen Umfeld in Einklang zu bringen, während nach Kunz die ständige Änderung des Systems kritisch zu betrachten ist, da es den Beteiligten das notwendige Gefühl der Orientierung nimmt.<sup>34</sup> Das von ihm geforderte Maß an Stabilität ist essentiell für die Sicherstellung dauerhafter Akzeptanz der Vision und Strategie durch die Mitarbeiter. Nicht nur die hohen Kosten als Folge ständiger Anpassung, sondern auch die Gefahr geminderter Produktivität im Unternehmen können dem System die benötigte Substanz entziehen. Es ist jedoch sicherzustellen, dass bei signifikanten Ereignissen, die im Umfeld und innerhalb des Unternehmens ausgelöst werden, eine Anpassung des Systems möglich bleibt.

Ein hohes Steuerungspotential der BSC erfordert einen hohen Aufwand in zeitlicher und personeller Hinsicht, der in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Komplexität im Entwicklungsprozess und in der Ausgestaltung der BSC (Kennzahlen, Strategiekarte, Operationalisierung und Maßnahmenbeziehungen) sowie in den notwendigen Pflegeaufwendungen nach erfolgreicher Implementierung steht. Kaplan/Norton gehen von einer durchschnittlichen Entwicklungszeit von drei Monaten aus, was sich in der Praxis aber als völlig unrealistisch herausgestellt hat. In der Praxis wird mit einer durchschnittlichen Entwicklungszeit von acht Monaten (Abweichungen von bis zu vier Monaten in beide Richtungen sind möglich) und einer durchschnittlichen Implementierungsdauer von sechs Monaten gerechnet. Hier ist eine Abweichung von bis zu fünf Monaten möglich.

Das Top-Management spielt im gesamten BSC-Prozess eine tragende Rolle. Dies gilt nicht nur für die Vorgaben (Mission, Vision etc.) durch das Top-Management, sondern auch für die Durchführung und Überwachung des Entwicklungsprozesses sowie für die Implementierung und Weiterentwicklung der BSC. Die Delegation

---

<sup>34</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 276; Kunz (2001), S. 23 und 102.

der BSC an das Middle-Management stellt hingegen eine wichtige Grundidee des BSC-Ansatzes in Frage, nach der die Entwicklung und Pflege der BSC eine zentrale Aufgabe des Top-Managements darstellt. Dabei steht die erfolgreiche Umsetzung der Scorecard in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem persönlichen Einsatz des Top-Managements. In dem BSC-Prozess hat das Top-Management die tragende Rolle der strategischen Positionierung und Unternehmensführung wahrzunehmen. Dem Top-Management steht das Controlling dabei beratend und moderierend zur Seite, während die BSC den Rahmen für die Implementierung der Unternehmensstrategie bildet.

### 4.3 Fazit der kritischen Aspekte

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird der Konflikt zwischen einem angemessenen Zeitaufwand und einer damit verbundenen Kostenbelastung für die Implementierung und Weiterentwicklung der BSC einerseits, der Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion von Umfeld- und Unternehmensinformationen (Förderung von Transparenz) und dem Steuerungspotential dieser BSC andererseits deutlich. Aus der Komplexitätsreduktion, die im Entscheidungsfeld unweigerlich für eine bessere Transparenz zu berücksichtigen ist, entsteht die Gefahr des Auftretens von Selektionsrisiken, d. h. es können relevante Störgrößen unberücksichtigt bleiben. Das Steuerungspotenzial der BSC kann positiv beeinflusst werden durch die problemorientierte Auswahl von quantitativen und qualitativen Kennzahlen (Frühwarnindikator), die Berücksichtigung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen (Strategiekarte), die Einbindung spezifischer Perspektiven (z. B. Risikoperspektive), eine top-down-Implementierung der BSC in die operativen Bereiche (Operationalisierung) und die Kommunikation. Neben der Fachkenntnis des Managements zur richtigen Einschätzung und Schlussfolgerung im Hinblick auf die Bestimmung der Frühindikatoren und Spätindikatoren und die Strategiekarte ist die Kommunikation in dem gesamten BSC-Prozess von herausragender langfristiger Bedeutung. Das Top-Management erhält mit der BSC die Möglichkeit, Vision und Ziele an die Stakeholder zu vermitteln. Eine unternehmensindividuelle Implemen-

tierung der BSC auf die Belange von Leasinggesellschaften kann maßgeblich zur problemorientierten Lösung von Steuerungsproblemen beitragen.<sup>35</sup>

## **5. Zielorientierte Steuerung von Leasinggesellschaften mit der Balanced Scorecard**

Wurden in den vorherigen Ausführungen die Probleme bei der Steuerung der Kernkompetenzen und die Risikoposition von Leasinggesellschaften genannt und anschließend die BSC als ein mögliches Steuerungsinstrument im Managementprozess erörtert, so werden in den folgenden Darstellungen die leasingindividuellen Perspektiven erläutert und eine BSC exemplarisch für eine fiktive Leasinggesellschaft entwickelt.

### **5.1 Perspektiven für Leasinggesellschaften**

Dem Grundmodell von Kaplan/Norton liegen zur Beseitigung eindimensionaler Sichtweisen und Hinführung auf ein ausbalanciertes Steuerungskonzept vier Perspektiven zugrunde:

- Lern- und Entwicklungsperspektive;
- Interne Geschäftsprozessperspektive;
- Kundenperspektive;
- Finanzperspektive.

Bei Leasinggesellschaften sollten die vier Perspektiven um eine weitere ergänzt werden, die von weitreichender Bedeutung für die Existenzsicherung als primäres Unternehmensziel ist. Es handelt sich dabei um die Risikoperspektive, die eng mit der Finanz- und Kundenperspektive verknüpft ist.

---

<sup>35</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 894.

### 5.1.1 Lern- und Entwicklungsperspektive

In der heutigen Zeit sind Mitarbeiter in Leasinggesellschaften in immer stärkerem Maße aufgefordert, aktiv an der Gestaltung der Firmenkultur mitzuarbeiten. Ideen für Prozessoptimierungen oder (Produkt-)Innovationen (im Sinne einer Produktivitätssteigerung) kommen künftig nicht mehr nur aus den oberen Managementebenen, sondern immer mehr von den Mitarbeitern der Basis. Die Ausschöpfung dieses Potenzials ist Aufgabe der Unternehmensführung, die in die Entwicklung der Mitarbeiter hin zu mitdenkenden Unternehmenspartnern Investitionen in effiziente Weiterbildungsmöglichkeiten vornehmen muss. Die Initiierung der Lernprozesse ist auch ein Ergebnis der heutigen dynamischen Umwelt, damit sich das Unternehmen erfolgreich an das Umfeld anpassen kann. Das Unternehmensziel Wachstum gilt dabei als vorrangig. Dafür sind die infrastrukturellen Voraussetzungen im personellen und organisatorischen Bereich von der Unternehmensführung einer Leasinggesellschaft zu schaffen. Die Kernfrage der Lern- und Entwicklungsperspektive lautet: Welche Ziele sollen unsere Potenziale haben, um den aktuellen und zukünftigen Voraussetzungen gewachsen zu sein?<sup>36</sup> Mit dieser Perspektive verfügen Leasinggesellschaften über die geringste Erfahrung, obwohl sie als die Perspektive gilt, die den stärksten Zukunftsbezug hat. Dieser Zukunftsbezug bedeutet eine Langfristigkeit von Investitionen in Mitarbeiter und damit eine Langfristigkeit des Wachstumspotenzials.

Die Lern- und Entwicklungsperspektive bedient sich verschiedener Indikatoren, die ihrer Wirkung her entweder den Spätindikatoren oder den Frühindikatoren zugeordnet werden können.<sup>37</sup> Dabei zählen eher zu den Spätindikatoren die Mitarbeiterzufriedenheit, die Mitarbeitertreue und die Mitarbeiterproduktivität. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist durch verschiedene Maßnahmen zu fördern, um die Vertrauensbasis und das allgemeine Arbeitsklima in Leasinggesellschaften zu verbessern. Die Zufriedenheit kann z. B. gemessen werden durch Mitarbeiterbefragungen oder die Kennzahl durchschnittlicher Krankenstand. Eine hohe Fluktuation wirkt sich negativ auf das Unternehmensergebnis aus, da die Einarbeitung neuer Mitarbeiter kostenintensiv ist. Die Mitarbeitertreue ist damit ein wichtiger Bestandteil einer Unternehmenspolitik, die auf Konstanz auszulegen ist. Der Er-

<sup>36</sup> Vgl. Horváth & Partner (2000), S. 11.

<sup>37</sup> Vgl. Schuhmacher (2001), S. 16-17; Friedag/Schmidt (1999), S. 168.

fahrungs- und Kenntnisschatz von Mitarbeitern, die über eine langjährige Unternehmenszugehörigkeit verfügen, prägt das Kompetenzprofil eines Unternehmens und ist ein Vorteil im Wettbewerb gegen über Konkurrenzunternehmen. Die zugehörigen Kennzahlen sind u. a. die Fluktuationsrate und die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit. Die Mitarbeiterproduktivität erhöht sich, je zufriedener und motivierter die Mitarbeiter sind und je mehr sie eine größere Eigeninitiative entwickeln. Als Kennzahlen für diesen Indikator können u. a. der mitarbeiterbezogene Umsatz und der Rückgang der Reklamationen herangezogen werden.

Die Indikatoren, die eher zur Gruppe der Frühindikatoren zählen, sind u. a. die Mitarbeiterqualifizierung, die Mitarbeitermotivation und die Kommunikationssysteme. Die Leasinggesellschaft kann ihrerseits einen Beitrag zur Motivation der Mitarbeiter erbringen, indem sie den Mitarbeitern weiterführende Qualifikationsmöglichkeiten bietet. Qualifizierte Mitarbeiter identifizieren sich besser mit Unternehmensstrategien, die sie im Interesse des Unternehmens umsetzen, und zeigen eine größere Eigeninitiative bei der Problemlösung. Lebenslanges Lernen, das durch intensive Schulungen und Weiterbildungen gefördert wird, ist heute wichtiger denn je. Als zugehörige Kennzahlen der Mitarbeiterqualifikation können u. a. die Schulungstage pro Mitarbeiter pro Jahr und die Schulungsausgaben im Verhältnis zum Umsatz genannt werden. Als Kennzahlen der Mitarbeitermotivation können die Anzahl der Verbesserungsvorschläge und die Teilnehmerquote beim Betriebsausflug verwendet werden. Für eine Steigerung der Effizienz in der internen und externen Informationsversorgung muss das Top-Management eines Leasingunternehmens für eine leistungsfähige Infrastruktur in Form von technischen Kommunikationssystemen (z. B. Internet, Intranet, Datawarehouse etc.) sorgen. Die Verwertung der Informationen kann u. a. anhand der Kennzahlen Abrufbarkeit verfügbarer Auswertungen, Investitionsvolumen in Kommunikationssysteme im Verhältnis zum Umsatz und Schnelligkeit von Reports gemessen werden.<sup>38</sup>

### 5.1.2 Geschäftsprozessperspektive

Die Geschäftsprozessperspektive rückt die wesentlichen Geschäftsprozesse einer Leasinggesellschaft und deren Gestaltung in den Vordergrund der Überlegung

<sup>38</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 175.

und sollte die betriebliche Wert schöpfungskette umfassend abbilden.<sup>39</sup> Zwischen der Geschäftsprozessperspektive und der Kundenperspektive einer Leasinggesellschaft besteht ein direkter Wirkungszusammenhang, da die Kundenperspektive die Vorgaben und Ziele für die Geschäftsprozessperspektive entwickelt.

Die Geschäftsprozessperspektive kann wie folgt definiert werden: In welchen Geschäftsprozessen sollen wir zu den Führenden gehören, damit wir unsere Stakeholder befriedigen können?<sup>40</sup> Nicht die Kontrolle der Prozesse steht im Vordergrund, sondern ihre Optimierung und die gänzlich neue Implementierung von Prozessen, insbesondere derjenigen, die für die Unternehmensstrategie von Belang sind. Durch diese Optimierung ist eine bedarfsorientierte Erfüllung der Kundenwünsche möglich. Dabei gliedert sich die Geschäftsprozessperspektive in vier fundamentale Kernprozesse: Analyse und Realisation des Kundenbedarfs (Stufe 1), Leistungserstellung (Stufe 2), Kundenbetreuung (Stufe 3) und Kommunikation (Stufe 4).<sup>41</sup>

Mit der Analyse und der Realisation des Kundenbedarfs richtet sich das Leasingunternehmen in der ersten Stufe an dem Kunden aus. Nur durch die Erforschung des Kundennutzens zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils und die Implementierung von bedarfsgerechten Produkten (bzw. Vertragslösungen) und Leistungen können Kunden langfristig an ein Unternehmen gebunden werden. Die Kundenbindung ist von existenzieller Bedeutung für das Unternehmen. Je besser es einer Leasinggesellschaft gelingt, diesen Kernprozess durchzuführen, desto enger ist die Bindung des Kunden an das Unternehmen. Als Kennzahl der Analyse bietet sich u. a. die Anzahl neu identifizierter Kundenwünsche an. Als Kennzahlen der Realisationsphase können u. a. der Grad der Umsetzung identifizierter Kundenwünsche und die Verwertungsquote von Ideen und Time-to-Market genannt werden.

Der Kernprozess der Leistungserstellung strukturiert in der Stufe 2 die gesamten betrieblichen Abläufe eines Unternehmens unter den Aspekten Qualität, Kosten und Zykluszeiten im Hinblick auf die Bereitstellung von Produkten und Leistungen, die sich am Kundenbedarf orientieren (siehe Analyse und Realisation des Kun-

<sup>39</sup> Vgl. Krause/Steins (2001), S. 264.

<sup>40</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997), S. 9.

<sup>41</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 137-153.

denbedarfs) und sich von relevanten Wettbewerbern abgrenzen. Als Kennzahlen hierfür können u. a. die Relation von Bearbeitungszeit zu Prozesslaufzeit und die Erfolgsrate im ersten Prozesslauf genannt werden.

In der Stufe 3 stellt die Kundenbetreuung die Phase nach der primären Leistungserbringung oder nach Ablauf von Garantiezeiten in den Vordergrund. Die Kundenbetreuung verhindert die unter betriebswirtschaftlicher Sicht teure Abkehr von Kunden hin zum relevanten Wettbewerber, die zuvor durch eine bedarfsorientierte Produkt-/Leistungserstellung mit dem Ziel der langfristigen Bindung an die Leasinggesellschaft gewonnen wurden. Die Kundenbetreuung wird u. a. mit den folgenden Kennzahlen gemessen: Anteil nachbetreuter Kunden und Reaktionszeit bei Anfragen und Beschwerden.

Die Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt im internen Gefüge der BSC (z. B. Feedbackprozess). Der Kommunikationsprozess ist die letzte Stufe in der internen Wertkette und kann unterteilt werden in die interne und externe Kommunikation. Als Kennzahlen für die interne Kommunikation können u. a. die interne Verbreitung der Firmenzeitschrift und die Anzahl der Tage, die ein Mitarbeiter in anderen Bereichen arbeitet, genannt werden. Die externe Kommunikation bezieht sich auf die Medientätigkeit des Leasingunternehmens und umfasst die Werbung, das Public Relations und das Sponsoring. Zur Messung der externen Kommunikation findet die Kennzahl Anzahl der Publikationen des Unternehmens in Fach-, regionalen oder überregionalen Medien Anwendung.

### **5.1.3 Kundenperspektive**

Die Kundenperspektive erfasst die von der Leasinggesellschaft anvisierten potenziellen Kunden- und Marktsegmente und beschreibt die hierfür relevanten strategischen Ziele, Kennzahlen und Aktionen. Im Rahmen der Segmentierung konzentriert sich das Unternehmen mit seinen knappen Ressourcen auf gewinnbringende Kunden- und Marktfelder. Die Kernfrage der Kundenperspektive für das Unternehmen lautet: Wie registrieren Kunden das Unternehmen?<sup>42</sup> Die Ausrichtung der Unternehmensziele orientiert sich am Kunden und berücksichtigt die kauftent-

---

<sup>42</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 11.



scheidenden Aspekte. Dabei spielt nach Greischel das Qualitätsniveau der Produkte nur eine untergeordnete Rolle, da sich eine hohe Qualität in vielen Märkten als Standard etabliert hat und von den Unternehmen nicht mehr als explizites Ziel ausgewiesen wird.<sup>43</sup>

Die Kennzahlen der Kundenperspektive sind nach Spätindikatoren und Frühindikatoren zu unterscheiden. Die Spätindikatoren gelten in ihrer gewählten Form meist für alle Leasinggesellschaften, während die Frühindikatoren für jede Gesellschaft speziell zu definieren sind. Im Folgenden werden fünf Spätindikatoren erläutert, wobei anzumerken ist, dass die Zuordnung zu Spät- oder Frühindikatoren abhängig ist von der strategischen Bedeutung des Indikators für das Unternehmen: Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Neukundenakquisition, Kundenrentabilität und Marktanteil.<sup>44</sup>

Die Kundenzufriedenheit verfolgt das Ziel der langfristigen Bindung von Kunden an die Leasinggesellschaft. Zur Messung der Kundenzufriedenheit können die Umfrageergebnisse der allgemeinen Kundenzufriedenheit, der Anteil Wiederempfehlungen und die Anzahl positiver Anwenderberichte verwendet werden. Die Messung der Kundenzufriedenheit, die durch die Marktforschung vorbereitet und durchgeführt wird, gestaltet sich aufgrund des hohen Grades an qualitativer Ausprägung als schwierig, da es darauf ankommt, die Fragen an den Kunden richtig zu formulieren und auszuwerten.

Die Kundentreue misst die Bindungsintensität eines Kunden an ein Unternehmen und ermöglicht Rückschlüsse auf Image und Produktqualität. Ihr ist deshalb eine hohe Bedeutung in der BSC beizumessen. Die Kundentreue ist einfach zu ermitteln, und die Erhebung verursacht verhältnismäßig geringe Kosten. Die Kundentreue kann u. a. durch den Anteil Bestandskunden am Umsatz und den Anteil Kaufvolumen pro Bestandskunde gemessen werden.<sup>45</sup>

Leasingunternehmen bemühen sich stets darum, neue Kunden zu gewinnen und den Umsatz zu erhöhen. Durch den Neugeschäftsanteil am Umsatz und die Quote

---

<sup>43</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 8.

<sup>44</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 118-125; Schuhmacher (2001), S. 16-17.

<sup>45</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 119.

erfolgreicher Direktmailings kann der Erfolg der Neukundenakquisition bestimmt werden.

Die Kundenrentabilität spiegelt die Effizienz bei der Auswahl von gewinnbringenden Kunden wieder. Dabei werden für die Neukundenakquisition bestimmte Kriterien festgelegt, die aus Sicht der Leasinggesellschaft zur Erfüllung des Rentabilitätsziels führen. Konsistent geführte Gesellschaften legen diese Kriterien auch für Bestandskunden fest und selektieren rentable von unrentablen Kunden (z. B. stornogefährdete Kunden, negative Schadenentwicklung etc.). Dabei bieten sich Clusteranalysen, Data-Mining oder neuronale Netze an. Hier variieren die Kennzahlen, da diese von den unterschiedlichen Kunden-Marktsegmenten abhängen. Ein Rentabilitätsziel für das Kundensegment „Junge Kunden“ ist ein anderes als das Rentabilitätsziel für die Zielgruppe „Senioren“, da die Rentabilitätsrechnung eine strategische Formulierung beinhalten kann. (Bei der Subventionierung junger Kundengruppen zur langfristigen Bindung, wird unterstellt, dass die Rentabilität in einem späteren Lebensabschnitt einsetzt).

Für große Leasinggesellschaften ist die Messung des Marktanteils ein selbstverständlicher Vorgang, während sich dies für kleine Unternehmen aufgrund knapper Finanzressourcen schwieriger gestaltet. Ihnen steht für die Marktanteilsermittlung der Weg der Kundenbefragung im Rahmen der Primärforschung offen. Die folgenden Kennzahlen finden Anwendung: Kundenvolumen des Unternehmens im Verhältnis zum Kundenpotential im relevanten Marktgebiet und Unternehmensumsatz im Verhältnis zum Gesamtumsatz im relevanten Marktgebiet.

Die Wirkung der Frühindikatoren auf die Unternehmenssteuerung ist größer als die von Spätindikatoren, da sie zukunftsgerichtet sind und Einfluss auf heutige Entscheidungen nehmen. Im Folgenden werden drei Spätindikatoren vorgestellt: Produkt- und Serviceeigenschaften, Image einschließlich Reputation und Kundenbeziehung.<sup>46</sup> Die Produkt- und Serviceeigenschaften sollten den Erwartungen des Kunden entsprechen, sowohl was die Funktionalität, die Qualität und den Preis betrifft, als auch den Unternehmensservice (z. B. Pünktlichkeit, Lieferfähigkeit etc.). Die folgenden Kennzahlen können darüber Auskunft geben: Reparaturquote, Serviceangebot und Verständlichkeit von Gebrauchsanweisungen.

<sup>46</sup> Vgl. Friedtag/Schmidt (1999), S. 116 und 122ff.

Langfristig sind ein gutes Image und eine entsprechende Reputation der Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Dieses Ziel erfordert eine stetige Pflege durch das Management einer Leasinggesellschaft und sollte nicht unter Kostengesichtspunkten beurteilt werden. Die folgenden Kennzahlen informieren über Image und Reputation: Wachstum, Marketingbudget (Sponsoring, Werbung etc.) und Anzahl (positiver) Presseartikel. Die Pflege der Kundenbeziehungen ist grundlegend durch den Wunsch geprägt, den Erwartungen der Kunden zu entsprechen. Die Marktposition einer Leasinggesellschaft soll dabei durch verstärkten Auf- und Ausbau des Kundenbeziehungsgeflechts erweitert werden. Die Kennzahlen, die Auskunft über die Qualität der Kundenbeziehungen geben, können sein: Mitarbeiterfreundlichkeit und Bearbeitungsgeschwindigkeit der Antragsabteilung.

#### **5.1.4 Finanzperspektive**

Für Unternehmen sind Finanzströme Lebensadern, ohne die eine Geschäftstätigkeit, bspw. für Investitionen in neue Märkte, Ausgaben im laufenden Geschäftsbetrieb, nicht möglich ist. Somit müssen finanzielle Ziele vorgegeben werden, die einerseits für die Unternehmen zukunftsweisend sind und das Überleben auf Dauer sichern und andererseits für den Shareholder die attraktivste Anlage darstellen.<sup>47</sup> Die Finanzperspektive, die den bekanntesten Kennzahlensystemen am nächsten kommt, misst den Wirkungsgrad der Strategie im Hinblick auf den erzielten Geschäftserfolg.<sup>48</sup> Es existiert ein Spannungsfeld, auch als „magisches Dreieck der Finanzen“ bezeichnet, in dem sich die Finanzen zwischen Rentabilität, Stabilität und Liquidität bewegen.

---

<sup>47</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 184.

<sup>48</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 16.

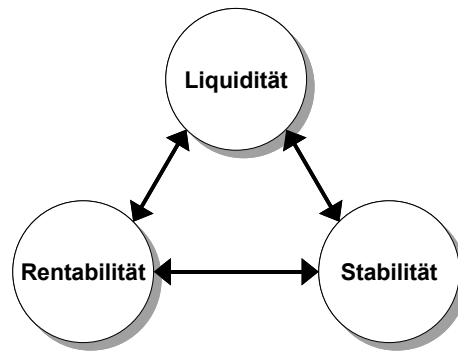


Abb. 3: Magisches Dreieck der Finanzen<sup>49</sup>

Kennzahlen der Finanzperspektive sind Kommunikationsinstrumente zwischen dem Unternehmen und den Anteilseignern. Daher müssen aus einer potenziellen Vielzahl an Kennzahlen diejenigen ausgewählt werden, die ein strategisches Gewicht besitzen. Die vom Leasingmanagement ausgewählten Kennzahlen nehmen eine weitere Aufgabe wahr, und zwar den anderen Perspektiven als finanzielles Ergebnis zu dienen und so innerhalb und zwischen den Perspektiven die Effizienz der Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu belegen.<sup>50</sup> Die Ziele und Maßnahmen aller anderen Perspektiven führen somit zu einer besseren Zielerreichung der Finanzperspektive.

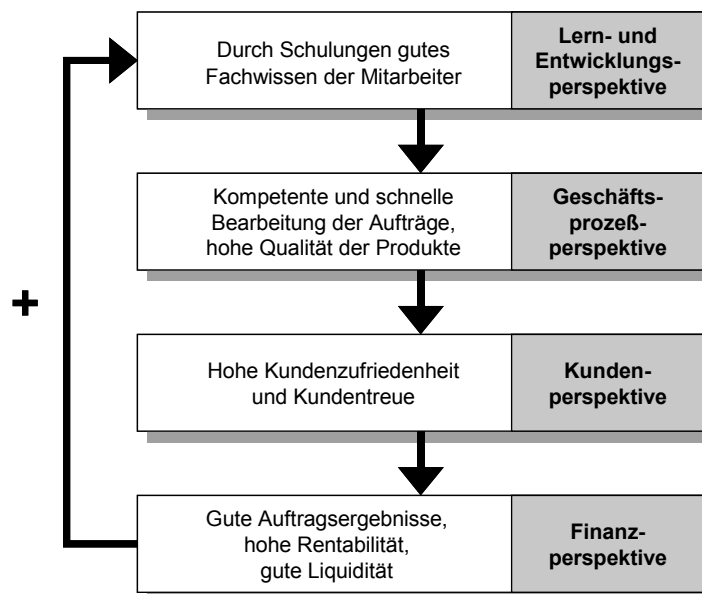


Abb. 4: Gegenseitig sich verstärkende Größen<sup>51</sup>

<sup>49</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 184.

<sup>50</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 183-185; Krause/Steins (2001), S. 262.

<sup>51</sup> Vgl. Schuhmacher (2001), S. 18.

Die ausgewählten Kennzahlen der Finanzperspektive, die eine Reflexion der gewählten Strategie anhand der finanziellen Konsequenzen ermöglichen, lauten: Umsatz, Jahresüberschuss, Cash Flow, Geschäftswertbetrag, EBIT (Earnings Before Interest and Tax) und ROCE (Return On Capital Employed).<sup>52</sup> Ein Budgetziel wird häufig bei Non-Profit-Organisationen, Cost Centers und operativen Ebenen der BSC formuliert. Es finden Rentabilitätskennzahlen (ROCE), Umsatzkennzahlen und liquiditätsbezogene Größen (Cash Flow) Berücksichtigung bei den möglichen Kennzahlen der Finanzperspektive. Aufgrund der ex-post-Orientierung dieser Kennzahlen sind sie den Spätindikatoren zuzuordnen. Zu Frühindikatoren werden sie, wenn die Kennzahlen entweder Frühwarnpotenzial haben oder eine Voraussetzung für weitere Entwicklungen darstellen.

#### 5.1.5 Risikoperspektive

Zu den Kernkompetenzen von Leasinggesellschaften gehört das Identifizieren, Analysieren, Bewerten und Steuern von Markt-, Liquiditäts-, Ausfalls- und operationalen Risiken. Insofern sollte die Risikoperspektive Bestandteil der BSC von Leasinggesellschaften sein. Die Aufgabe des Leasingmanagements ist es, im Falle einer schlechten Risikosituation bei ansonsten unveränderten Bedingungen eine Kompensation durch eine Verbesserung der Renditesituation zu erreichen. Zur Steuerung der Risikosituation wendet das Unternehmen entsprechende Systeme an, die als Risk-Management-Systeme bezeichnet werden. Die Optimierung oder Einführung dieser Systeme gehört zu den maßgeblichen Aufgaben der Risikoperspektive. Die Aufgabe der Risikoperspektive ist es, diejenigen Risiken zu beherrschen, die für eine risikoadäquate und langfristige orientierte Rendite sorgen.<sup>53</sup> Zwischen der Risikoperspektive und der Finanzperspektive gibt es eine unmittelbare Wirkungsbeziehung.

---

<sup>52</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 7.

<sup>53</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 10.

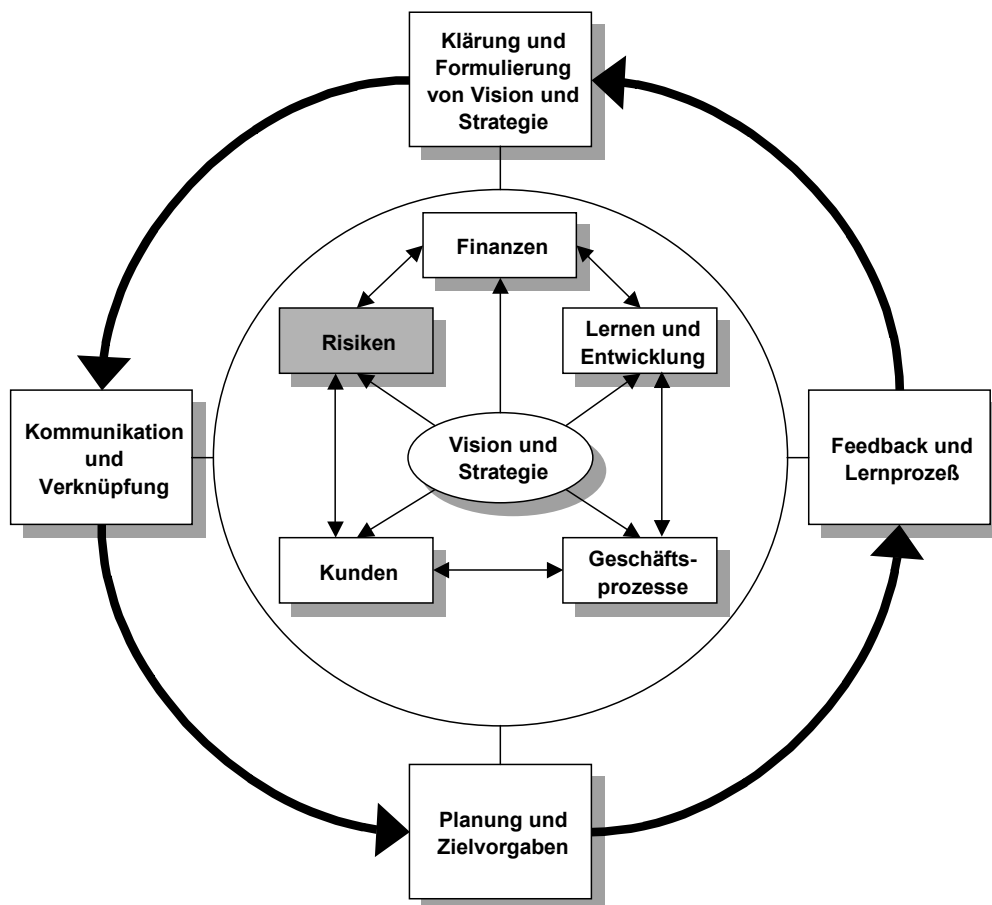


Abb. 5: Risikoperspektive in der Balanced Scorecard<sup>54</sup>

## 5.2 Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine fiktive Leasinggesellschaft

Die folgenden Überlegungen bezüglich einer BSC für eine Leasinggesellschaft basieren auf einer fiktiven und unabhängigen Leasinggesellschaft, die sich in diesem Fall auf EDV-Anlagen spezialisiert hat. Eine solche Gesellschaft überlegt nun, eine BSC als Steuerungsinstrument zu implementieren. In der exemplarisch für die „alpha-Leasing“ erstellten BSC wird diese auf ein Ziel, eine Kennzahl und Maßnahme für jede Perspektive beschränkt.

<sup>54</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 11.

### 5.2.1 Mission, Vision und strategische Zielrichtung der „alpha-Leasing“

Die Implementierung der BSC für die „alpha-Leasing“ erfordert in einer ersten Phase die Formulierung einer Mission, die zu einem positiven Bekanntheitsgrad der Leasinggesellschaft in der Öffentlichkeit führen soll und den potenziellen Kunden und weiteren Stakeholdern geläufig ist.<sup>55</sup> Ein solches Leitbild kann auch die Mitarbeiter motivieren. Unsere hypothetische Leasinggesellschaft hat sich für die folgende Mission entschieden: „Easy Leasing!“

Phase 2: Während die Mission dem (potenziellen) Kunden und den weiteren Stakeholdern die Unternehmensziele vermittelt (Außenwirkung), hat die Vision die Aufgabe, den Unternehmensmitarbeitern die langfristigen Unternehmensziele näher zu bringen (Innenwirkung). Dies kann auch in Form eines einprägsamen Slogans geschehen.<sup>56</sup> Das Management der „alpha-Leasing“ hat sich nach intensiven internen Abstimmungen mit allen relevanten Geschäftsbereichen, u. a. mit Marketing und Controlling, auf die folgende Vision geeinigt: „Wir bieten unseren Kunden als einer der Top-5 Leasinganbieter schnelle und maßgeschneiderte Leasinglösungen an!“

Phase 3: Die Vision wird durch eine strategische Zielrichtung erläutert. Dabei kennzeichnen ehrgeizige, hochgesteckte Ziele die Errichtung des neuen Steuerungssystems BSC. Die Gesellschaft soll damit neue Impulse erhalten. In Diskussionen zwischen den Unternehmensbetrieblingen mit der obersten Führungsebene der „alpha-Leasing“ wurde die folgende strategische Zielrichtung als mittelfristiges Ziel, für die nächsten drei Jahre, gewählt: „Für unsere Kunden und Kapitalgeber wollen wir die im Wettbewerb höchste Wertschöpfung erzielen. Dazu bauen wir unsere besonderen Fähigkeiten wie Schnelligkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit als ein führender deutscher Dienstleister in der Leasingbranche weiter aus!“

<sup>55</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 91.

<sup>56</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (1999), S. 93.

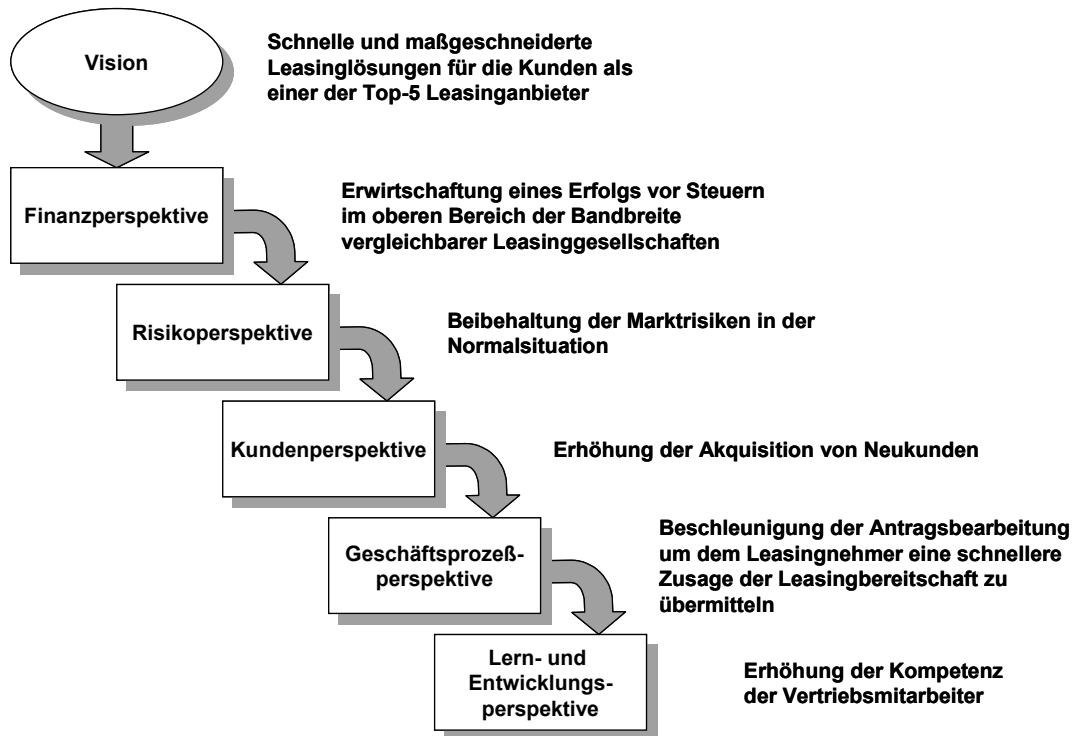


Abb. 6: Zielorientierung im BSC-Entwicklungsprozess<sup>57</sup>

## 5.2.2 Balanced Scorecard der „alpha-Leasing“

In der Phase 4, der Implementierung der BSC für die „alpha-Leasing“, werden nach Festschreibung der strategischen Zielrichtung für die einzelnen Perspektiven (beginnend mit der Finanzperspektive) adäquate Ziele formuliert. Dazu werden passende Kennzahlen, die als realistische Zielwerte vorgegeben werden, zur Messung dieser Ziele identifiziert und festgelegt. Die konkreten Maßnahmen oder Aktionen zur Erreichung der Zielwerte werden in einem letzten Schritt festgelegt.

Ein Aspekt der Finanzperspektive ist die Beschaffung von Finanzmitteln. Die dabei entstehenden Kapitalkosten bestimmen maßgeblich die Leasingkonditionen. Die „alpha-Leasing“ hat sich – ausgehend von der strategischen Zielrichtung – das folgende Ziel für die Finanzperspektive gesetzt: „Wir wollen einen Erfolg vor Steuern erwirtschaften, der im oberen Bereich der Bandbreite vergleichbarer Leasinggesellschaften angesiedelt ist.“ Dieses Ziel soll mit der Kennzahl „Cash Flow“ gemessen werden, die sich im betrachteten Zukunftszeitraum (ein Jahr) wie folgt entwickeln soll: „Steigerung um 10 Prozent.“ Die Prognostizierbarkeit weist den

<sup>57</sup> Vgl. Greischel (2003), S. 11.



Cash Flow als mögliche Kennzahl zur Erwirtschaftung des anvisierten finanzwirtschaftlichen Ziels aus. Dabei bildet der Cash Flow die realen finanziellen Ergebnisse der Leistungserstellung in einem Unternehmen ab, indem er den finanziellen Überschuss, d. h. den Spielraum der Innenfinanzierung einer bestimmten Periode zeigt, und die finanzielle Regenerierungskraft des Unternehmens widerspiegelt. Zur Erfüllung der Zielvorgabe wird die folgende Maßnahme angestrebt: „Wir gehen eine Kooperation mit dem marktführenden „delta“-Hersteller und/oder „omega“-Händler ein, die auf dem Zielmarkt EDV-Anlagen tätig sind.“ Die derartige Geschäftszuführung soll zu Wettbewerbsvorteilen und Cross-Selling-Effekten führen, wodurch zum einen ein zusätzliches akquisitorisches Potenzial generiert und zum anderen eine Senkung der Vertriebskosten für die „alpha-Leasing“ erreicht wird. Durch ein entsprechendes Kooperationsmodell soll verhindert werden, dass ein einseitiger Know-how-Transfer die andere Partei bei Kooperationsauflösung benachteiligt.<sup>58</sup>

Die Risikoübernahme ist als konstituierendes Geschäftselement der Tätigkeit von Leasinggesellschaften zu sehen. Das Ziel der zur Kernkompetenz von Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche zählenden Risikoperspektive, das sich die „alpha-Leasing“ gesetzt hat, lautet: „Wir wollen die Marktrisiken in der Normalsituation beibehalten.“ Die Ausprägung der Marktrisiken wird durch die Kennzahl „Ausfallrisiko in Euro“ gemessen und mit der folgenden Vorgabe ausgewiesen: „Ergebnis des Ausfallrisikos in Euro im laufenden Geschäftsjahr analog des Vorjahreswertes.“

Die Maßnahme der „alpha-Leasing“, die zur Realisierung der Zielvorgabe führen soll, lautet: „Aufbau des Value-at-Risk-Management vorantreiben.“ Der VaR bildet den höchstwahrscheinlichen maximalen Ausfallschaden der Leasinggesellschaft für die betrachtete Risikokategorie ab. Er ist also als maximales Verlustpotential zu betrachten, das mit Eigenmitteln zu unterlegen ist, um die Existenzsicherung der Leasinggesellschaft zu gewährleisten. Die Nachgeschäftserlöse, die in den zu ermittelnden Ausfallschaden einfließen, sollen vorsichtig kalkuliert sein, da sie den

---

<sup>58</sup> Vgl. Albrecht (2000), S. 88-89.

VaR mindern, wohingegen erkennbare oder potenzielle Zahlungsschwierigkeiten von Leasingnehmern den Ausfallschaden wiederum erhöhen können.<sup>59</sup>

Die Kundenperspektive strebt eine Erhöhung der Kundenbindung an; Kundenbedürfnisse sollen frühzeitig erkannt werden und in entsprechenden Leasingvertragsmodellen umgesetzt werden. Das Management der „alpha-Leasing“ hat sich für das folgende Ziel entschieden: „Wir streben eine Erhöhung der Akquisition von Neukunden an.“ Marktanteilsgewinne zählen zu den Herausforderungen in einem verteilten Markt, wozu auch der Leasingmarkt zählt. Die Kennzahl zur Messung der Kundenperspektive ist: „Anteil der Neukunden am bestehenden Kundentamm.“ Die Vorgabe lautet: „Erhöhung um fünf Prozent.“ Von der „alpha-Leasing“ wird dazu die folgende Maßnahme eingeleitet: „Förderung neuer Vertriebskanäle, insbesondere des Internet.“ Das Management der „alpha-Leasing“ kann das verfügbare Marktpotential oder das bei Konkurrenzunternehmen gebundene Kundenpotenzial z. B. durch den Einsatz der absatzmarktpolitischen Instrumente, dem Marketing-Mix, abschöpfen. Bei dem Design des Internetauftritts sollen kreative Innovationen realisiert werden.

Im Vordergrund der Geschäftsprozessperspektive steht eine möglichst komplikationsfreie Abwicklung der Leasinggeschäfte über ihre gesamte Vertragslaufzeit. Die „alpha-Leasing“ hat sich deshalb das folgende Ziel gesteckt: „Wir wollen die Antragsbearbeitung beschleunigen, und so dem Leasingnehmer eine schnellere Zusage der Leasingbereitschaft übermitteln.“ Die Kennzahl zur Messung des Ziels der schnelleren Antragsbearbeitung ist die folgende: „Der durchschnittliche Zeitbedarf von der ersten Kontaktaufnahme mit dem Leasingnehmer bis zur Zusage der Leasinggewährung.“ Die anschließende Vorgabe trägt zur Zielerreichung bei: „Reduktion der aktuellen Durchlaufzeit um 10 Prozent.“ Der Faktor Zeit wird damit zu einem strategischen Indikator, der die Effizienz der Organisation und seiner betrieblichen Abläufe dokumentiert. Als Maßnahme zur Umsetzung der Zielvorgabe dient: „Mitarbeitern mehr Kompetenz und Entscheidungsfreiheiten einräumen.“ Ihre Eigenverantwortung sollte gestärkt und die Entscheidungsspielräume erhöht werden, so dass es zu weniger Rückfragen an Vorgesetzte und Kollegen kommt. Die technologischen Rahmenbedingungen müssen dieser Kompetenzerweiterung angepasst werden.

---

<sup>59</sup> Vgl. Büschgen (1998a), S. 773-774.

Die Weiterbildung der Mitarbeiter, die unter dem Aspekt der Lern- und Entwicklungsperspektive angesiedelt ist, ist für das Unternehmen von zentraler Bedeutung. Besonders die Mitarbeiter im Vertrieb der Leasinggesellschaft leisten einen bedeutenden Anteil am Ergebnis. Die Motivation dieser Mitarbeiter ist ausschlaggebend für die Entwicklung des Unternehmens am Markt. Das Ziel der „alpha-Leasing“ in dieser Perspektive lautet: „Wir streben eine Erhöhung der Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter an.“ Die Kompetenz soll vor allem im Feld der Beratung erhöht werden. Der potentielle Leasingnehmer soll den Vertriebsmitarbeiter als kompetenten Partner kennenlernen, der ihm mit Rat und Tat zur Seite steht und problemorientierte Lösungen anbietet. Die Kennzahl zur Messung dieses Sachverhalts ist: „Ausbildungsausgaben für die Vertriebsmitarbeiter in Prozent der Lohnsumme.“ Angestrebt wird dies durch die Vorgabe: „Erhöhung der Ausgaben zur Fort- und Weiterbildung um 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr.“ Die Maßnahme, die von der „alpha-Leasing“ geplant ist, wird folgendermaßen durchgeführt: „Konzeptionierung und Durchführung von individuellen Schulungen durch interne und externe Experten.“ Da der Außendienst im Leasinggeschäft ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Unternehmung ist, sollten Beratungsdefizite, sobald sie in Erscheinung treten, durch intensive Schulungen beseitigt werden. Die Lern- und Entwicklungsperspektive hat darüber hinaus zum Ziel, präventiv Defizite bei der Akquisition zu vermeiden, indem der Bildungsstand der Vertriebsmitarbeiter proaktiv den Notwendigkeiten im Verkaufssektor angepasst wird.

Die Abbildung 7 zeigt die BSC der „alpha-Leasing“ in komprimierter Form, beginnend mit der Mission, der Vision, der strategischen Zielrichtung und den Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen für jede der fünf Perspektiven.

Die Scorecard der „alpha-Leasing“			
<b>Mission:</b>	Easy Leasing!		
<b>Vision:</b>	Schnelle und maßgeschneiderte Leasinglösungen für die Kunden als einer der Top-5 Leasinganbieter		
<b>Strategische Zielrichtung:</b>	Erzielung der im Wettbewerb höchsten Wertschöpfung für Kunden und Kapitalgeber; Ausbau der besonderen Fähigkeiten wie Schnelligkeit, Flexibilität und Zuverlässigkeit als ein führender deutscher Dienstleister in der Leasingbranche		
<b>Finanzperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Erwirtschaftung eines Erfolgs vor Steuern im oberen Bereich der Bandbreite vergleichbarer Leasinggesellschaften	Cash Flow	Steigerung um 10 Prozent	Kooperation mit dem marktführenden „delta“-Hersteller und/oder „omega“-Händler, die auf dem Zielmarkt EDV-Anlagen tätig sind
<b>Risikoperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Beibehaltung der Marktrisiken in der Normalsituation	Ausfallrisiko in Euro	Ergebnis des Ausfallrisikos in Euro im laufenden Geschäftsjahr analog des Vorjahreswertes	Value-at-Risk-Management intensivieren
<b>Kundenperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Erhöhung der Neukundenakquisition	Anteil der Neukunden am bestehenden Kundenstamm	Erhöhung um 5 Prozent	Förderung neuer Vertriebskanäle, insbesondere des Internet
<b>Geschäftsprozessperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Beschleunigung der Antragsbearbeitung mit dem Ziel, dem Leasingnehmer eine schnellere Zusage der Leasingbereitschaft zu übermitteln	Der durchschnittliche Zeitbedarf von der ersten Kontaktaufnahme mit dem Leasingnehmer bis zur Zusage der Leasinggewährung	Reduktion der aktuellen Durchlaufzeit um 10 Prozent	Stärkung der Kompetenz und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter
<b>Lern- und Entwicklungsperspektive:</b>			
Ziel	Kennzahl	Vorgabe	Maßnahme
Erhöhung der Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter	Ausbildungsausgaben für die Vertriebsmitarbeiter in Prozent der Lohnsumme	Erhöhung der Ausgaben zur Fort- und Weiterbildung um 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr	Konzeptionierung und Durchführung von individuellen Schulungen durch interne und externe Experten

Abb. 7: Scorecard der „alpha-Leasing“

### 5.3 Eignung der Balanced Scorecard für Leasinggesellschaften

In den folgenden Ausführungen wird die Eignung der BSC für Leasinggesellschaften in Bezug auf die leasingspezifischen Kernkompetenzbereiche und die Risikoposition untersucht. Die Prüfung erfolgt anhand der modellhaften Scorecard der „alpha-Leasing“, die sich aus den erwähnten Gründen auf ein Ziel pro Perspektive beschränkt. Aufgrund der Beschränkung können nicht alle Aspekte beachtet werden. Im Folgenden wird ausgehend von dem Ziel der jeweiligen Perspektive dargestellt, welche der drei leasingspezifischen Kernkompetenzen abgedeckt werden. Die Begründung wird jeweils in der Klammer dahinter geliefert.

Dem Ziel der Finanzperspektive „Erwirtschaftung eines Erfolgs vor Steuern im oberen Bereich der Bandbreite vergleichbarer Leasinggesellschaften“ können die leasingspezifischen Geschäftsprozesse Nutzungsüberlassung (Finanzierung des Leasingobjektes, Zahlung der Leasingraten), Objektverwertung (Nachgeschäftserfolg) und Servicedienstleistung (Erträge aus kostenpflichtigen Servicedienstleistungen) zugeordnet werden. Die Risikoperspektive „Beibehaltung der Marktrisiken in der Normal situation“ deckt die Risikoposition durch Erfassung der drei Risikoarten Bonitäts-, Objekt- und Zinsänderungsrisiko ab. Durch die „Erhöhung der Neukundenakquisition“ als Ziel der Kundenperspektive erfolgt eine Abdeckung der Bereiche Nutzungsüberlassung (Akquisition), Objektverwertung (Anschließende Vertragsabschlüsse) und Servicedienstleistung (Full-Service-Angebot an Neukunden). Dem Ziel der Geschäftsprozessperspektive „Beschleunigung der Antragsbearbeitung mit dem Ziel, dem Leasingnehmer eine schnellere Zusage der Leasingbereitschaft zu übermitteln“ kann die Nutzungsüberlassung (Optimierung der Teilprozesse von der Akquisition bis zur Abwicklung) zugeordnet werden. Mit der Lern- und Entwicklungsperspektive erfasst die „alpha-Leasing“ die Nutzungsüberlassung (Geschulte Vertriebsmitarbeiter akquirieren potentielle Leasingnehmer durch hervorragende Kenntnis der Verkaufstechniken und des Leistungsangebotes der „alpha-Leasing“); hiermit wird das Ziel „Erhöhung der Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter“ erreicht.

Fazit: Die BSC eignet sich für die Steuerung der leasingspezifischen Kernkompetenzen und der Risikoposition. Bereits ein Ziel pro Perspektive zeigt anhand der Scorecard der „alpha-Leasing“ das Steuerungspotential der modifizierten BSC.

Die Modifizierung durch Einbringung einer fünften Perspektive, der Risikoperspektive, ist für ein ganzheitliches Unternehmensmanagement jedoch unter Berücksichtigung der Risikoposition zwingend notwendig.

## 6. Resümee und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat es sich zum Ziel gemacht, die leasingspezifischen Gegebenheiten im Rahmen der Steuerung von Leasinggesellschaften zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurde eine Analyse der Balanced Scorecard als mögliches geeignetes Steuerungsinstrument durchgeführt. Die Entwicklung einer BSC für eine fiktive Leasinggesellschaft, die „Alpha-Leasing“, brachte die Erkenntnis, dass dieses Controllinginstrument offenbar zur zielorientierten Steuerung einer Leasinggesellschaft geeignet ist, wenn auch eine Modifikation der Perspektiven durch Hinzufügung einer fünften Perspektive, der Risikoperspektive, angebracht erscheint. Die Hinweise, die sich aus der kritischen Analyse dieses Instrumentariums ergaben, sollten zudem unbedingt bei der Implementierung einer BSC beachtet werden, um die Entwicklungschancen, die dieses Modell bei der Steuerung bietet, auch wirklich nutzen zu können.

Die Frage nach der Zukunft des BSC-Modells lässt sich zum heutigen Zeitpunkt nicht eindeutig klären. Für viele Beteiligte ist sie das „Non-Plus-Ultra“ und dominiert alle anderen Ansätze auch künftig. In jüngster Zeit wurden jedoch Stimmen laut, die den Untergang der BSC prognostizieren. Andere Modelle sollen ihren Platz einnehmen. Damit sind z. B. Systeme wie das Total Quality System gemeint, das schon lange Eingang in die Unternehmenssteuerung gefunden hat, aber aufgrund nicht ausreichender

Marketingmaßnahmen (wie es bei der groß angelegten kommerziellen Verwertung der BSC der Fall ist) bislang zu keiner größeren Anerkennung gekommen ist. Zudem sind bereits Weiterentwicklungen der BSC auf dem Markt erhältlich, wie das GOPE (Goal Oriented Performance Evaluation-Modell) oder das Performance Prisma.<sup>60</sup> Diese strukturieren das Steuerungssystem eines Unternehmens, z. B. eines Leasingunternehmens, abhängig von dessen spezifischen Problemen.

---

<sup>60</sup> Vgl. Schrank (2003).

Maßgeschneiderte Systeme für Leasinggesellschaften scheinen sich durchzusetzen. Man kann gespannt sein, was die Zukunft an weiteren Controllinginstrumenten noch bringen wird.

## 7. Literatur

Albrecht, M. (2000): Controlling als markt- und erfolgsorientiertes Steuerungskonzept für Leasinggesellschaften, Wiesbaden.

Büschgen, H. E. (1998a): Bankbetriebslehre. Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden.

Büschgen, H. E. (Hrsg.) (1998b): Praxishandbuch Leasing, München.

Friedag, H. R. / Schmidt, W. (1999): Balanced scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, 1. Auflage, Freiburg.

Gilles, M. (2002): Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt/Main.

Greischel, P. (2003): Balanced Scorecard. Erfolgsfaktoren und Praxisberichte, München.

Horváth, P. & Partner (Hrsg.) (2000): Balanced scorecard umsetzen, Stuttgart.

Kaplan, R. S. / Norton, D. P. (1997): Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.

Kratzer, J. / Kreuzmair, B. (2002): Leasing in Theorie und Praxis – Leitfaden für Anbieter und Anwender, 2. Auflage, Wiesbaden.

Krause, H. U. / Steins, U. (2001): Controlling. Ein zielorientiertes Steuerungssystem im Managementprozess, Stuttgart.

Kunz, G. (2001): Die Balanced Scorecard in Personalmanagement. Ein Leitfaden für Aufbau und Einführung, Frankfurt/Main.

Meyer, C. / Köhle, I. (2000): Balanced Scorecard - ein Führungsinstrument für Banken?, In: Der Schweizer Treuhänder, Heft 1-2/00, S. 7-18.

Ossadnik, W. (2003): Balanced Scorecard - ein betriebswirtschaftlich ausbalanciertes Steuerinstrument, in: Betriebsberater 58. Jg., S. 891-894.

- Schrank, R. (2003): Die Balanced Scorecard hat ihren Zenit überschritten, <http://www.wer-weiss-was.de/theme117/article1515851.html>, Zugriff am 15.03.2004.
- Schuhmacher, T. (2001): Theorie und Praxis der Balanced Scorecard - Teil 1 und Teil 2, in: bindereport, Heft 4, S. 20-22.
- Speckbacher, G. / Bischof, J. (2000): Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: Die Betriebswirtschaft, S. 795-810.
- Tacke, H. R. (1999): Leasing, 3. Auflage, Stuttgart.
- Welge, M. K. / Lattwein, J. (2002): Wertorientiertes Performance Controlling mit der Value Scorecard - Darstellung eines Referenzkonzeptes in der Automobilindustrie, in: Controlling, S. 455-464.