

## Balanced Scorecard – Controlling im Wohnungsunternehmen

Zusammenfassung des Beitrags von Prof. Dr. Stefan Kofner, erschienen in: Wohnungswirtschaft und Mietrecht, 58. Jg. (2005), Heft 3, S. 189-190

Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um ein Meta-Controlling-Instrument, das verschiedene betriebswirtschaftliche Kennzahlen aus unterschiedlichen Perspektiven in gruppierter Form zusammenfaßt. Der Ansatz ist aus der Kritik an den klassischen Kennzahlensystemen des Controllings heraus entstanden. Die Erfinder der Balanced Scorecard, David P. Norton und Robert S. Kaplan haben daran insbesondere die vorherrschende Dominanz finanzwirtschaftlicher Kennzahlen kritisiert. Ein derartig einseitiger Ansatz erschien ihnen nur bedingt für Führungs- und Steuerungszwecke geeignet.

### Zielgerichtete Erweiterung des Kennzahlensystems

Die Balanced Scorecard geht über die enge finanzwirtschaftliche Perspektive hinaus, indem sie weitere Perspektiven (z.B. die der Kunden bzw. Mieter) einbezieht und eigenständige Kennzahlen zur Erfassung und Einordnung der relativen Wettbewerbsposition des Unternehmens in diesen Bereichen entwickelt. Unter einer „Balanced Scorecard“ versteht man also ein „ausgewogenes Kennzahlensystem“ im Sinne eines strategischen Führungsinstrumentes. ...

### Definition der strategischen Erfolgsfaktoren

Die unterschiedlichen Perspektiven eines Balanced Scorecard basieren auf der Identifikation der Bestimmungsgründe des unternehmerischen Erfolgs, also der strategischen Erfolgsfaktoren. Man unterscheidet hierbei interne und externe Faktoren.

Die internen Erfolgsfaktoren unterliegen dem unmittelbaren Einfluß des Managements. Im Fokus der Betrachtung stehen hier die internen Potentiale (z.B. kostengünstige Wohnungsverwaltung, Erfahrung in der Plattenbausanierung), die in Bezug zu den Stärken und Schwächen der Konkurrenten zu setzen sind.

### Bedeutung der externen Erfolgsfaktoren

Die externen Erfolgsfaktoren entziehen sich dagegen der Kontrolle des Managements. Es handelt sich um Einflüsse aus der Umwelt des Unternehmens (z.B. Umweltstabilität, Marktaktivität), die das Potential haben, den Unternehmenserfolg spürbar zu beeinflussen. ...

...

### Aufbau einer Balanced Scorecard

Beim Aufbau einer Balanced Scorecard unterscheidet man üblicherweise vier Perspektiven:

- finanzwirtschaftliche Perspektive,
- Kunden- oder Mieterperspektive,
- Interne Prozeßperspektive,
- Mitarbeiter-Potentialperspektive.

...

### Vergleichender Ansatz

Die Darstellung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens mit Hilfe einer Balanced Scorecard kann selbstverständlich nicht unabhängig von Zeit und Raum erfolgen. Die gemessenen Werte müssen in Bezug zu Vergleichswerten gesetzt werden. ... Besonders aussagefähig sind hier Unternehmens- oder Branchenvergleiche.

Das Instrument der Balanced Scorecard trägt der an vielen Märkten verschärften Konkurrenzsituation Rechnung. Wegen ihres umfassenden Ansatzes kann man die Balanced Scorecard als ein für die strategische Unternehmensführung unverzichtbares Controlling- und Steuerungsinstrument bezeichnen. Nicht zu verkennen sind allerdings die Probleme der Datenbeschaffung.

Literaturempfehlung: Scharp / Galonska / Knoll: Benchmarking für die Wohnungswirtschaft : Entwicklung einer Balanced Scorecard. IZT Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.