

Robert S. Kaplan / David R Norton Z . . o

# Balanced Scorecard

**Strategien erfolgreich umsetzen**

Aus dem Amerikanischen von

Peter Horv th  
Beatrix Kuhn-Würfel  
Claudia Vogelhuber

1997

Sch ffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsübersicht

## Kapitel 1

<b>Leistungsmessung und Management im Informationszeitalter..</b>	<b>1</b>
1.1 Wettbewerb im Informationszeitalter. . . . .	2
1.2 Das traditionelle Rechnungswesenmodell . . . . .	7
1.3 Die Balanced Scorecard. . . . .	7
1.4 Zusammenfassung . . . . .	18

## Kapitel 2

<b>Wozu braucht ein Unternehmen eine Balanced Scorecard? ....</b>	<b>20</b>
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

<b>Wie man eine Geschäftsstrategie mißt. . . . .</b>	<b>41</b>
--	-----------

## Kapitel 3

<b>Die finanzwirtschaftliche Perspektive. . . . .</b>	<b>46</b>
3.1 Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Ziele mit der Strategie der Geschäftseinheit . . . . .	47
3.2 Zusammenfassung . . . . .	60

## Kapitel 4

<b>Die Kundenperspektive. . . . .</b>	<b>62</b>
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

<b>Die interne Prozeßperspektive. . . . .</b>	<b>89</b>
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 Strategieausrichtung: 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**

	<b>und Budgets. . . . .</b>	<b>216</b>
10.1	Hochgesteckte Ziele formulieren. . . . .	218
10.2	Strategische Maßnahmen aufspüren. . . . .	222
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
11.5	Teamorientierte Problemlösung. . . . .	253
11.6	Zusammenfassung. . . . .	261

**Kapitel 12**

**Die Durchführung eines Balanced Scorecard**

	<b>Managementprogramms. . . . .</b>	<b>262</b>
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. . . . . 284**

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