

# HRM-Dossier

Heinz A. Stieger

## Balanced Scorecard (BSC)

Zielorientierte Unterstützung  
im strategischen Prozess

2. Auflage

SPEKTRAmédia und jobindex média ag



**Heinz A. Stieger**

K. Winzeler + Partner AG  
Management Consultants  
Buckhauserstrasse 11, 8048 Zürich  
stieger@kwp.ch

**Ausbildung:**

Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV).  
Studium Strathclyde University (Glasgow), Abschluss: MBA.  
Diverse Ausbildungslehrgänge im Airportbereich, an der  
Cranfield University und Singapore Aviation Academy.

**Berufspraxis:**

Der Autor verbindet Personalmanagement und allgemeine Unternehmensführung aufgrund seiner Erfahrungen in verschiedenen Funktionen als HR-Verantwortlicher, CFO, Leiter von Grossprojekten und Verwaltungsrat. Als Management Consultant ist er für die Selektion von Führungskräften verantwortlich und unterstützt Unternehmen in der Ausgestaltung von Personal- und Führungssystemen. In der Privaten Hochschule Wirtschaft (eidg. anerkannte Teilschule der Berner Fachhochschule) leitet er die Vertiefungsrichtung Unternehmensführung. Im Vorstand des Verbandes für Personal- und Ausbildungsfachleute engagierte er sich für die Weiterbildung von HR-Fachleuten. Er ist heute Partner der K. Winzeler + Partner AG in Zürich.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kernthemen der Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	<b>6</b>
Zielsetzung .....	6
Balanced Scorecard und der Bau eines Skiresorts.....	7
Interessenlage von HR-Fachleuten an der BSC.....	8
Einführung in die Fallstudie Kontreulon.....	9
<b>Die Entstehung der Balanced Scorecard</b> .....	<b>11</b>
Die Geschichte hinter der BSC .....	11
Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard.....	11
<b>Strategie und Managementsysteme</b> .....	<b>13</b>
Bedeutung von strategischem Management .....	13
Strategiefindung als Kernkompetenz des Managements .....	13
Resultat eines strategischen Prozesses.....	15
Umsetzung in der Fallstudie.....	15
Die Fähigkeit, Strategien umzusetzen, ist ein zentraler Erfolgsfaktor .....	17
Performance Management als Transferinstrument .....	18
<b>Strategieumsetzung mit Managementsystemen</b> .....	<b>19</b>
Die vier Dimensionen der Unternehmensführung .....	19
EFQM als Managementsystem .....	27
Management by Objectives (MbO).....	27
<b>Die BSC als Unterstützung im strategischen Prozess</b> .....	<b>29</b>
<b>Operationalisierung der Strategie</b> .....	<b>30</b>
Phase I: Schaffung des Konsenses über die strategischen Zielsetzungen...30	
Phase II: Strategy Map .....	31
Phase III: Abgleich der strategischen Ziele mit dem Wirkungsmodell .....	44
Phase IV: Die Steuergrößen .....	46
Phase V: Messkonzept .....	54
Phase VI: Aufbau des Führungscockpits .....	57
<b>Führung braucht Kommunikation – BSC braucht Führung</b> .....	<b>58</b>
Kennzahlen dienen zur Führung .....	58
Der Beitrag des HRM zur BSC .....	58
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>59</b>

# Balanced Scorecard (BSC)

## Zielorientierte Unterstützung im strategischen Prozess

Eine Balanced Scorecard (BSC) ist nicht nur für Finanzfachleute von Interesse, sondern rückt vor allem HRM-Themen ins Zentrum.

Der Prozess der BSC setzt kurz nach der Strategieentwicklung ein, ermöglicht die Darstellung der Strategy Map in unterschiedlichen Blickwinkeln und leitet Messgrößen für das Controlling ab. Durch die Definition der massgeblichen Treibergrößen wird der immaterielle Wert des «human capital» aufgrund der Strategy Map für alle Mitarbeitenden sichtbar. Personalführung und Kompetenzmanagement erhalten nach der Einführung einer BSC einen deutlich höheren Stellenwert.

Anhand einer Beispielfirma wird basierend auf einer Fallstudie aufgezeigt, wie der Prozess der Entwicklung und Einführung einer Balanced Scorecard aussieht und welche Auswirkungen sie auf das Personalmanagement hat.

*Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzelexemplare beziehbar bei SPEKTRAMedia oder jobindex media ag bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.*

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
jobindex media ag, Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich*

ISBN 978-3-908244-43-1

ISBN 978-3-908244-43-1



9 783908 244431 >