

**Paul R. Niven**

# **Balanced Scorecard – Schritt für Schritt**

*Einführung, Anpassung  
und Aktualisierung*

Deutsch von Julia-Christina Gockel, Herbert Allgeier  
und Wolfgang Drescher



**WILEY-  
VCH**

**WILEY-VCH GmbH & Co. KGaA**

# Inhalt

**Vorwort** 13

**Einführung** 15

Die Grundlagen dieses Buches 17

Der Aufbau des Buches 18

## **Teil I**

**Einführung zum Performance Measurement  
und zur Balanced Scorecard** 23

### **Kapitel 1:**

**Eine sinnvolle Messung von Performance  
braucht eine Balanced Scorecard** 25

Zwei grundlegende Probleme 26

Die Performancemessung in Organisationen 27

Das System der Balanced Scorecard 35

Zusammenfassung 51

### **Kapitel 2:**

**Die Balanced Scorecard als bewährtes Management-Tool** 53

Die zunehmende Bedeutung des Humankapitals 54

Neue Anwendungen bewirken eine kontinuierliche Ausbreitung der Balanced Scorecard 60

Die Entwicklung einer schlagkräftigen Balanced-Scorecard-Software	61
Die Balanced Scorecard ist ergebnisorientiert!	62
Zusammenfassung	64

**Teil II:**  
**Schritt für Schritt zur Balanced Scorecard** 65

**Kapitel 3:**  
**Packen wir's an** 67

Die dicksten Brocken zuerst – Entwickeln Sie transparente Ziele	67
Wo bauen wir die Balanced Scorecard ein?	70
Executive Sponsoring – Ein kritisches Element in jedem Balanced-Scorecard-Programm	76
Ihr Balanced-Scorecard-Team	81
Ihr Balanced-Scorecard-Entwicklungsplan	91
Kommunizieren Sie das Balanced-Scorecard-Projekt	98
Zusammenfassung	102

**Kapitel 4:**  
**Mission, Werte, Vision und Strategie** 107

Die Mission	108
Die Werte	114
Die Vision	121
Die Strategie	129
Zusammenfassung	134

<b>Kapitel 5:</b>	
<b>Die Entwicklung von Performancezielen und -kennzahlen</b>	137
Die Bestimmung der Perspektiven	138
Machen Sie Ihre Hausaufgaben – Überprüfen Sie die Hintergrundinformationen zu Ihrer Balanced Scorecard	139
Die Entwicklung Ihrer Unternehmensziele und -kennzahlen	148
Die Zielsetzung für die Balanced Scorecard	150
Performance Measurement – Das Herz der Balanced Scorecard	159
Kennzahlen für die finanzwirtschaftliche Perspektive	162
Kennzahlen für die Kundenperspektive	167
Kennzahlen für die interne Prozessperspektive	177
Kennzahlen für die Lern- und Entwicklungsperspektive	187
Zusammenfassung	195
<b>Kapitel 6:</b>	
<b>Die endgültige Festlegung der Kennzahlen und die Entwicklung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen</b>	199
Die endgültige Festlegung der Kennzahlen	200
Ursache-Wirkungs-Beziehungen	223
Bleiben Performancekennzahlen stets gleich?	238
Zusammenfassung	239
<b>Kapitel 7:</b>	
<b>Konkrete Zielvorgaben entwickeln und Prioritäten setzen</b>	243
Jede Balanced Scorecard braucht Zielvorgaben	244
Betriebliche Projekte haben oberste Priorität	255
Zusammenfassung	265

**Teil III**  
**Die Einbettung der Balanced Scorecard  
in das vorhandene Managementsystem** 269

**Kapitel 8:**  
**›Kaskadierung‹ der Balanced Scorecard  
zur Ausrichtung der Organisation** 271

- »Kaskadieren« – Was heißt das eigentlich? 272
- Die Kaskadierung der Scorecard schafft ein strategisches Band 273
- Die Kaskadierung in der Praxis 275
- Die Leit-Scorecard: Auf ein gutes Verständnis kommt es an 277
- Kaskadieren heißt mitwirken und Einfluss nehmen 279
- Zusammenfassung 295

**Kapitel 9:**  
**Die Balanced Scorecard als Instrument  
der strategischen Ressourcenallokation** 299

- Die Mängel der traditionellen Finanzplanung 300
- Der Abschied von der traditionellen Budgetierung 303
- Strategische Ressourcenallokation anhand der Balanced Scorecard 305
- Verknüpfung der Balanced Scorecard mit dem Budget –  
Schritt für Schritt 309
- Zusammenfassung 318

**Kapitel 10:**  
**Leistungsabhängige Entlohnung – Die Balanced Scorecard als Basis  
des Vergütungssystems** 321

- Eine Frage der Motivation 322
- Worauf es bei der Umsetzung ankommt 325

Methoden der Verknüpfung von Balanced Scorecard und Prämien	330
Zusammenfassung	337

#### **Teil IV**

<b>Den Erfolg der Balanced Scorecard dauerhaft sichern</b>	341
--	-----

#### **Kapitel 11:**

<b>Das Reporting der Balanced-Scorecard-Ergebnisse</b>	343
--	-----

Automatisierung der Balanced Scorecard	344
Managementkonferenzen ganz neuer Art	364
Zusammenfassung	366

#### **Kapitel 12:**

<b>Wartung und Pflege der Balanced Scorecard</b>	369
--	-----

»Fertig« ist die Balanced Scorecard nie!	370
Wartung und Pflege der Balanced Scorecard	372
Zusammenfassung	385

#### **Teil V**

<b>Die Balanced Scorecard im öffentlichen und Non-Profit-Sektor – sowie abschließende Gedanken zum Erfolg der Balanced Scorecard</b>	389
--	-----

**Kapitel 13:**  
**Leistung, nicht Gewinne zählen – der öffentliche Sektor und Non-Profit-Bereich** 391

Einsatz der Balanced Scorecard im öffentlichen Bereich 392

Die Entwicklung von Balanced Scorecards in Non-Profit-Organisationen 414

Zusammenfassung 416

**Kapitel 14:**  
**Einige abschließende Überlegungen zur erfolgreichen Balanced Scorecard** 419

Die Bedeutung von Veränderungskonzepten 419

Die zehn größten Probleme bei der Einführung der Balanced Scorecard 422

Die Entwicklung der Balanced Scorecard mit externer Unterstützung 429

Abschließende Betrachtungen 431

Zusammenfassung 432

**Danksagung** 435

**Anmerkungen** 437

**Register** 443