

Robert S. Kaplan | David P. Norton

BALANCED SCORECARD

Strategien erfolgreich umsetzen

SONDERAUSGABE

Management
KLASSIKER

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Robert S. Kaplan/David P. Norton

Balanced Scorecard

Strategien erfolgreich umsetzen

Aus dem Amerikanischen von Petér Horváth/
Beatrix Kuhn-Würfel/Claudia Vogelhuber

Sonderausgabe Management-Klassiker

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of numerous thin, parallel, wavy lines that create a sense of movement and depth, resembling a stylized landscape or a series of ripples.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
< <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-4168-1 Bestell-Nr. 11438-0001

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne
Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Titel der Originalausgabe: »The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action«
Original work copyright ©1996 by the President and Fellow of Harvard College.
Published by arrangement with Harvard Business School Press.
German edition copyright © by Schäffer-Poeschel Verlag

Sonderausgabe für die Reihe Management-Klassiker

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Übersetzung: Petér Horváth/Beatrix Kuhn-Würfel/Claudia Vogelhuber
Satz: Johanna Boy, Brennbach
Printed in Germany

Januar 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsübersicht

Kapitel 1

Leistungsmessung und Management im Informationszeitalter . . . 1

- 1.1 Wettbewerb im Informationszeitalter 2
- 1.2 Das traditionelle Rechnungswesenmodell 7
- 1.3 Die Balanced Scorecard 7
- 1.4 Zusammenfassung 18

Kapitel 2

Wozu braucht ein Unternehmen eine Balanced Scorecard? . . . 20

- 2.1 Finanzielle Kennzahlensysteme 20
- 2.2 Die Balanced Scorecard 23
- 2.3 Verknüpfung von verschiedenen Scorecard-Kennzahlen
zu einer einzigen Strategie 28
- 2.4 Sollten finanzielle Kennzahlen weggelassen werden? 30
- 2.5 Sind vier Perspektiven ausreichend? 33
- 2.6 Organisationseinheit für eine Balanced Scorecard 34
- 2.7 Sind strategische Positionierungen oder Kernkompetenzen
potentialgetrieben? 35

Teil I

Wie man eine Geschäftsstrategie mißt 41

Kapitel 3

Die finanzwirtschaftliche Perspektive 46

- 3.1 Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Ziele mit der Strategie
der Geschäftseinheit 47
- 3.2 Zusammenfassung 60

Kapitel 4

Die Kundenperspektive 62

- 4.1 Marktsegmentierung 63
- 4.2 Kenyon Stores: Direkter Verkauf im Massenmarkt 75
- 4.3 Rockwater: Direkter Verkauf an Einzelkunden 78
- 4.4 Pioneer Petroleum: Indirekter Verkauf im Massenmarkt 79
- 4.5 Zeit, Qualität und Preis 82
- 4.6 Zusammenfassung 82

Kapitel 5

Die interne Prozeßperspektive 89

- 5.1 Die Wertkette der internen Geschäftsprozesse 92

5.2 Spezifische interne Prozeßperspektive	103
5.3 Zusammenfassung	111

Kapitel 6

Die Lern- und Entwicklungsperspektive	121
6.1 Personalpotentiale	122
6.2 Personalbezogene Kernkennzahlen	123
6.3 Situationsspezifische Antriebskräfte für Lernen und Wachstum.....	126
6.4 Weiterbildung der Mitarbeiter	127
6.5 Potentiale von Informationssystemen	130
6.6 Motivation, Empowerment und Zielausrichtung	131
6.7 Fehlende Kennzahlen	138
6.8 Kennzahlen als Wegweiser	139
6.9 Zusammenfassung	140

Kapitel 7

Die Verknüpfung der BSC-Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie	142
7.1 Verknüpfung der BSC-Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie ..	143
7.2 Strategische versus diagnostische Kennzahlen: Wieviele Kennzahlen soll eine BSC enthalten?	156
7.3 Wenn guten Kennzahlen Böses widerfährt: Die Verwendung diagnostischer Kennzahlen zur Ausbalancierung strategischer Kennzahlen	158
7.4 Zusammenfassung	159

Kapitel 8

Struktur und Strategie	161
8.1 Strategie der Geschäftseinheit versus Strategie des Gesamtunternehmens	161
8.2 Das Leitbild und die Rolle der Unternehmensleitung	164
8.3 Joint Ventures und Allianzen	167
8.4 Zentralabteilungen: Gemeinsame Ressourcen des Gesamtunternehmens	169
8.5 Staatliche und Non-Profit Organisationen	173
8.6 Zusammenfassung	181

Teil II

Das Umsetzung der Unternehmensstrategie.....	183
---	------------

Kapitel 9

Erfolgreiche Strategieweissung: Von oben nach unten	192
9.1 Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme	195

9.2	Kommunikation mit dem Board of Directors und den Anteilseignern	201
9.3	Die Verknüpfung der BSC mit den Zielvorgaben für Teams und Einzelpersonen	204
9.4	Verknüpfung mit dem Anreizsystem	209
9.5	Zusammenfassung	215

Kapitel 10

Zielvorgaben, Ressourcenallokation, Maßnahmen

und Budgets	216
10.1 Hochgesteckte Ziele formulieren	218
10.2 Strategische Maßnahmen aufspüren	222
10.3 Zusammenfassung	240

Kapitel 11

Das Feedback und der strategische Lernprozeß

11.1	Von Befehl und Kontrolle zum strategischen Lernen	241
11.2	Der Weg zum strategischen Lernprozeß	243
11.3	Gemeinsamer strategischer Rahmen	245
11.4	Strategisches Feedback	245
11.5	Teamorientierte Problemlösung	253
11.6	Zusammenfassung	261

Kapitel 12

Die Durchführung eines Balanced Scorecard

Managementprogramms	262
12.1 Starten eines BSC-Programms	263
12.2 Dynamik: Die Mobilisierung der Organisation	265
12.3 Aufbau eines integrierten Managementsystems	270
12.4 Einige Warnungen: Es ist schwieriger, als es scheint	274
12.5 Die Steuerung des strategischen BSC-Managementsystems	277
12.6 Zusammenfassung: Umsetzung der Strategie in Aktionen	281

Anhang

Kapitel 13

Die Einführung einer Balanced Scorecard

13.1	Die Festlegung von Zielsetzungen für ein BSC-Programm	285
13.2	Die »Spieler«	289
13.3	Aufbau einer BSC: Der Prozeß	290
13.4	Zeitraumen für die Umsetzung	298
13.5	Zusammenfassung	299

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Ausgabe	V
Vorwort zur amerikanischen Ausgabe	VII
Abkürzungsverzeichnis	XXIV

Kapitel 1

Leistungsmessung und Management im Informationszeitalter .. 1

1.1 Wettbewerb im Informationszeitalter	2
1.1.1 Neues Tätigkeitsumfeld	3
1.1.1.1 Funktionsübergreifendes Arbeiten	4
1.1.1.2 Verbindung zu Kunde und Lieferant	4
1.1.1.3 Kundensegmentierung	4
1.1.1.4 Globalisierung	5
1.1.1.5 Innovation	5
1.1.1.6 Wissenschaffende Mitarbeiter	5
1.2 Das traditionelle Rechnungswesenmodell	7
1.3 Die Balanced Scorecard	7
1.3.1 Die Balanced Scorecard als Managementsystem	8
1.3.1.1 Klärung und Herunterbrechen von Vision und Strategie	11
1.3.1.2 Kommunizieren und Verknüpfen von strategischen Zielen und Maßnahmen	12
1.3.1.3 Planung, Festlegen von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen	13
1.3.1.4 Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen	15
1.4 Zusammenfassung	18

Kapitel 2

Wozu braucht ein Unternehmen eine Balanced Scorecard? 20

2.1 Finanzielle Kennzahlensysteme	20
2.2 Die Balanced Scorecard	23
2.2.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive	24
2.2.2 Die Kundenperspektive	24
2.2.3 Die interne Prozeßperspektive	25
2.2.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive	27
2.3 Verknüpfung von verschiedenen Scorecard-Kennzahlen zu einer einzigen Strategie	28

2.3.1	Ursache- und Wirkungsbeziehungen	28
2.3.2	Leistungstreiber	30
2.4	Sollten finanzielle Kennzahlen weggelassen werden?	30
2.5	Sind vier Perspektiven ausreichend?	33
2.6	Organisationseinheit für eine Balanced Scorecard	34
2.7	Sind strategische Positionierung oder Kernkompetenzen potentialgetrieben?	35
Anhang:	Die Grenzen finanzieller Kennzahlen für die Unternehmensleistung	36

Teil I

Wie man eine Geschäftsstrategie mißt 41

Kapitel 3

Die finanzwirtschaftliche Perspektive 46

3.1	Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Ziele mit der Strategie der Geschäftseinheit	47
3.1.1	Risikomanagement	49
3.1.2	Strategische Themen für die finanzwirtschaftliche Perspektive ..	49
3.1.2.1	Ertragswachstum und -mix	50
3.1.2.2	Kostensenkung / Produktivitätsverbesserung	54
3.1.2.3	Vermögensverwendung / Investitionsstrategie	56
3.1.3	Ziele und Kennzahlen für das Risikomanagement	59
3.2	Zusammenfassung	60

Kapitel 4

Die Kundenperspektive 62

4.1	Marktsegmentierung	63
4.1.1	Die Kernkennzahlengruppe der Kundenperspektive	66
4.1.1.1	Markt- und Kundenanteile	67
4.1.1.2	Kundentreue	68
4.1.1.3	Kundenakquisition	68
4.1.1.4	Kundenzufriedenheit	68
4.1.1.5	Kundenrentabilität	69
4.1.2	Jenseits der Kernkennzahlen: Wertangebote an den Kunden ..	71
4.1.2.1	Produkt- und Serviceeigenschaften	71
4.1.2.2	Kundenbeziehungen	72
4.1.2.3	Image und Reputation	73

4.2	Kenyon Stores: Direkter Verkauf im Massenmarkt	75
4.2.1	Produkteigenschaften	75
4.2.2	Beziehungen: Die Käuferfahrung	76
4.2.3	Marke und Image	76
4.3	Rockwater: Direkter Verkauf an Einzelkunden	78
4.4	Pioneer Petroleum: Indirekter Verkauf im Massenmarkt	79
4.5	Zeit, Qualität und Preis	82
4.6	Zusammenfassung	82
	Anhang: Leistungstreiber für die Kundenzufriedenheit	83

Kapitel 5

Die interne Prozeßperspektive

5.1	Die Wertkette der internen Geschäftsprozesse	92
5.1.1	Der Innovationsprozeß	94
5.1.1.1	Kennzahlen für Basisforschung und Angewandte Forschung	97
5.1.1.2	Kennzahlen für die Produktentwicklung	97
5.1.2	Der Betriebsprozeß	100
5.1.3	Kundendienst	102
5.2	Spezifische interne Prozeßperspektiven	103
5.2.1	Kenyon Stores	103
5.2.1.1	Markenmanagement	104
5.2.1.2	Modische Spitzenposition	105
5.2.1.3	Spitzenposition der Lieferquellen	105
5.2.1.4	Warenverfügbarkeit	105
5.2.1.5	Die unvergeßliche Käuferfahrung	106
5.2.2	Metro Bank	106
5.2.3	Pioneer Petroleum	108
5.3	Zusammenfassung	111
	Anhang: Der Betriebsprozeß: Zeit-, Qualität- und Kostenkennzahlen ...	112

Kapitel 6

Die Lern- und Entwicklungsperspektive

6.1	Personalpotentiale	122
6.2	Personalbezogene Kernkennzahlen	123
6.2.1	Messung der Mitarbeiterzufriedenheit	124
6.2.2	Messung der Mitarbeitertreue	125
6.2.3	Messung der Mitarbeiterproduktivität	125
6.3	Situationsspezifische Antriebskräfte für Lernen und Wachstum	126
6.4	Weiterbildung der Mitarbeiter	127
6.5	Potentiale von Informationssystemen	130

6.6	Motivation, Empowerment und Zielausrichtung	131
6.6.1	Kennzahlen für vorgeschlagene und umgesetzte Verbesserungsideen	131
6.6.2	Verbesserungskennzahlen	132
6.6.3	Messung der unternehmensweiten und individuellen Zielausrichtung	134
6.6.4	Kennzahlen zur Teamleistung	136
6.7	Fehlende Kennzahlen	138
6.8	Kennzahlen als Wegweiser	139
6.9	Zusammenfassung	140

Kapitel 7

Die Verknüpfung der BSC-Kennzahlen

mit der Unternehmensstrategie

7.1	Verknüpfung der BSC-Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie ..	143
7.1.1	Ursache-Wirkungsbeziehungen	143
7.1.2	Ergebnisse und Leistungstreiber	144
7.1.3	Verknüpfung mit den Finanzen	145
7.1.3.1	Metro Bank	145
7.1.3.2	National Insurance Company: große Wirkungs- verzögerungen	149
7.2	Strategische versus diagnostische Kennzahlen: Wieviele Kennzahlen soll eine BSC enthalten?	156
7.3	Wenn guten Kennzahlen Böses widerfährt: Die Verwendung diagnostischer Kennzahlen zur Ausbalancierung strategischer Kennzahlen	158
7.4	Zusammenfassung	159

Kapitel 8

Struktur und Strategie

8.1	Strategie der Geschäftseinheit versus Strategie des Gesamtunter- nehmens	161
8.2	Das Leitbild und die Rolle der Unternehmensleitung	164
8.3	Joint Ventures und Allianzen	167
8.4	Zentralabteilungen: Gemeinsame Ressourcen des Gesamtunter- nehmens	169
8.5	Staatliche und Non-Profit Organisationen	173
8.6	Zusammenfassung	181

Teil II

Die Umsetzung der Unternehmensstrategie 183

Kapitel 9

Erfolgreiche Strategieweissung: Von oben nach unten 192

9.1	Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme	195
9.2	Kommunikation mit dem Board of Directors und den Anteilseignern .	201
9.2.1	Skandia: Wie ein Unternehmen seinen Aktionären die BSC vermittelt	203
9.3	Die Verknüpfung der BSC mit den Zielvorgaben für Teams und Einzelpersonen	204
9.4	Verknüpfung mit dem Anreizsystem	209
9.5	Zusammenfassung	215

Kapitel 10

Zielvorgaben, Ressourcenallokation, Maßnahmen

und Budgets 216

10.1	Hochgesteckte Ziele formulieren	218
10.2	Strategische Maßnahmen aufspüren	222
10.2.1	Das »Fehlende Kennzahlen«-Programm	223
10.2.2	Programme der kontinuierlichen Verbesserung in Verbindung mit Änderungsraten	224
10.2.3	Strategische Maßnahmen zur radikalen Verbesserung der Leistungstreiber	225
10.2.4	Erarbeitung von entscheidenden geschäftseinheit- übergreifenden und unternehmensweiten Maßnahmen	235
10.2.5	Verbindung mit der jährlichen Ressourcenallokation und Budgetierung	238
10.3	Zusammenfassung	240

Kapitel 11

Das Feedback und der strategische Lernprozeß 241

11.1	Von Befehl und Kontrolle zum strategischen Lernen	241
11.2	Der Weg zum strategischen Lernprozeß	243
11.3	Gemeinsamer strategischer Rahmen	245
11.4	Strategisches Feedback	245
11.4.1	Korrelationsanalyse	246
11.4.2	Unternehmensplanspiele/ Szenarioanalysen	249
11.4.3	Erfolgsgeschichten	250
11.4.4	Überprüfung der strategischen Maßnahmen	250

11.4.5	Peer Review	251
11.5	Teamorientierte Problemlösung.....	253
11.5.1	Funktionsübergreifende Teams	253
11.5.2	Strategiereviewsitzungen	253
11.5.3	Ständiges Double-Loop-Lernen über die Strategie	258
11.6	Zusammenfassung.....	261

Kapitel 12

Die Durchführung eines Balanced Scorecard

Managementprogramms	262
12.1 Starten eines BSC-Programms	263
12.2 Dynamik: Die Mobilisierung der Organisation	265
12.3 Aufbau eines integrierten Managementsystems	270
12.3.1 Strategieformulierung und Überarbeitung strategischer Leitbilder	271
12.3.2 Verknüpfung mit persönlichen Zielsetzungen und Vergütungen	272
12.3.3 Verknüpfung mit Planung, Ressourcenallokation und Jahresbudgetierung	274
12.3.4 Feedback und strategischer Lernprozeß	274
12.4 Einige Warnungen: Es ist schwieriger, als es scheint	274
12.4.1 Strukturelle Mängel	275
12.4.2 Organisatorische Mängel	275
12.5 Die Steuerung des strategischen BSC-Managementsystems	277
12.5.1 Die Rolle des Übergangsmanagements	277
12.5.2 Steuerung des laufenden strategischen Management- prozesses	279
12.6 Zusammenfassung: Umsetzung der Strategie in Aktionen	281

Anhang

Kapitel 13

Die Einführung einer Balanced Scorecard	284
13.1 Die Festlegung von Zielsetzungen für ein BSC-Programm.....	285
13.1.1 Klarheit und Konsens über die Strategie schaffen	285
13.1.2 Schwerpunkte setzen	286
13.1.3 Dezentralisierung und Entwicklung von Führungsqualitäten .	287
13.1.4 Strategische Intervention	288
13.2 Die »Spieler«	289
13.3 Aufbau einer BSC: Der Prozeß	290
13.3.1 Schritt 1: Definition der Kennzahlenarchitektur	290

13.3.2	Schritt 2 : Schaffung von Konsens über strategische Zielsetzungen	292
13.3.3	Schritt 3: Auswahl und Gestaltung von Kennzahlen	295
13.3.3.1	Die Kunst, Kennzahlen auszuwählen und zu gestalten	295
13.3.4	Schritt 4: Erstellung des Umsetzungsplans	297
13.4	Zeitraumen für die Umsetzung	298
13.5	Zusammenfassung	299
	Verzeichnis der in deutscher Sprache erhältlichen Literaturquellen	301
	Stichwortverzeichnis	303