

Kostenrechnung/Controlling

Leistungsindikatoren einer Balanced Scorecard für das Rechnungswesen

Von Dr. Lorenz Zwingmann

Seit nunmehr über zehn Jahren ist das Balanced Scorecard-Konzept als ein wesentliches Instrument der zielorientierten Unternehmensführung fest in der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft und Praxis verankert. Bei der Umsetzung dieses strategischen Steuerungssystems sind in der Zwischenzeit auch die Besonderheiten einzelner Branchen bereits in vielfältiger Form (u. a. in der Literatur) berücksichtigt worden.

Weniger bekannt und auch in der Praxis selten realisiert ist allerdings der spezifische Einsatz dieses Controllingkonzepts in einzelnen Unternehmensbereichen oder -abteilungen (z. B. Rechnungswesen). Mit der rechnungswesenspezifischen Ausgestaltung einzelner Perspektiven einer Balanced Scorecard („Prozesse“, „Kompetenzen“, „Kunden“, „Kosten“) betritt der Autor regelrecht Neuland. Schritt für Schritt werden Sie an die eigene Leistungsmessung

und kontinuierliche Prozessverbesserung im Rechnungswesen herangeführt. Hilfreich sind dabei auch die prägnanten, kompakten Checklisten.

Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) wurde als Instrument der strategischen Unternehmenssteuerung von Robert S. Kaplan (Harvard Business School) und David P. Norton Anfang der 90er Jahre entwickelt [1]. Ziel und Inhalte einer BSC wurden in dieser Fachzeitschrift bereits mehrfach erläutert. Hier noch einmal kurz die wesentlichen Charakteristika einer BSC:

- **Übersichtlichkeit:** In einer BSC werden die wichtigsten strategischen Ziele (Ableitung aus der Unternehmensvision) prägnant formuliert, mit zugehörigen Messgrößen übersichtlich dargestellt und in der Regel folgenden vier Perspektiven zugeordnet: „Finanzen“, „Kunden“, „Geschäftsprozesse“, „Mitarbeiter und Lernen“.
- **Ausgewogenheit:** Neben finanziellen Zielen und monetären Kennzahlen (z. B. Eigenkapitalrentabilität) spie-

len qualitative und nicht-monetäre Ziele und Messgrößen (z. B. Lieferzuverlässigkeit, Fluktuationsrate) eine hervorgehobene Rolle. Die BSC hilft damit, die richtige „Balance“ der Ziele zu erreichen.

- ☞ **Operationalisierbarkeit:** Für alle strategischen Ziele werden quantitative Messgrößen mit Zielwerten festgelegt, welche die Brücke zu den operativen Maßnahmen bilden und die eine Verfolgung der Zielerreichung ermöglichen. Die meisten BSC beschränken sich auf maximal 15 bis 20 Leistungsindikatoren. Eine größere Anzahl von Messgrößen ist oft mit einem unverhältnismäßig großen Erfassungsaufwand verbunden und für die Mitarbeiter vielfach verwirrend [2].
- ☞ **Logische Verknüpfung:** Durch die Identifizierung von Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen verlagert sich der Fokus weg von den Ergebnissen (Spätindikatoren) hin zu den sie verursachenden Größen (Frühindikatoren).

Auf Grund der Offenheit des Ansatzes wird die Nutzung auf Unternehmensebene, aber auch auf Bereichs- sowie Abteilungsebene möglich. Dadurch wird die BSC zu einem Hilfsmittel für die unternehmensinterne Kommunikation von Unternehmenszielen [3].

Vor dem Hintergrund der spezifischen Aufgaben eines Rechnungswesenbereichs müssen die vier für Profit Center-Organisationen geltenden Perspektiven – „Finanzen“, „Kunden“, „Geschäftsprozesse“, „Mitarbeiter und Lernen“ – überprüft und ggf. anders interpretiert werden: Rechnungswesenabteilungen werden in der Regel als Cost-Center geführt, weshalb z. B. die finanzielle Perspektive im Vergleich zu einem Profit Center in der Wertschöpfungskette (z. B. Produktions-/Vertriebsbereich) nicht von überragender Bedeutung ist.

Zumindest die folgenden Perspektiven dürften für Rechnungswesenabteilungen relevant sein (vgl. auch Beispiel einer Rechnungswesen-Scorecard S. 201):

- Prozesse,
- Kompetenzen,
- Kunden,
- Kosten.

Aufgabenprofil von Rechnungswesenabteilungen

In der Praxis häufig vorkommende Zuständigkeitsbereiche/Verantwortlichkeiten von Rechnungswesenabteilungen, sind:

- traditionell transaktionsbezogene Buchhaltungsaktivitäten – insbesondere Debitoren-, Kreditoren-, Anlagen- sowie Hauptbuchhaltung,
- Berichtswesen verantwortlich wahrnehmen – u. a. Kostenstellenreporting sowie sog. Gremienberichterstattung (z. B. an den Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuss, Konzern- und/oder Gesamtbetriebsrat etc.),
- Federführung bei der Erstellung des handelsrechtlichen Jahresabschlusses (inklusive Anhang und Lagebericht) sowie ggf. bei der Konzernabschlussstellung (u. a. auch nach IAS),
- Richtlinienkompetenz für die Vorgabe und Umsetzung rechnungslegungsspezifischer Standards in der Organisation.

Leistungsindikatoren der Prozessperspektive

Ausgangspunkt für die Festlegung von Leistungsindikatoren für die Prozessperspektive ist die Frage nach den Kernprozessen des Rechnungswesens. Nur wenn klar definiert ist, welches die Schlüsselprozesse sind, kann – hierauf aufbauend – eine zweckmäßige Ableitung geeigneter Messgrößen vorgenommen werden.

Hinsichtlich der genannten Rechnungswesenaufgaben kristallisieren sich insbesondere die beiden Prozesse „Buchhaltung“ sowie „Reporting“ als wesentlich für diesen Bereich heraus. Zumindest für diese beiden Hauptprozesse sollten zweckmäßige Messgrößen definiert, hinsichtlich ihrer Einhaltung regelmäßig überprüft und bei festgestellten Zielabweichungen geeignete Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Hauptprozess „Reporting“

Bezüglich des *Berichterstattungsprozesses* bieten sich hierfür zwei Betrachtungsebenen an – und zwar die beiden Faktoren „Zeit“ und „Qualität“.

In fast jedem Unternehmen erfolgt die Berichterstattung gemäß einem vorab festgelegten *Berichterstattungskalender*. Konkret: In der Regel werden bereits zu Beginn eines Geschäftsjahres die monatlichen bzw. quartalsweisen Abschlusstermine sowie die sich daraus abzuleitenden Daten für die verschiedenen Arten des Reporting fixiert und entsprechend an die Unternehmensbereiche bzw. Konzerngesellschaften kommuniziert (z. B. Kostenstellenberichte am 10. Arbeitstag nach Monatsende). Zur Messung, inwieweit die Berichterstattung dann tatsächlich an diesen Tagen erfolgt und insofern zeitgerecht ist, könnte dementsprechend als *Leistungsindikator* die „Anzahl der zusätzlich benötigten Berichterstattungstage“ vorgegeben und gemessen werden. Die Zielvorgabe für diese Messgröße sollte hierbei logischerweise 0 Tage betragen.

Mindestens genauso wichtig wie der Zeitaspekt ist die *Qualität* der Berichterstattung: Die Rechnungswesenabteilung muss bestrebt sein, ein fehlerfreies Produkt (z. B. Berichtsblätter/Tabellen für Geschäftsführung oder Vorstand) abzuliefern. *Qualitätsmaßstab* sollte hier die Anzahl der nachträglich von den verschiedenen Adressaten der Berichterstattung erkannten *Berichtsmängel* sein. Konsequenterweise muss auch die Zielvorgabe für den *Leistungsindikator* „qualitätsgerechte Berichterstattung“ 0 Berichtsfehler lauten.

Hauptprozess „Buchhaltung“

Auch für den Prozess „Buchhaltung“ sind verschiedene prozessorientierte Messgrößen denkbar. Exemplarisch soll hier ein Leistungsindikator aus dem Bereich der *innerkonzernlichen Transaktionen* – sog. Intercompany Accounts – vorgestellt werden. Insbesondere in einem größeren Unternehmensverbund können die Anzahl der konzern- und unternehmensinternen Liefer- und Leistungsverflechtungen in der Summe und die hiermit einhergehenden Kontokorrentbeziehungen ein immenses Volumen annehmen. In diesen Fällen kommt der Abstimmung dieser Konten zwischen den einzelnen Konzernunternehmen für Zwecke der Abschlussstellung erhebliche

Bedeutung zu. Diese Aufgaben sollten in der BSC adäquat abgebildet werden. Eine in der Praxis geeignete *Messgröße* hierfür ist die „Anzahl der mit anderen Konzerngesellschaften bestehenden Differenzen“ – sei es als Gesamtwert oder aber als Anzahl der Transaktionen. Ziel der Rechnungswesenabteilung muss wiederum sein, das Entstehen von Differenzen zu vermeiden.

Darüber hinaus muss das Rechnungswesen bestrebt sein, eine kontinuierliche Verbesserung der im Zusammenhang mit der Abwicklung der Buchführungstransaktionen stehenden Prozesse zu erreichen (z. B. durch Zusammenlegung der Zahlungseingangsbearbeitung und -kontrolle in der Debitorenbuchhaltung, vgl. ausführlich *Unruhe*, BC 1/2000, S. 6 ff.). Vielfach sind solche Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen allerdings nur über eine Weiterentwicklung der genutzten EDV-Verfahren (z. B. Erhöhung des Automatisierungsgrades mit SAP R/3) sowie Planung und Durchführung weiterer ablauforganisatorischer Änderungen zu bewerkstelligen.

Solche Maßnahmen erfordern die Aufnahme des Ist-Zustandes der Abteilungsprozesse in regelmäßigen Abständen sowie (darauf aufbauend) eine Ableitung entsprechender Verbesserungsprojekte. Dieser Vorgang kann auch als *kontinuierliche Prozessreifegradmessung* bezeichnet werden. In der Praxis sind hierfür teilweise pro Buchhaltungsbereich – beispielsweise Debitoren, Kreditoren, Anlagen, Vorräte – Checklisten erarbeitet worden, welche die jeweils erreichte Prozessreife mittels einer von 0 (= informelle Organisation) bis 10 (= Weltklasse-Niveau) reichenden Skala und die (hiermit verbundenen) Prozessmerkmale pro Wert messen (vgl. Checklisten zu Debitoren und Kreditoren, nebenstehend und S. 200). Durch diese Listen kann somit zum einen der erreichte Standard gemessen werden, zum anderen aber auch erkannt werden, welche Maßnahmen noch einzuleiten sind, um eine höhere Prozessreife zu realisieren.

In Verbindung mit der BSC sollten – als Leistungsindikator pro Buchhaltungsbereich – das bereits erreichte Prozessniveau gemessen und zudem jeweils ein Ziel für die nächste Periode festgelegt und mit entsprechenden Verbesserungsprojekten unterlegt werden.

Leistungsindikatoren der Kompetenzperspektive

In Dienstleistungsbereichen wie dem Rechnungswesen kommt der fachlichen und persönlichen Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter allergrößte Bedeutung zu. In gleichem Maß, wie die Anforderungen an den Service steigen, erhöhen sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter. Entsprechend sorgfältig sollte bei der Auswahl geeigneter Leistungsindikatoren für die Kompetenzperspektive der BSC vorgegangen werden.

Als erster wichtiger Indikator kann hierbei die *generelle Berufserfahrung der Mitarbeiter des Rechnungswesenbereichs* gelten (z. B. in Bezug auf bestimmte Fachthemen oder Arbeitsmethoden). Die unterschiedlichsten Arten von Erfahrungen können für die Aufgabenerfüllung im Rechnungswesen wesentliche Bedeutung besitzen. Ein aussagekräftiger Leistungsindikator zum generellen Erfahrungspotenzial der Abteilungsmitarbeiter kann z. B.

die einfache *Messgröße* „durchschnittliche Zugehörigkeit der Mitarbeiter in der Abteilung in Jahren“ sein.

Noch erfolgskritischer als die Abteilungszugehörigkeit ist jedoch die *Motivation der Mitarbeiter*, die durch die Aufnahme eines entsprechenden Parameters in der BSC ebenfalls Berücksichtigung finden sollte. Am zuverlässigsten lässt sich der Grad der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Hilfe einer *Mitarbeiterbefragung* ermitteln [4].

Bei dieser Befragung werden die Mitarbeiter anhand eines *vorgegebenen skalierten Fragebogens* nach ihrer persönlichen Einschätzung zu Faktoren befragt, die für die

Prozessreifegradmessung für den Bereich der Debitorenbuchhaltung	
Grad	Prozessmerkmale
0	Informelle Organisation: Es bestehen keine Verfahrensanweisungen und Richtlinien für die Debitorenbuchhaltung.
1	Es existiert eine Verfahrensanweisung für Verkäufe auf Ziel bzw. eine Kreditrichtlinie, die jedoch noch nicht vollständig angewendet wird.
2	Eine Anweisung für Zielverkäufe ist eingeführt und wird im Wesentlichen befolgt.
3	Einblick in noch unbezahlte/ausstehende Rechnungen liegt vor. Versendung von Mahnbriefen und -übersichten sowie Abstimmung der Zahlungen erfolgen manuell. Grundlegende Instrumente zur Risikobewertung sind vorhanden und werden angewendet.
4	Automatische Durchführung von: Zahlungsabstimmungen, Mahnbriefen, Versendung von Übersichten und kriteriengerechten Liefersperren.
5	Pro-aktive Handlungsweise besteht. Ein DV-System zur Erstellung von Mahnbriefen und -übersichten ist vorhanden. Berichtswesen des Geschäfts- und Prozessleistungsverhaltens liegt vor.
6	Ungeklärte Positionen werden an alle relevanten Abteilungen (z. B. Verkauf) übermittelt und innerhalb eines vereinbarten Zeitraums bearbeitet. Finanzabteilung und Kunden sind informiert.
7	Zahlungs-/Offene-Posten-Informationen sind für das betreffende Personal zugänglich. Auch nicht-finanzielle Informationen sind für das Debitorenmanagement verfügbar. Externe Informationen (z. B. Schufa-Auskunft) sind direkt in das Buchhaltungssystem integriert. Eingabemasken mit Kundeninformationen (Logistik-, Umsatz- und offene Positionen) sind abrufbar.
8	Lokales Buchhaltungssystem ist mit einem weiterführenden IT-System verbunden, um Einblick in globale/grenzüberschreitende Kunden zu gewinnen. Anfragen werden vor dem Fälligkeitstermin bearbeitet.
9	Kunden können auf ihren eigenen Finanzstatus in unserem DV-System zugreifen (u. a. mit Passwort-Schutz).
10	Papierloses Büro: 100% der Transaktionen werden automatisch durchgeführt: <ul style="list-style-type: none"> • Rechnungen/Versandunterlagen werden dem Kunden elektronisch zugesendet, • alle Anfragen und Korrekturen werden elektronisch übermittelt; Gutschriften werden elektronisch versendet/übermittelt, • Kunden zahlen elektronisch; Zahlungen werden automatisch in unserem DV-System gebucht und abgestimmt.

Motivation ausschlaggebend sind (z. B. Prozesse und Arbeitsweisen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben, Arbeitsumfeld und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten). Durch die Skalierung der Antworten wird es möglich, einen durchschnittlichen *Mitarbeiterzufriedenheitsindex* zu ermitteln. Dieser sollte Eingang in die Abteilungs-Scorecard finden, in regelmäßigen Abständen neu gemessen und mittels Einleitung von abteilungsindividuellen Verbesserungsmaßnahmen nach Möglichkeit kontinuierlich erhöht werden.

Für die Kompetenz einer Abteilung von ausschlaggebender Bedeutung ist zudem das *Wissen der einzelnen Mit-*

Prozessreifegradmessung für den Bereich der Kreditorenbuchhaltung	
Grad	Prozessmerkmale
0	Informelle Organisation: Es bestehen keine Verfahrensanweisungen und Richtlinien für die Kreditorenbuchhaltung.
1	Eine formelle Richtlinie, die Aspekte wie Funktionstrennung, Verwendung von Systemen/Arbeitsmitteln, Geschäftsordnungen beinhaltet, liegt vor, wird aber noch nicht vollständig angewandt. Prozesse werden noch immer manuell durchgeführt. Elementare interne Kontrollen (z. B. Funktionstrennung) sind nicht vollständig implementiert.
2	Richtlinien werden angewendet und größtenteils befolgt; Rechnungen werden manuell in einem gesonderten Nebenbuch erfasst. Funktionstrennung und Arbeitsanweisungen sind implementiert.
3	Alle Anschaffungen im Unternehmen sind durch Bestellungen belegt; Rechnungen werden manuell mit Bestellungen abgestimmt. Automatische Zahlungsvorschlagslisten werden für autorisierte Rechnungen erstellt.
4	Das Nebenbuch der Kreditorenbuchhaltung ist komplett in das Hauptbuch integriert (und wird automatisch abgestimmt). Zudem ist es in der Lage, für Zwecke des Cash-Managements Informationen zu liefern.
5	Berichtswesen des Geschäfts- und Prozessleistungsverhaltens wird durchgeführt (z. B. Prozentsatz der Rechnungen, die den Abstimmungsprozess das erste Mal durchlaufen haben, offenstehende Klärungen, Zulieferer-Informationen etc.). Zahlungsanweisungen an die Lieferanten basieren auf dem Zahlungslauf des Buchungssystem.
6	Automatische Abstimmung zwischen Bestellung, Lieferschein und Rechnung ist für alle Einkaufsvorgänge verfügbar.
7	Einrichtungen/Systeme zur Bearbeitung von elektronischen Rechnungen und/oder Selbstabrechnungen sind vorhanden und werden für ausgewählte Lieferanten gemäß der 80/20-Regel verwendet.
8	Selbstabrechnung ist generell eingeführt, sofern sie zweckmäßig erscheint. Eine Eingabe mit allen relevanten finanziellen und nicht-finanziellen Informationen pro Zulieferer ist im System verfügbar.
9	Elektronische Dokumente bestehen für alle Bestellungen. Ein „papierloses Büro“ ist eingeführt (Dokumenten-Management-System).
10	Direkte Anfrage und Pflege der Stammdaten durch Lieferanten in unserem Kreditorenbuchhaltungssystem.



Direkt-Link

Konkrete Praxistipps zur Mitarbeiter-Befragung und zum Zufriedenheits-Index finden Sie auf der BC-Homepage (www.bc-online.de).

Mit einem Klick zum Ziel: Geben Sie folgenden Code in das „GO“-Feld (am Bildschirm oben links) ein:

arbeiter. Zunehmende Anforderungen der immer komplexer werdenden Technik sowie Erwartungen der internen Unternehmenskunden (z. B. Geschäftsleitung, Vertrieb) machen die kontinuierliche Weiterbildung der Rechnungswesenmitarbeiter zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Für die BSC sollte ein geeigneter Indikator in der Kompetenzperspektive festgelegt werden, der die Bedeutung der Weiterbildung für das Rechnungswesen deutlich macht [5]: Als einfache – aber gleichwohl zieladäquate – *Messgröße* bietet sich die *durchschnittliche Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter (des Bereichs) und Jahr* an. Ein realistisches Ziel für individuelle Trainingsmaßnahmen wären beispielsweise ca. 5 bis 10 Arbeitstage pro Jahr und Mitarbeiter.

Neben mitarbeiterspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen stellt allerdings auch das *kontinuierliche Hinterfragen der eigenen Aufbau- und Ablauforganisation* – mit Blick auf weitere Effektivitäts- und Effizienzverbesserungen – eines der Kernelemente einer lernenden Organisation dar. Zweckmäßiges Instrument für diesen Reflexionsprozess sowie zur Sammlung von Ideen/Anregungen bei branchenfremden Unternehmen oder aber anderen Konzernunternehmen sind Benchmarking-Initiativen. Eine geeignete *Messgröße* für die Kompetenzperspektive der Rechnungswesen-Scorecard ist hierbei z. B. die *Anzahl der Benchmarking-Treffen pro Jahr*.

Leistungsindikatoren der Kundenperspektive

Zu den bedeutenden Leistungsindikatoren der Kundenperspektive einer Rechnungswesen-Scorecard zählen einerseits die *Kundenzufriedenheit* [6] und andererseits die *Qualität der Kommunikation*.

Im Vorfeld der Messung der *Kundenzufriedenheit* ist zunächst der Kundenkreis des Rechnungswesenbereichs näher zu bestimmen. Bezogen auf das Aufgabenprofil der Rechnungswesenabteilung (z. B. Buchhaltung und Reporting, vgl. oben S. 198) sind insbesondere folgende „*Hauptkunden*“ zu nennen:

- in Bezug auf Buchhaltungstransaktionen: die *einzelnen Unternehmensbereiche* (z. B. Vertrieb und Einkauf),
- hinsichtlich der Kostenstellenberichterstattung: die jeweiligen *Kostenstellenverantwortlichen*,
- bezüglich der gesamten Gremienberichterstattung sowie der handelsrechtlichen Jahresabschlusserstellung: *Vorstand/Geschäftsführung* sowie *Aufsichtsrat* einer Gesellschaft.

Für den abgegrenzten „Kundenkreis“ sollte in regelmäßigen Abständen – z. B. einmal pro Jahr – eine Kundenzufriedenheitsmessung durchgeführt werden. In der Praxis werden hierfür einfache Kundenbefragungsbögen erstellt,

Kundenbefragungsbogen für eine Rechnungswesenabteilung (Beispiel)					
Bewertungskriterien	Bewertung				
	1	2	3	4	5
Service der Abteilung entspricht den Anforderungen?					
Service der Abteilung wird zu einem angemessenen Preis-/Leistungsverhältnis angeboten?					
Die Mitarbeiter der Abteilung können leicht erreicht werden?					
Die Mitarbeiter sind freundlich und hilfsbereit?					
Die Abteilung arbeitet sorgfältig und zeitgerecht?					
Die Mitarbeiter sind kompetent und arbeiten professionell?					
Die Abteilung reagiert pro-aktiv auf anstehende Probleme?					
Sonstiges • Wo sehen Sie weitere Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit? • Welche zusätzlichen Dienstleistungen sollten u. U. von der Abteilung angeboten werden?	Bewertungskategorien: 1 Starke Zustimmung 2 Zustimmung 3 Weder Zustimmung noch Ablehnung 4 Ablehnung 5 Starke Ablehnung				

Insbesondere wenn die Erarbeitung und Umsetzung von Rechnungslegungsrichtlinien in den Verantwortungsbereich der Rechnungswesenabteilung fällt, sind diese angemessen und zeitnah in die betriebliche Praxis einzuführen. Hierzu können vor allem kontinuierlich erstellte Rundschreiben oder – besser noch – regelmäßige Kommunikationstreffen (Rechnungswesenmeetings) mit Mitarbeitern der betroffenen Organisationen zweckdienlich sein. Als *Messgröße* für die Aufnahme in die BSC eignet sich die *Anzahl pro Betrachtungsperiode*.

Leistungsindikatoren der Kostenperspektive

die insbesondere Aspekte wie „Kompetenz der Mitarbeiter“ sowie „Erreichbarkeit der Abteilung“ etc. aufgreifen. In einer offenen Kategorie dieses Fragebogens sollte darüber hinaus gezielt nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten der künftigen Zusammenarbeit gefragt werden (vgl. Muster eines Kundenbefragungsbogens, oben).

Neben einer sorgfältigen Fragebogenauswertung durch das Rechnungswesen sind gegebenenfalls sich daraus ergebende Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Durch dieses direkte Feed-back in Verbindung mit der Errechnung eines durchschnittlichen *Kundenzufriedenheitsindizes* wird die wahrgenommene Qualität der Rechnungswesenleistungen transparent.

Ein weiterer wesentlicher Leistungsindikator der Kundenebene einer BSC ist die *Qualität der Kommunikation*.

Klassische, häufig verwendete Leistungsindikatoren für die Kosten-/Finanzperspektive – wie Umsatz oder Marktanteil – lassen sich in einer Rechnungswesen-Scorecard nur bedingt einsetzen.

Eine passendere Messgröße ist beispielsweise das *Kostenbudget* der Rechnungswesenabteilung in Verbindung mit einem *Soll-Ist-Vergleich*. Ziel der Abteilung muss es sein, das Kostenbudget unter allen Umständen einzuhalten oder gar zu unterschreiten.

Allerdings unterliegt die *Aussagekraft* des Leistungsindikators „Kostenbudget“ *Beschränkungen*:

- Ist das gewählte Kostenbudget – auch im Blick auf die vorgenannten Ziele (z. B. permanente Weiterbildung) – zielführend?

Perspektive	Nr.	Wertreiber	Leistungsindikator (jeweils Durchschnittswerte)	Ziel 2003	Ist 1.Hj 2003	Ist 2. Hj 2003	Ziel 2004	Ziel 2005
Prozesse 	1	Zeitgerechte Berichterstattung	Anzahl der zusätzlich benötigten Tage gegenüber Berichterstattungsplan					
	2	Qualitätsgerechte Berichterstattung	Anzahl der nachträglich erkannten Berichtsfehler					
	3	Anzahl der Differenzen	Anzahl der Differenzen mit Konzerngesellschaften					
	4	Prozessreife	Bewertung gemäß Prozessreifegradmessung					
Kompetenzen 	5	Generelle Erfahrung	Zugehörigkeit der Mitarbeiter zur Rechnungswesenabteilung in Jahren					
	6	Motivation	Ergebnisse der letzten Mitarbeiterbefragung					
	7	Weiterbildung	Anzahl der Schulungstage pro Mitarbeiter und Jahr					
	8	Benchmarking	Anzahl der Benchmarking-Treffen pro Jahr					
Kunden 	9	Kundenzufriedenheit	Ergebnisse der letzten Kundenzufriedenheitsmessung					
	10	Kommunikation	Anzahl der Kommunikationstreffen pro Jahr					
Kosten 	11	Abteilungskosten	Einhaltung des Abteilungskostenbudgets					
	12	Kosten-Benchmarking	Vergleich der Istkosten pro Mitarbeiterstunde mit dem Kostensatz eines entsprechenden externen Dienstleisters					
	13	Vorgangskosten	Kosten pro Vorgang					

Abb.: Beispiel einer Balanced Scorecard für eine Rechnungswesenabteilung

- Ist das Budget ausschließlich unternehmensintern ausgerichtet? Sind geeignete Vergleichsmaßstäbe oder gar Benchmarks der Konkurrenz verfügbar?

Einen Ausweg aus diesem Dilemma bietet ein aktives Kosten-Benchmarking, bei dem die *Istkosten pro Mitarbeiterstunde* (Rechnungswesenabteilung) in Beziehung zum Stundensatz für eine vergleichbare Leistung eines externen Dienstleisters gesetzt werden. Entsprechende Stundensätze sind insbesondere bei Beratungsunternehmen von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften erhältlich, die häufig einen Benchmarking-Service anbieten (vgl. *Hartung*, BC 9/1997, S. 203 ff.). Ein solches Benchmarking schafft erhebliche Kostentransparenz und bietet der Rechnungswesenabteilung zudem eine exzellente Möglichkeit, ein aktives Marketing zu betreiben.

Im Sinne einer aktivitätsbezogenen Kostenbetrachtung ist auch in Erwägung zu ziehen, die *Kosten* für die Bearbeitung eines einzelnen administrativen *Vorgangs* zu messen (vgl. z. B. *Bystrek*, Gesamtkosten Kreditorenbuchhaltung pro Eingangsrechnung, BC 1/2000, S. 11 ff.) und in die Rechnungswesen-Scorecard als Leistungsindikator aufzunehmen [7]. Hierdurch können die ansonsten unbekannteren Abwicklungskosten (z. B. einer Kreditorenrechnung) transparent gemacht und Verbesserungsinitiativen zur Kostenreduzierung angestoßen werden. Im Fall der Kreditorenbuchhaltung wären beispielsweise die einzelnen Lieferanten anzusprechen, um diese z. B. zur Ausstellung von monatlichen Sammelrechnungen – an Stelle von Einzelrechnungen – zu bewegen.

Resümee

Mit der Implementierung einer BSC in einer Rechnungswesenabteilung lässt sich – die vielfach als schwierig angesehene – Leistungsmessung dieses Dienstleistungsbereichs realisieren. Somit stellt dieses Konzept der zielorientierten Unternehmensführung auch für das Rechnungswesen ein geeignetes Instrument zur pro-aktiven Steuerung der Aktivitäten dar. □

ANMERKUNGEN

- [1] Vgl. *Kaplan, R. S./Norton, D. P.*, The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance, in: Harvard Business Review 1992, S. 35 ff.
- [2] Vgl. hierzu auch *Geiger, C./Hermann, S.*, Zielsichere Unternehmensführung – Zum Einsatz der Balanced Scorecard im Mittelstand, in: BC 5/2003, S. 106.
- [3] Vgl. *Ossadnik, W.*, Balanced Scorecard – ein betriebswirtschaftlich ausbalanciertes Steuerungskonzept, in: Betriebs-Berater 2003, S. 893.
- [4] So auch *Gleißner, W.*, Aufbau einer Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis, in: BC 6/2000, S. 132.
- [5] Ähnlich auch *Kunz, G.*, Partnerschaftliche Zielvereinbarungen unter Berücksichtigung der Balanced Scorecard, in: BC 6/2000, S. 140.
- [6] So auch *Gleißner, W.*, a.a.O. (Anm. 4), S. 131.
- [7] Vgl. *Kunz, G.*, a.a.O. (Anm. 5), S. 139.

DER AUTOR

Dr. rer. pol. Lorenz Zwingmann ist Mitglied der Geschäftsführung der Philips GmbH, Hamburg.