

**Vera Schütz**

**Balanced Scorecard - ein modernes  
Werkzeug zur Umsetzung von  
Managementstrategien**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

## **Impressum:**

Copyright © 2004 GRIN Verlag  
ISBN: 9783638273718

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/24513>

**Vera Schütz**

**Balanced Scorecard - ein modernes Werkzeug zur  
Umsetzung von Managementstrategien**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

**Diplomarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades  
einer Diplom-Kauffrau (FH)**

zum Thema:

**Balanced Scorecard – ein modernes Werkzeug  
zur Umsetzung von Managementstrategien**

**Verfasserin: Vera Schütz**

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b><u>Abkürzungsverzeichnis .....</u></b>	<b>IV</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
I.    Einführung in die Thematik .....	1
II.   Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
III.  Forschungsmethodik .....	4
<b>Die Strategieumsetzung als wesentliches Subsystem des strategischen Managements .....</b>	<b>5</b>
I.    Überblick zum strategischen Management .....	5
II.   Subsysteme des strategischen Managements .....	10
1  Strategische Planung .....	11
2  Strategieumsetzung .....	12
3  Strategische Kontrolle .....	14
III.  Probleme bei der Strategieumsetzung .....	15
IV.  Die Lösung: Balanced Scorecard – ein modernes Werkzeug zur Umsetzung von Managementstrategien .....	17
<b>Die Balanced Scorecard .....</b>	<b>20</b>
I.    Das Konzept in Kürze .....	20
II.   Die Balanced Scorecard als Kennzahlensystem .....	25
1  Messen und bewerten mit Kennzahlen .....	25
2  Kennzahlen und Leistungstreiber für die einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard.....	27
2.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive .....	28
2.1.1 Verknüpfung finanzwirtschaftlicher Ziele mit der Unternehmensstrategie .....	29
2.1.2 Strategische Themen für die finanzwirtschaftliche Perspektive .....	31
2.1.3 Ertragswachstum und -mix .....	32
2.1.4 Kostensenkung / Produktivitätsverbesserung .....	

2.1.5	Vermögensverwendung .....	33
2.1.6	Zusammenfassung .....	34
2.2	Die Kundenperspektive .....	34
2.2.1	Die Kernkennzahlengruppe der Kundenperspektive .....	35
2.2.2	Die Wertangebote an den Kunden .....	36
2.2.3	Zusammenfassung .....	38
2.3	Die unternehmensinterne Prozessperspektive .....	39
2.3.1	Der Innovationsprozess .....	40
2.3.2	Der Betriebsprozess .....	41
2.3.3	Der Kundendienstprozess .....	43
2.3.4	Zusammenfassung .....	44
2.4	Die Lern- und Entwicklungsperspektive .....	44
2.4.1	Personalbezogene Kernkennzahlen .....	45
2.4.2	Weiterbildung der Mitarbeiter.....	45
2.4.3	Potenziale von Informationssystemen.....	48
2.4.4	Motivation, Empowerment und Zielausrichtung ....	48
2.4.5	Zusammenfassung .....	49
3	Verknüpfung der Perspektiven und deren Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie .....	50
3.1	Ursache- und Wirkungsbeziehungen .....	50
3.2	Ergebnisse und Leistungstreiber .....	51
3.3	Verknüpfung mit den Finanzen .....	53
		54
III.	Die Balanced Scorecard als Managementsystem .....	
1	Allgemeines .....	55
2	Die Implementierung einer Balanced Scorecard .....	55
2.1	Phase 1: Die strategischen Grundlagen klären .....	57
2.2	Phase 2: Den organisatorischen Rahmen schaffen .....	59
2.3	Phase 3: Eine Balanced Scorecard entwickeln .....	60
2.4	Phase 4: Den Roll-out managen .....	61
2.5	Phase 5: Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen .....	64
3	Wichtige Voraussetzungen .....	65
		67
	<b>Implementierungserfahrungen aus der Praxis .....</b>	<b>68</b>
	<b>Abschließende Beurteilung des Werkzeugs Balanced Scorecard .....</b>	<b>74</b>
	<b>Schlussfolgerungen und Ausblick .....</b>	<b>77</b>
	<u>Literaturverzeichnis .....</u>	<b>82</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Veränderungen der Unternehmenswelt .....	6
Abbildung 2:	Kommunikation als Zentrum der Betriebsführung .....	10
Abbildung 3:	Systematisierung der Umsetzungsprobleme .....	17
Abbildung 4:	Standardmodell der Balanced Scorecard .....	22
Abbildung 5:	Balanced Scorecards übersetzen die Strategie eines Unternehmens in konkrete Aktivitäten .....	24
Abbildung 6:	Messung/Bewertung strategischer finanzwirtschaftlicher Themen .....	31
Abbildung 7:	Cash-to-Cash-Zyklus .....	34
Abbildung 8:	Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive .....	37
Abbildung 9:	Das Wertangebot an den Kunden .....	39
Abbildung 10:	Prozess-Wertkette der internen Prozessperspektive .....	41
Abbildung 11:	Kennzahlen für die Forschung und die Produktentwicklung .....	42
Abbildung 12:	Der Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive .....	46
Abbildung 13:	Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard .....	52
Abbildung 14:	Methodischer Bruch zwischen Strategie und Budget .....	55
Abbildung 15:	Balanced Scorecard – Ein strategisches Managementsystem .....	57
Abbildung 16:	Die 5 Phasen des Horváth & Partner-Modells zur Implementierung von Balanced Scorecard .....	58
Abbildung 17:	Allgemeine Kennzahlen der Balanced Scorecard .....	63

## Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Aufl.	Auflage
BSC	Balanced Scorecard
BET	Breakeven-Time
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
EDI	elektronischer Datenaustausch
EQA	European Quality Award
EVA	economic value-added
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
F & E	Forschung und Entwicklung
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnologie
Jg.	Jahrgang
JIT	just-in-time-Lieferungen
krp	Kostenrechnungspraxis (Zeitschrift)
Nr.	Nummer
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
sog.	so genannt
Sp.	Spalte
u.a.	und andere (auch: unter anderem)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel