

Die Balanced Scorecard im Verlagswesen

Buchhandel der Zukunft
Aus der Wissenschaft für die Praxis

Herausgegeben von Georg Jäger

Münchener Buchwissenschaft an der
Ludwig-Maximilians-Universität

Band 4

Anja Gärtig

Die Balanced Scorecard im Verlagswesen

|peniope|

München

Die vorliegende Arbeit wurde 2003 als Diplomarbeit am Institut für Deutsche Philologie der Ludwig-Maximilians-Universität München verfasst.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Text und Abbildung wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet. Verlag und Autor übernehmen weder Garantie noch die juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für die Nutzung dieser Informationen, für dessen Wirtschaftlichkeit oder fehlerfreie Funktion für einen bestimmten Zweck. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

|peniopo| – ein Imprint von Anja Gärtig Verlag

www.peniopo.de

© 2003 Anja Gärtig Verlag

Umschlaggestaltung: Catherin Collin, München

Druck und Bindung: Digital Print, Witten

Printed in Germany · ISBN 3-936609-05-5

Geleitwort

Mit der Balanced Scorecard liegt ein leicht verständliches, gut nachvollziehbares Instrument zur einheitlichen strategischen Steuerung von Unternehmen vor. Es ermöglicht die abstrakt formulierte und langfristig angelegte Unternehmensstrategie in praktische Anweisungen für das alltägliche Handeln aller Mitarbeiter umzusetzen und das Unternehmen zukunftsorientiert zu führen. Die Balanced Scorecard ist umfassend angelegt; sie erfasst nicht nur die finanziellen, vergangenheitsorientierten Kennzahlen, sondern auch die kundenorientierten Maßnahmen, die betriebsinternen Prozesse sowie das Lern- und Entwicklungspotenzial der Mitarbeiter. In die Balanced Scorecard gehen neben quantitativen auch qualitative, neben internen auch externe Leistungsindikatoren ein, die alle in ihrem Ursache- und Wirkungszusammenhang mit den für ein wirtschaftliches Unternehmen zentralen finanziellen Messgrößen verknüpft werden.

Im ersten Teil wird das Konzept der Balanced Scorecard in den Grundlinien vorgeführt. Der zweite Teil arbeitet eine Balanced Scorecard für den Buchverlag am Beispiel eines fingierten mittleren Konzernverlages im Programmbereich Belletristik und Sachbuch aus. Dabei werden die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten strategischen Ziele verlagsspezifisch modifiziert und in praktikable Rechengrößen umgesetzt. Für die qualitativen Indikatoren im Bereich der Kundenperspektive, der internen Prozessperspektive und der Lern- und Entwicklungsperspektive schlägt die Autorin von ihr konzipierte Messmethoden vor. Auch die Strukturierung der Kunden – nach einer fortschrittlichen, dynamischen Methodik – wird in eine Rechengröße überführt, die der Zielkontrolle dient.

Insgesamt liegt hiermit erstmals ein für Verlage adaptionsfähiges und ausgestaltbares Konzept einer Balanced Scorecard vor. Ein eigenes Kapitel gilt der für einen erfolgreichen Einsatz der Balanced Scorecard entscheidenden Implementierung, die in ihren Phasen entwickelt und in ihren Problemen beschrieben wird.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	v
1 Problemstellung und Zielsetzung	3
2 Erläuterung zentraler Begriffe	7
2.1 Controlling	7
2.2 Strategisches Management	9
2.3 Performance Measurement	11
3 Das Konzept der Balanced Scorecard	13
3.1 Entstehung	13
3.2 Grundgedanken	15
3.3 Die vier Perspektiven	19
3.3.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive	21
3.3.2 Kundenperspektive	22
3.3.3 Interne Prozessperspektive	23
3.3.4 Lern- und Entwicklungsperspektive	24
3.4 Implementierung der Balanced Scorecard	26
3.5 Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem . .	32
3.6 Kritische Würdigung des Konzeptes	35
4 Die Balanced Scorecard im Verlag	39
4.1 Verlagswesen	39
4.2 Der Musterverlag	41
4.3 Finanzperspektive	44
4.3.1 Finanzielle Vorgaben der Konzernmutter erfüllen	44
4.3.2 Moderates Umsatzwachstum	45
4.3.3 Risikominimierung durch Streuung der Einnahmequellen	46

4.4	Kundenperspektive	48
4.4.1	Ausbau des eigenen Marktanteils	48
4.4.2	Erhöhung der Kundenzufriedenheit	49
4.4.3	Schärfung des Verlagsprofils	50
4.4.4	Kundenfokussierung	51
4.5	Interne Prozessperspektive	54
4.5.1	Standardisierung der Bücher	54
4.5.2	Schaffung von klar definierten Programmen	55
4.5.3	Passgenaue Auflagenkalkulation	56
4.5.4	Optimale Auswertung der eingekauften Rechte	57
4.6	Lern- und Entwicklungsperspektive	59
4.6.1	Qualifizierte Mitarbeiter	59
4.6.2	Motivierte Mitarbeiter	60
4.6.3	Persönliche Zielkonformität mit der Unternehmensstrategie	61
5	Ausblick	63
	Beispiele für Balanced Scorecards	65
	Die Balanced Scorecard im Internet	71
	Literatur	73

Abbildungsverzeichnis

3.1	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard	19
3.2	Die Balanced Scorecard als marktübergreifender Ansatz	20
3.3	Das Fünf-Phasen-Modell zur Implementierung der BSC	26
3.4	Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	33

Tabellenverzeichnis

2.1	Trad. Kennzahlensysteme vs. Performance Measurement-Systeme	12
3.1	Beispiel für den Aufbau einer Balanced Scorecard	29
4.1	Bilanz des Musterverlages	43
4.2	Gewinn- und Verlustrechnung des Musterverlages	43
4.3	Die Verlags-Balanced Scorecard im Überblick	62
6.1	Marketing-BSC eines Unterhaltungselektronik-Herstellers . . .	65
6.2	Auszüge aus einer BSC eines wissenschaftlichen Verlages . . .	66
6.3	BSC der Deutschen Marine	66
6.4	BSC eines Halbleiterbauers	67
6.5	Auszüge aus einer BSC eines Bauunternehmers	68
6.6	BSC eines Softwarehauses	69
6.7	BSC einer Bank	70