

1 Einführung: Führung mit Kennzahlen – Ein Praxisbeispiel	13
2 Die Balanced Scorecard, ein Führungsinstrument	19
2.1 Die Sache mit dem Stadion	20
2.2 Auf das „Balanced“ kommt es an!	21
2.3 Fünf Intentionen der Balanced Scorecard	21
2.3.1 Komplexe Zusammenhänge zu verstehen erleichtert unser Handeln	23
2.3.2 Strategische Ziele messbar machen	30
2.3.3 Strategische Ziele kommunizieren	34
2.3.4 Strategien im Budget verankern	39
2.3.5 Passen Sie Strategien permanent den sich ändernden Lebensumständen an	44
3 Unternehmensführung mit Kennzahlen	47
3.1 Grundprobleme bei der Arbeit mit Kennzahlen	47
3.1.1 Materielle und informelle Welt	48
3.1.2 Was wissen wir von der materiellen Welt?	51
3.1.3 Die Bedeutung der Basisdatenerfassung	60
3.1.4 Messen wir die Informationen, die wir brauchen?	63
3.1.4.1 Können wir Zukunft messen?	65
3.1.4.2 Messen immaterieller Erfolgspotentiale	68
3.2 Führung mit Kennzahlen	70
3.2.1 Maßnahmen und Verantwortung	71
3.2.2 Verantwortlichkeit und Motivation	73
4 Vorstellung beispielhaft ausgewählter Unternehmen ...	77
4.1 Kreditinstitut: Ihre schnelle Bank	78
4.2 Automotive-Zulieferer: Good vibrations im Automotive-Bereich	79
4.3 Handwerk/Dienstleister: Ihr Backshop – schnell und knusprig	80
4.4 Küchenmaschinenhersteller: Scharf auf alles, was zu schneiden ist	80

4.5	Kfz-Anhänger-Hersteller: Mit uns bewegen Sie Ihre Last	81
4.6	Spezialitätenbrauerei: Ihr nationales Gsüffiges	81
5	Die Balanced Scorecard	83
5.1	Grundgedanken der Balanced Scorecard	83
5.1.1	Strategien durch Kommunikation umsetzen	84
5.1.2	Führen mit Vertrauen	85
5.2	Die Balanced Scorecard unterstützt Ihren Zielfindungsprozess	87
5.2.1	Jedes Unternehmen benötigt Ziele	88
5.2.1.1	Die Mission – wie wollen Sie gesehen werden?	91
5.2.1.2	Visionen braucht das Land	92
5.2.1.3	Strategien – Wege zur Zielerreichung	95
5.2.1.4	Diskrepanz zwischen Strategie und Budget	101
5.2.1.5	Unterstützen Ihre operativen Ziele Ihre Strategien?	101
5.2.2	Top down oder bottom up?	102
5.2.2.1	Zielfindung – Kommunikation – Motivation	102
5.2.2.2	Hindernisse in der Praxis	103
5.3	Wie messen wir die Zielerreichung?	104
5.3.1	Kennzahlen führen zu transparenten Strategien	105
5.3.2	Strategisch führen mittels Kennzahlen	108
5.3.2.1	Frühindikatoren	108
5.3.2.2	Spätindikatoren	110
6	Kennzahlen für die Kundenperspektive	113
6.1	Früh- und Spätindikatoren der Kundenperspektive	116
6.2	Spätindikatoren der Kundenperspektive	117
6.2.1	Kundenzufriedenheit	117
6.2.2	Kundentreue	119
6.2.3	Neukundenakquisition	120
6.2.4	Kundenrentabilität	120
6.2.5	Marktanteil	121
6.3	Frühindikatoren der Kundenperspektive	122
6.3.1	Produkt- und Serviceeigenschaften	122

6.3.2	Image und Reputation	124
6.3.3	Kundenbeziehungen	124
6.4	Praktische Beispiele – Kennzahlen der Kundenperspektive	125
6.4.1	Kreditinstitut	125
6.4.2	Automotive-Zulieferer	127
6.4.3	Handwerk/Dienstleister	129
6.4.4	Küchenmaschinenhersteller	130
6.4.5	Kfz-Anhängerhersteller	131
6.4.6	Spezialitätenbrauerei	132
7	Kennzahlen für die Geschäftsprozessperspektive	135
7.1	Geschäftsprozesse als komplexes Ganzes	135
7.2	Innovation, Leistungserstellung, Kundendienst und Kommunikation – Teil einer Perspektive oder eigenständige Perspektive?	137
7.3	Früh- und Spätindikatoren der Geschäftsprozesse	139
7.3.1	Indikatoren der Innovation	141
7.3.1.1	Die Identifikation von Kundenwünschen	141
7.3.1.2	Die Identifikation von Möglichkeiten zur Erfüllung von Kundenwünschen	142
7.3.2	Indikatoren der betrieblichen Leistungserstellung	144
7.3.2.1	Bearbeitungszeit versus Durchlaufzeit	145
7.3.2.2	Mit dem ersten Durchlauf erfolgreich sein	146
7.3.3	Indikatoren für den Bereich des Kundendienstes	147
7.3.3.1	Nachbetreuung statt Nachbesserung	148
7.3.3.2	Den Kunden positiv überraschen	149
7.3.4	Indikatoren für den Bereich der Kommunikation	150
7.3.4.1	Interne Kommunikation oder „Wissen, wohin die Reise geht“	151
7.3.4.2	Externe Kommunikation oder „Was wissen die Kunden von unseren Möglichkeiten?“	152
7.4	Praktische Beispiele – Kennzahlen der Geschäftsprozess- perspektive	153
7.4.1	Kreditinstitut	153
7.4.2	Automotive-Zulieferer	155
7.4.3	Handwerk/Dienstleister	156
7.4.4	Küchenmaschinenhersteller	158

9.5	Praktische Beispiele – Kennzahlen der Finanzperspektive	191
9.5.1	Kreditinstitut	191
9.5.2	Automotive-Zulieferer	192
9.5.3	Handwerk/Dienstleister	193
9.5.4	Küchenmaschinenhersteller	194
9.5.5	Kfz-Anhängerhersteller	195
9.5.6	Spezialitätenbrauerei	196
10	Kennzahlen für weitere Perspektiven	197
10.1	Die Lieferantenperspektive	199
10.2	Die Kreditgeberperspektive	200
10.3	Die öffentliche Perspektive	201
10.4	Die Kommunikationsperspektive	202
10.5	Die Organisationsperspektive	203
10.6	Die Einführungsperspektive	203
10.7	Praktische Beispiele – Kennzahlen der fünften/sechsten Perspektive	204
10.7.1	Die Lieferantenperspektive beim Automotive- Zulieferer	204
10.7.2	Die Kreditgeberperspektive beim Handwerk/ Dienstleister	204
10.7.3	Die öffentliche Perspektive beim Kreditinstitut	205
10.7.4	Die Kommunikationsperspektive beim Automotive- Zulieferer	206
10.7.5	Die Organisationsperspektive beim Kfz-Anhänger- hersteller	206
10.7.6	Die Einführungsperspektive bei der Spezialitäten- brauerei	207
11	Ganzheitlichkeit durch verbundene Kennzahlen	209
11.1	Logische Verknüpfung der Kennzahlen	209
11.2	Die Grenzen der Logik	212
11.3	Vertikale Verknüpfung von Kennzahlen	214
11.4	Praxisbeispiel – Vertikale Verknüpfung beim Automotive- Zulieferer	215

7.4.5 Kfz-Anhängerhersteller	159
7.4.6 Spezialitätenbrauerei	161
8 Kennzahlen für die Mitarbeiterperspektive	163
8.1 Spätindikatoren der Mitarbeiterperspektive	167
8.1.1 Mitarbeiterzufriedenheit	168
8.1.2 Mitarbeitertreue	168
8.1.3 Mitarbeiterproduktivität	169
8.2 Frühindikatoren der Mitarbeiterperspektive	170
8.2.1 Fort- und Weiterbildung	170
8.2.2 Mitarbeitermotivation	171
8.2.2.1 Verbesserungs- und Vorschlagswesen	172
8.2.2.2 Teamfähigkeit	173
8.2.2.3 Individuelle Zielausrichtung des Managements	173
8.2.3 Informelle Infrastruktur des Unternehmens	174
8.3 Praktische Beispiele – Kennzahlen der Mitarbeiter- perspektive	175
8.3.1 Kreditinstitut	175
8.3.2 Automotive-Zulieferer	177
8.3.3 Handwerk/Dienstleister	179
8.3.4 Küchenmaschinenhersteller	180
8.3.5 Kfz-Anhängerhersteller	181
8.3.6 Spezialitätenbrauerei	182
9 Kennzahlen für die Finanzperspektive	183
9.1 Die Finanzperspektive – Ausgangs- oder Endpunkt?	184
9.2 Ertrag oder Cash-flow – welche Basis ist geeigneter?	186
9.3 Frühindikatoren auch für die Finanzperspektive?	187
9.4 Strukturierung nach Entwicklungsphasen	189
9.4.1 Wachstumsphase	189
9.4.2 Reifephase	190
9.4.3 Erntephase	191

9.5	Praktische Beispiele – Kennzahlen der Finanzperspektive	191
9.5.1	Kreditinstitut	191
9.5.2	Automotive-Zulieferer	192
9.5.3	Handwerk/Dienstleister	193
9.5.4	Küchenmaschinenhersteller	194
9.5.5	Kfz-Anhängerhersteller	195
9.5.6	Spezialitätenbrauerei	196
10	Kennzahlen für weitere Perspektiven	197
10.1	Die Lieferantenperspektive	199
10.2	Die Kreditgeberperspektive	200
10.3	Die öffentliche Perspektive	201
10.4	Die Kommunikationsperspektive	202
10.5	Die Organisationsperspektive	203
10.6	Die Einführungsperspektive	203
10.7	Praktische Beispiele – Kennzahlen der fünften/sechsten Perspektive	204
10.7.1	Die Lieferantenperspektive beim Automotive- Zulieferer	204
10.7.2	Die Kreditgeberperspektive beim Handwerk/ Dienstleister	204
10.7.3	Die öffentliche Perspektive beim Kreditinstitut	205
10.7.4	Die Kommunikationsperspektive beim Automotive- Zulieferer	206
10.7.5	Die Organisationsperspektive beim Kfz-Anhänger- hersteller	206
10.7.6	Die Einführungsperspektive bei der Spezialitäten- brauerei	207
11	Ganzheitlichkeit durch verbundene Kennzahlen	209
11.1	Logische Verknüpfung der Kennzahlen	209
11.2	Die Grenzen der Logik	212
11.3	Vertikale Verknüpfung von Kennzahlen	214
11.4	Praxisbeispiel – Vertikale Verknüpfung beim Automotive- Zulieferer	215

12 Die Umsetzung der Balanced Scorecard im Unternehmen	221
12.1 Gibt es „die“ Balanced Scorecard?	222
12.2 Vom Leben lernen oder wie nutze ich das Feedback?	225
12.2.1 Lernen durch Feedback	225
12.2.2 Kommunikation und Vertrauenskultur im Unternehmen	227
12.3 Die Einführung der Balanced Scorecard im Unternehmen	231
12.3.1 Die Rolle des Managers	231
12.3.2 Die Rolle des Controllers	232
12.3.3 Mit Mission, Vision und Strategien beginnen	235
12.3.4 Die Identifikation von Frühindikatoren – ein Kernpunkt	235
12.3.5 Der Prenzlauer Würfel	236
12.3.6 Für jede Unternehmensebene eine eigene Balanced Scorecard	238
12.3.7 Wieviel Zeit sollte man sich nehmen?	240
12.3.8 Ein Einführungsplan	241
13 Dreizehn Regeln für den Erfolg	245
14 Zusammenfassung der Balanced Scorecards der Beispielunternehmen	249
14.1 Regionales Kreditinstitut	249
14.2 Automotive-Zulieferer	250
14.3 Handwerk/Dienstleister	251
14.4 Küchenmaschinenhersteller	252
14.5 Kfz-Anhängerhersteller	253
14.6 Spezialitätenbrauerei	254
15 Literaturverzeichnis	255
16 Stichwortverzeichnis	258