

Geleitwort

I am pleased to introduce the German translation of our latest book on the Balanced Scorecard. This book provides extensive evidence of how organizations are using a new management system, based on strategy, to achieve breakthrough performance within short periods of time. It reveals how executives have adapted the Balanced Scorecard, initially proposed as an improved measurement system, into a powerful tool for strategy implementation. They have used the Balanced Scorecard to focus and align all their organizational resources – people, capital, technology, processes, business units, and shared service – towards achieving organizational objectives.

I believe this message is particularly relevant and powerful for companies in the German-speaking countries of Europe. As European integration proceeds, companies will need to compete against the best in the world. And improving operations – making products and delivering services better, faster, and cheaper – may not enough for sustainable competitive advantage. Companies will need to develop strategies – product leadership, unique customer relationships – that differentiate them from competitors. Such competition places a premium not just on strategy formulation but on effective strategy **implementation**. Organizations will need to mobilize their employees' knowledge and brainpower. This requires that executives have management tools that enable them to effectively communicate strategy to all employees, and motivate employees to do their jobs differently and better to help the organization achieve its strategic objectives. The five principles, described and illustrated in this book, to become a »strategy-focused organization« provide managers with the road map to achieve such organizational alignment and focus.

The Balanced Scorecard Collaborative, an organization founded by David Norton and myself, has established the Balanced Scorecard Hall of Fame to recognize organizations from both the private and public sector who have achieved performance breakthroughs by following the principles in this book. We very much hope that the publication of this German translation will generate many candidates from Central Europe for induction into this Hall of Fame. Good luck.

Robert S. Kaplan

Boston, July 2001

Vorwort zur deutschen Ausgabe

In den vergangenen zehn Jahren hat die Balanced Scorecard einen gewaltigen Lern- und Entwicklungsprozess durchgemacht. Entstanden als ein Performance Measurement-System, das Strategie und operative Planung verbinden sollte, stiftet das Konzept weltweit großen Nutzen bei der Operationalisierung und Implementierung von Strategien. Obwohl viele Anwender hiermit bereits sehr zufrieden waren kam in Pionierorganisationen die Erkenntnis, dass das Balanced Scorecard-Konzept viel mehr zu leisten vermag. Man hat erkannt, dass man mit der Balanced Scorecard die heute existenznotwendige Ausrichtung aller Mitarbeiter auf die Strategie bewirken kann. Robert Kaplan und David Norton haben hier wieder eine kreative und innovative Leistung vollbracht, indem sie Anstöße der Praxis aufgegriffen und die Balanced Scorecard von einem Performance Measurement-System zu einem Führungssystem weiterentwickelt haben. Die »strategiefokussierte Organisation« wurde geboren.

Die Erfahrungen aus zahlreichen Balanced Scorecard-Projekten weltweit sind in dieses Buch hineingeflossen. Vorgelegt wurde ein Konzept, das den Führungsprozess in allen Organisationen – ob Großunternehmung oder Kommunalverwaltung – grundlegend weiterentwickelt und den verschärften Anforderungen des Wettbewerbs anpasst.

Dies ist nicht Fortsetzung eines erfolgreichen Buches, sondern ein neuer Meilenstein der Führungskonzepte.

Die Übersetzung hat – wieder – viel Spaß gemacht, weil Kaplan und Norton nicht nur trockenen Erkenntnisgewinn vermitteln, sondern – mit vielen interessanten Beispielen belegt – spannende »Balanced Scorecard-Stories« erzählen.

Wir danken Bob Kaplan für die sprachlichen Ratschläge bei der Übersetzung und Frau Marita Mollenhauer vom Verlag Schäffer-Poeschel für die unermüdliche Unterstützung bei der Vollendung des Projektes. Ihre anspornenden Telefonanrufe werden uns fehlen. Auch Herrn Sven Eckert gilt unsere Anerkennung für seine Geduld und Ausdauer bei der Erstellung der Abbildungen.

Péter Horváth und Damir Kralj

Stuttgart, Juli 2001

Vorwort zur amerikanischen Ausgabe

Im Vorwort unseres ersten Buches, *The Balanced Scorecard*, schrieben wir: »Obwohl dieses Buch so umfassend und vollständig wie möglich geworden ist, kann es dennoch nur ein Fortschrittsbericht sein. ...Wir sind zuversichtlich, dass viele der innovativen Wegbereiter... die Scorecard noch weiter entwickeln werden. ...Vielleicht kann sich der Leser ja in einigen Jahren auf die Fortsetzung unseres Buches freuen.«.

Diese Vorhersage war vollkommen zutreffend. Seit dem Jahre 1996 an konnten wir die ersten Wegbereiter begleiten und beobachten, wie sie mit Hilfe der Balanced Scorecard im Mittelpunkt ihres Managementsystems erfolgreicher geworden sind. In der Zwischenzeit führten viele weitere Unternehmen die Balanced Scorecard ein und erzielten beachtliche Erfolge – kleine und große, Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, reife und schnell wachsende, private und öffentliche, Profit- und Non-Profit-Organisationen. Die Übersetzung unseres ersten Werkes in 19 Sprachen verleiht dem Ganzen einen besonderen Nachdruck und bescheinigt die weltweite Wirkung und Anwendbarkeit der Balanced Scorecard.

Zunächst entwickelten wir die Balanced Scorecard in den frühen 90er Jahren, um das Leistungsmessproblem der Unternehmen zu lösen. Für den Erfolg im wissensbasierten Wettbewerb ist die Fähigkeit einer Organisation entscheidend, ihre immateriellen Vermögenswerte weiterzuentwickeln, zu pflegen und zu mobilisieren. Finanzielle Messgrößen allein sind nicht in der Lage, die wertschaffenden Aktivitäten des immateriellen Vermögens der Organisation abzubilden – dazu gehören z.B. die Fähigkeiten, Kompetenzen oder die Motivation der Mitarbeiter, Datenbanken und Informationstechnologien, effiziente und reaktionsfähige operative Prozesse, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, Kundenloyalität und -beziehungen sowie politische und gesellschaftliche Anerkennung. Wir schlugen die Balanced Scorecard als Lösung für das Performance Measurementproblem vor.

Wir erkannten aber sehr schnell, dass die Unternehmen ihre Balanced Scorecard zu weitaus mehr als zum Performance Measurement einsetzten. Das Problem, das uns in der ersten Zeit gar nicht so sehr bewusst geworden war, bestand darin, wie neue Strategien implementiert werden können. Zahlreiche Statistiken dokumentierten, welche Schwierigkeiten Organisationen bei der Einführung neuer Strategien überwinden mussten und welche Fehler hierbei passierten. Im Gegensatz dazu entdeckten wir, dass ein großer Anteil der ersten Balanced Scorecard-Anwender in der Lage war, ihre neuen Strategien effektiv zu implementieren und damit bereits in den ersten 1–2 Jahren große wirtschaftliche Erfolge erzielte. Eine neue Organisationsform war im Begriff zu entstehen – die »strategiefokussierte Organisation«. Die Unternehmensführung der implementierenden Organisationen nutzte ihre Balanced Scorecard, um ihre Geschäftseinheiten, Shared Service-Einheiten, Teams und Mitarbeiter an den übergeordneten organisatorischen Zielen auszurichten. Sie konzentrierten ihre erfolgskritischen Managementprozesse – Planung, Budgetierung, Ressourcenallokation, Berichtswesen und Meetings – auf die Strategie. Visionen, Strategien und Ressourcenallokation »ström-

ten« von der Unternehmensspitze zur Basis. Im Gegenstrom kamen Implementierung, Innovation, Feedback und Lernen von der Basis zur Unternehmensspitze. Die Organisation konnte mit ihrer neuen Ausrichtung und den Lernaspekten eine überproportionale Leistungssteigerung für sich verbuchen. Der Gesamterfolg bestand wahrlich aus wesentlich mehr, als die Summe der einzelnen Teile.

Wir sind den vielen Menschen, die es uns ermöglichten, Kenntnisse über die strategiekonforme Gestaltung einer Organisation zu sammeln, zu Dank verpflichtet. Wir wurden inspiriert durch die Führung folgender Organisationen:

Brian Baker und Bob McCool	Mobil North America Marketing and Refining Division
Gerry Isom und Tom Valerio	CIGNA Property & Casualty Division
Robert Gordon	Store 24
Norman Chambers	Halliburton Energy Development
Michael Hegarty und Lee Wilson	Chemical and Chase Banks, jetzt bei AXA
Bill Catucci	AT&T Canada, jetzt bei Equifax
Larry Brady	FMC Corporation, jetzt bei UNOVA
Pam Syfert	City of Charlotte, North Carolina
Gouverneur Gary Locke und Joe Dear	Bundesstaat Washington
Dr. Jon Meliones	Duke Children's Hospital
Vanessa Kirsch und Kelly Fitzsimmons	New Profit, Inc.
Tris Chapman	Southern Gardens Citrus
Kathleen Bradley Kapsalis	May Institute
Elaine Brennan	Montefiore Hospital

Viele Menschen gestalteten den Wandel in ihren Organisationen. Sie schafften die erfolgreichen Einführungen und damit die reichen Erfahrungen, die wir in diesem Buch beschreiben:

Jay Forbes	Nova Scotia Power
Mike Brown und Doug Schultz	United Parcel Service
Ron Mambu	FMC Corporation
Richard Magnus	Subordinate Courts, Singapur
Guillermo Babatz	Grupo Bal, Mexico
Steve Kirn	Sears, Roebuck und Co.
Cheryl Thomas und William Ehrhorn	Fannie Mae
Steven Relyea	University of California, San Diego
Ted Francavilla	Chemical and Chase Banks
Ed Lewis	Mobil NAM&R
Todd D'Attoma	Mobil NAM&R, Lubricants
Stephen Mournigham	U.S. Department of Energy Procurement
Lori Byrd	U.S. Department of Transportation

Julie Chesley and M. Wenger	National Reconnaissance Office
Dennis Wymore	Shell Oil Company
Eileen Moser	United Way of Southeastern New England
Lisa Schumacher and Nancy Elliott	City of Charlotte, North Carolina
John Davis	Nationwide Financial Services
Marc de Quervain	ABB Schweiz
Al Derden	Texaco
Wolfgang Schmidt-Soelch	Winterthur International
James Noble and Martin Shotbolt	General Motors
Garrett Walker	GTE Service Corporation
Randy Numbers and Mary Gary	J.P. Morgan

Zusätzlich konnten wir auf die Erfahrungen aus den innovativen Projekten unserer Kollegen bei Balanced Scorecard Collaborative zurückgreifen: Michael Contrada, Geoffrey Fenwick, Laura Downing, Bill Hodges, Terry Brown, Ann Nevius, Rob Howie, Cynthia Baird, Mario Bognanno, Dave Foster, Randy Russel und Gaelle Lamotte und natürlich bei – ehemals Renaissance Worldwide – Francis Gouillart, Sean Hogan, Ryan England, Timothy Henry und Ellen Kaplan, die uns die Arbeit bei The May Institute, New Profit, Inc. und United Way of Southeastern New England erleichterte.

Wir danken Harvard Business School Press für die Zusammenarbeit, vor allem Carol Franco, Hollis Heimbouch, Constance Devanthéry-Lewis, Barbara Roth und Laura Noorda, die uns inspirierten und hervorragend unterstützten.

Wir danken all jenen Menschen, die uns bei der Erstellung des Buches behilflich waren.

Robert S. Kaplan und David P. Norton

Boston und Lincoln, Massachusetts, Juni 2000

Kapitel 1: Die strategiefokussierte Organisation aufbauen

A. Die Fähigkeit, eine Strategie umzusetzen

Eine Studie, an der 275 Vermögensverwalter beteiligt waren, kam zu dem Ergebnis, dass die Fähigkeit, eine Strategie umzusetzen, wichtiger ist, als die Qualität der Strategie an sich.¹ Diese Vermögensverwalter sahen in der Strategieimplementierung den wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Gestaltung der Führung und der Unternehmenswertsteigerung. Eine solche Erkenntnis mag überraschen, da sich gerade in den letzten beiden Jahrzehnten Managementtheoretiker, Unternehmensberater und die Wirtschaftspresse auf das Entwerfen von erfolgsversprechenden Strategien konzentrierten. Scheinbar ist die Formulierung einer Strategie noch nie wichtiger gewesen.

Doch auch andere Beobachter teilen die Auffassung der Vermögensverwalter. In den frühen 80er Jahren zeigte eine Umfrage von Managementberatern, dass weniger als 10 % der formulierten Strategien tatsächlich auch erfolgreich implementiert worden sind.² Im Jahre 1999 berichtete die Zeitschrift *Fortune* in einer Titelgeschichte über die schwerwiegendsten Fehler von bekannten CEOs. Dabei stellte sich heraus, dass diese beim Thema Strategie und Vision dem Irrglauben unterliegen, allein die richtige Strategie mache den Erfolg aus. In dem Artikel heißt es: »In den meisten Fällen – wir schätzen bei 70 % – ist das eigentliche Problem nicht eine schlechte Strategie, sondern eine schlechte Umsetzung.«³ Es ist nun verständlich, warum bei Misserfolgsquoten im Bereich von 70–90 % intelligente Investoren der Auffassung sind, dass die Umsetzung viel wichtiger sei, als eine gute Vision.

Warum haben Unternehmen bei der Einführung von Strategien eigentlich Schwierigkeiten? Ein Problem ist, dass sich die Strategien geändert haben – die Instrumente zur Strategiemessung aber nicht in der Lage waren, mit den Veränderungen Schritt zu halten. Im Industriezeitalter erfolgte die Wertschöpfung durch die Verarbeitung von Rohstoffen mit Hilfe von Sachanlagen zu Fertigprodukten. Eine im Jahre 1982 veröffentlichte Studie des Brookings Instituts wies nach, dass die materiellen Anlagen 62 % des Marktwertes von Unternehmen darstellten. Zehn Jahre später war diese Zahl auf 38 % gesunken.⁴ Jüngste Studien schätzen den Buchwert der Sachanlagen am Ende des 20. Jahrhunderts auf 10–15 %.⁵ Die Möglichkeiten zur Schaffung von Unternehmens-

werten haben sich also deutlich verschoben: Vom Management materieller Vermögenswerte hin zum Management wissensbasierter Strategien, die auch die immateriellen Vermögenswerte der Organisation berücksichtigen – z.B. Kundenbeziehungen, innovative Produkte und Dienstleistungen, hohe Qualität und flexible Arbeitsprozesse, Informationstechnologie und Datenbanken, Fähigkeiten der Mitarbeiter, Fachkenntnisse sowie Motivation.

In einer von materiellen Vermögenswerten geprägten Wirtschaft reichte es vollkommen aus, finanzielle Größen wie die Investitionen in Lagerbestände, die Liegenschaften, den Wert der Produktionsanlagen und die Ausstattung des Unternehmens in der Bilanz zu erfassen. Auch Erfolgsrechnungen unterstützen diese Sicht, indem sie die Generierung von Umsätzen und Gewinn durch die Nutzung materieller Vermögenswerte darstellten. Die heutige Wirtschaft, in der immaterielles Vermögen die wichtigste Quelle für den Wettbewerbsvorteil darstellt, verlangt jedoch nach Instrumenten, die wissensbasierte Vermögenswerte sowie wertschaffende Strategien beschreiben. Das Fehlen von solchen Instrumenten stellt Unternehmen vor die schwierige Aufgabe, etwas zu steuern, was sie weder beschreiben noch messen können.

Zudem haben Unternehmen Probleme, wissensbasierte Strategien in Organisationsstrukturen zu übertragen, die für den Wettbewerb des Industriezeitalters geschaffen wurden. Viele dieser Organisationen zeichnen sich bis in die 70er Jahre durch eine zentrale Steuerung und durch große funktionale Abteilungen aus. Strategien werden in diesen Organisationen auf der obersten Unternehmensebene entwickelt und durch eine »Befehls- und Kontrollkultur« implementiert. Die externen Änderungen waren dabei so gering, dass eine Steuerung mit langsam reagierenden Systemen, wie z.B. der Budgetierung, möglich war. Solche Systeme wurden aber für das 19. und frühe 20. Jahrhundert geschaffen und sind für heutige Unternehmen, die durch eine dynamische und schnell wachsende Umwelt geprägt sind, nicht mehr geeignet. Trotzdem halten viele an diesen altmodischen Steuerungsinstrumenten fest. Ist es verwunderlich, dass diese Organisationen Schwierigkeiten bei der Implementierung von wissensbasierten Strategien des 21. Jahrhunderts haben? In der heutigen Zeit wird eine neue Art von Managementsystem benötigt – ein System, das Strategien und nicht nur Taktik umsetzen soll.

Heutige Unternehmen sind durch dezentrale Geschäftseinheiten und Teams gekennzeichnet, die eine größere Kundennähe aufweisen als große zentralisierte Bereiche. Sie erkennen, dass ihr Wettbewerbsvorteil durch Wissen, durch die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter und durch die von diesen geschaffenen (Kunden-)Beziehungen, entsteht und nicht durch den Zugang zu Kapital oder durch Investitionen in materielle Vermögenswerte. Für die Implementierung einer Strategie ist es unumgänglich, dass sich sämtliche Geschäfts- und Supporteinheiten und alle Mitarbeiter an dieser Strategie ausrichten und darin eingebunden werden. Die Formulierung und Implementierung einer Strategie muss dabei, angesichts des raschen technologischen Wandels, des rasanten Wettbewerbs und der sich ständig ändernden gesetzlichen Regelungen und Vorschriften, zu einem kontinuierlichen und partizipativen Prozess ausgebaut werden. Moderne Unternehmen benötigen deshalb eine Sprache, die sowohl Strategien als auch Prozesse und Systeme vermittelt, die sie bei der Strategieimplementierung unterstützt und ein

Feedback über die Strategien generiert. Erfolg entsteht dadurch, dass die Strategie als »Everyone's Everyday Job« aufgefasst wird.

Vor einigen Jahren stellten wir die Balanced Scorecard vor.⁶ Zu diesem Zeitpunkt vertraten wir die Meinung, die Balanced Scorecard sei ein Instrument zum Performance Measurement und habe nichts mit Strategie zu tun. Wir starteten mit der Prämisse, dass die teilweise schlechte Effektivität und Effizienz von Unternehmen aus dem alleinigen Vertrauen in finanzielle Größen resultiert. Finanzielle Größen sind nachlaufende Indikatoren. Sie informieren über Resultate, zeigen die Konsequenzen früherer Handlungen. Das uneingeschränkte Vertrauen in diese Größen führt zu einem Verhalten, das die langfristige Wertschöpfung zugunsten eines kurzfristigen Erfolges opfert. Die Balanced Scorecard hat die finanziellen Größen beibehalten und durch vorlaufende Indikatoren ergänzt, die den zukünftigen finanziellen Erfolg aufzeigen.

Doch was sind eigentlich die geeigneten Indikatoren zur Messung des künftigen Erfolges? Wenn die alleinige Steuerung durch finanzielle Kennzahlen die Ursache für die schlechte Effektivität und Effizienz von Unternehmen ist, welche Größen steigern dann die Effektivität und Effizienz? Die naheliegende Antwort: »*Miss die Strategie!*« Sämtliche Ziele und Messgrößen der Balanced Scorecard – sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle – sind dabei von der Unternehmensvision und -strategie abzuleiten. Obwohl wir den Zusammenhang damals nicht erkannt haben, wurde die Balanced Scorecard schnell zu einem Instrument zur Strategiesteuerung, ein Instrument zur Beseitigung der hohen Fehlerraten bei der Strategieumsetzung.

Die ersten Unternehmen, die wir bei der Einführung der Balanced Scorecard unterstützt haben – wie die Unternehmensbereiche North America Marketing and Refining Division von Mobil, den Unternehmensbereich Property & Casualty von CIGNA, die Division Rockwater von Brown & Root Energy Services und die Chemical Retail Bank – zeigten schlechte Unternehmensleistungen; sie waren in der Verlustzone. Erste Gegenmaßnahme war der Austausch des Managements zur Schaffung eines Turnarounds. Die neuen Führungsriege entwickelten grundlegend neue Strategien, um das Unternehmen näher am Kunden auszurichten. Dabei beruhten diese Strategien mitnichten ausschließlich auf Kostensenkung und Unternehmensverkleinerung. Vielmehr musste die Marktposition der Unternehmung, einschließlich ihrer Wettbewerbssituation, neu definiert werden. Wichtiger noch: Die neuen Strategien brachten unternehmensweit neue Werte und Prioritäten mit sich. Wir wurden also gefragt, die Balanced Scorecard in schwachen, demoralisierten Unternehmen einzuführen, die – im schlimmsten Fall – darauf angewiesen waren, dass ihr gesamtes Personal (bis zu 10.000 Mitarbeiter) Verständnis und Lernbereitschaft für eine neue Strategie entwickelte und obendrein ein über mehrere Jahrzehnte gefestigtes Verhalten änderte.

■ Mobil North America Marketing and Refining

1992 lag die Rentabilität des Unternehmensbereiches Marketing and Refining von Mobil Oil Nordamerika, der einen Gesamtumsatz von 15 Mrd. US\$ erwirtschaftete, unterhalb des Branchendurchschnitts.⁷ Trotz eines Zuschusses durch die Muttergesellschaft in Höhe von 500 Mio. US\$ zur Erhaltung der Betriebsanlagen erzielte der Un-

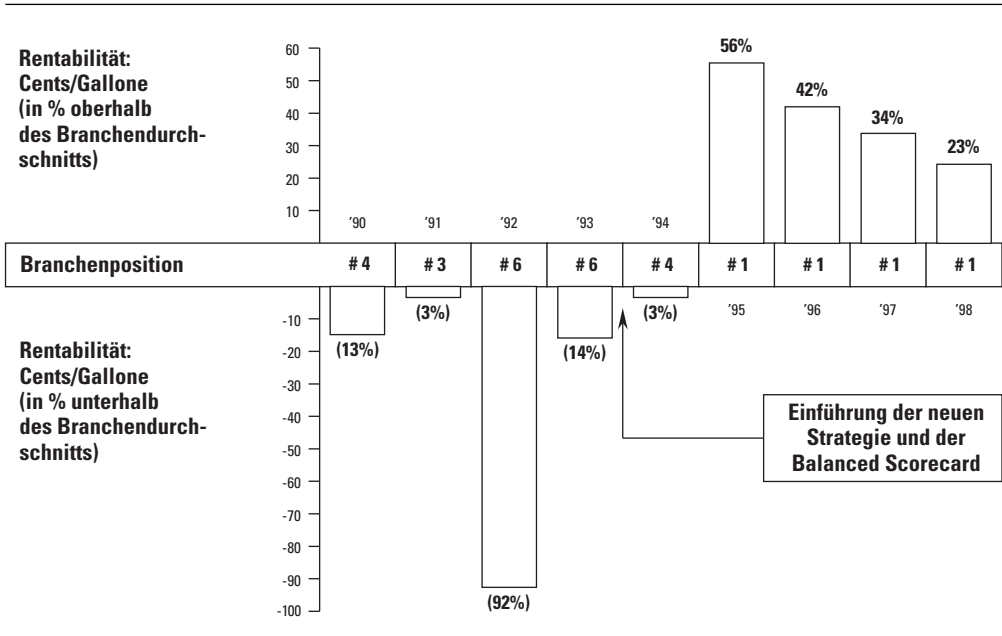


Abb. 1.1 Die Rentabilität von Mobil Oil Nordamerika zwischen 1990–1998

ternehmensbereich einen unakzeptabel niedrigen Return on Investment. Das neu eingesetzte Managementteam entwickelte eine neue kundenorientierte Strategie. Der Unternehmensbereich wurde in 18 dezentrale, marktorientierte Geschäftsbereiche mit Ergebnisverantwortung gegliedert und die ehemaligen Stabsfunktionen in 14 Shared Service-Einheiten aufgeteilt. 1994 wurde die Balanced Scorecard eingeführt, um die Einführung der neuen Strategie zu kommunizieren und zu managen.

Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten. Nach Jahren schlechter Ergebnisse (Branchenletzter in 1992 und 1993!), entwickelte sich Mobil Oil 1995 zum Branchenfürher, mit Gewinnen von 56 % über dem Branchendurchschnitt (vgl. Abb. 1.1). Diese Wende wurde durch die Einführung der neuen Strategie, einer neuen Organisationsform und durch den Einsatz des Balanced Scorecard Managementprozesses in zwei Jahren geschafft. Mobil Oil behielt die Führungsposition für die vier Folgejahre. Executive Vice President Brian Baker kommentierte den Erfolg folgendermaßen: »1997 sind wir nun das dritte Jahr Branchenfürher. Für einen Ölkonzern dieser Größe ist dies beispiellos. ... Der Löwenanteil unseres Erfolges gebührt der Balanced Scorecard. Wir haben mit ihr ein neues Leistungsmodell geschaffen.«

■ CIGNA Property & Casualty Insurance

Im Jahre 1993 verlor der Unternehmensbereich Haftpflicht und Unfall der CIGNA Versicherung annähernd 275 Mio. US\$ und bildete damit das Schlusslicht der Branche. Der Unternehmensbereich war dem Konkurs nahe. Das neu eingesetzte Management entwickelte eine Nischenstrategie. Dort besaß CIGNA Property & Casualty ei-

nen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. 1994 führte das Management die neue Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard als den Kernmanagementprozess in allen 21 Geschäftseinheiten ein.

Der Erfolg kam schnell und dramatisch. Innerhalb von zwei Jahren gelang es dem Unternehmen, seine Ertragskraft stark zu verbessern – ein Prozess wurde in Gang gesetzt, der sich vier Jahre lang jedes Jahr fortsetzte: 1998 positionierte sich das Unternehmen mit vielen Produkten unter den Top 25 % der Branche. Zum Ende des Jahres 1998 verkaufte die Muttergesellschaft den Unternehmensbereich – für 3,45 Mrd. US\$. Laut Gerald Isom, dem Präsidenten der CIGNA Property & Casualty, hatte die Balanced Scorecard eine entscheidende Rolle in der Erfolgsgeschichte gespielt: »CIGNA setzte die Balanced Scorecard ein, um den Wandel vom Generalisten zum führenden Spezialisten zu meistern.«⁸

■ Rockwater Division von Brown & Root Energy Services

Rockwater, ein spezialisiertes Bauunternehmen der Brown & Root Energy Services aus Schottland, belieferte mit seinen Produkten vorwiegend Offshore Gas- und Ölproduzenten. 1992 musste das Unternehmen große Verluste hinnehmen. Im Jahre 1993 führte Norm Chambers, der damalige neue Präsident von Rockwater, die Balanced Scorecard ein. Die neue Strategie – einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen, anstatt Produkte zum günstigsten Preis anzubieten – sollte klargestellt und in das Unternehmen kommuniziert werden. Im Jahre 1996 war Rockwater Branchenführer sowohl hinsichtlich der Rentabilität als auch hinsichtlich des Wachstums in seinem Marktsegment. Chambers merkte dazu an: »Die Balanced Scorecard half uns, die interne Kommunikation zu verbessern und unsere Rentabilität zu steigern.«⁹

■ Chemical (Chase) Retail Bank

Die Balanced Scorecard-Einführung der Chemical Retail Bank startete 1992 nach dem Zusammenschluss der Manufacturer Hanover und der Chemical Bank. Michael Hegarty, Präsident der Retail Bank, setzte die Balanced Scorecard als Teil seiner neuen Strategie ein. Das Bankgeschäft sollte diversifiziert werden und sich vom Gehalts- und Spargeschäft der teuren Bankfilialen New Yorks lösen. Als frisch fusioniertes Unternehmen hatte Chemical zunächst die unangenehme Aufgabe, hunderte seiner nunmehr überflüssigen Zweigstellen zu schließen. Mit Hilfe der Balanced Scorecard gelang eine Fokussierung auf bestimmte Kunden bei gleichzeitiger Kostensenkung und Minimierung des Verlustes der Zielkunden. Die Erlöse konnten gleichzeitig erhöht werden. Der Profit entwickelte sich mehr als positiv.

Jahr	Gewinn
1993 (Einführung)	x
1994	8x
1995	13x
1996	19x