

INHALTSVERZEICHNIS

1	Die Balanced Scorecard und Ihr Nutzen	003	
2	Finanzielle Kennzahlensysteme und das Balanced-Scorecard-System	010	
2.1	Die finanziellen Kennzahlensysteme	012	
2.2	Die Balanced Scorecard	014	
2.2.1	Harte und weiche Kennzahlen	014	
2.2.2	Der Aufbau des umfassenden Kennzahlensystems	015	
2.2.3	Vom umfassenden Kennzahlensystem zur Balanced Scorecard	017	
2.3	Die Verknüpfung der Kennzahlen zu einer einzigen Strategie	022	
2.3.1	Ursache und Wirkungsbeziehungen	022	
2.3.2	Die Leistungstreiber	024	
3	Die Balanced Scorecard für das Informationszeitalter	026	
3.1	Neue Anforderungen im Informationszeitalter	026	
3.2	Die Balanced Scorecard als Managementsystem	033	
3.2.1	Klären und Herunterbrechen von Vision und Strategie	034	
3.2.2	Kommunikation der Strategien	036	
3.2.3	Planung und Festlegung von Zielen und Abstimmung der Initiativen	036	
3.2.4	Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen	037	
4	Die Anwender der Balanced-Scorecard-Methode	040	
4.1	Balanced Scorecard in Gesamtunternehmen	040	
4.1.1	Das Leitbild und die Rolle der Unternehmensleitung	042	
4.1.2	Gemeinsame Ressourcen des Gesamtunternehmens	043	
4.2	Joint Ventures und strategische Allianzen	044	
4.3	Staatliche und Non-Profit Organisationen	046	
4.3.1	Staatliche Organisationen	046	
4.3.2	Non-Profit Organisationen	049	
4.4	Konkrete Anwendungen	052	
5	Die vier Perspektiven einer Balanced Scorecard	054	
5.1	Die finanzwirtschaftliche Perspektive	054	
5.1.1	Verschiedene Strategien für verschiedene Geschäftseinheiten	058	
5.1.2	Gleiche strategische Themen für alle Geschäftseinheiten	060	
5.1.2.1	Ertragswachstum und Produktmix	061	

5.1.2.2	Kosten- und Produktivitätsleistung	063
5.1.2.3	Vermögensverwendung und Investitionsstrategie	065
5.1.3	Risikomanagement	066
5.2	Die Kundenperspektive	068
5.2.1	Marktsegmentierung	069
5.2.1.1	Die Kernkennzahlengruppe	072
5.2.1.2	Die Wertangebote an den Kunden	076
5.2.2	Ein Beispiel aus alten Tagen	081
5.3	Die interne Prozeßperspektive	088
5.3.1	Die Innovation	091
5.3.2	Die betrieblichen Prozesse	094
5.3.3	Der Kundendienst	099
5.4	Die Lern- und Entwicklungsperspektive	103
5.4.1	Die Kerngrößen	105
5.4.1.1	Die Mitarbeiterzufriedenheit	105
5.4.1.2	Die Mitarbeitertreue	106
5.4.1.3	Die Mitarbeiterproduktivität	107
5.4.2	Die Antriebskräfte	108
5.4.2.1	Die Weiterbildung der Mitarbeiter	109
5.4.2.2	Die Potentiale von Informationssystemen	111
5.4.2.3	Die Motivation, das Empowerment und die Zielausrichtung	112
5.4.3	Probleme der Identifikation von Zielen und Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive	115
5.5	Die Verknüpfung der Kennzahlen mit der Strategie	118
5.5.1	Ursache-Wirkungsbeziehungen	118
5.5.2	Zentrale Ergebnisse und spezifische Leistungstreiber	119
5.5.3	Die Verknüpfung mit den Finanzen	120
6	Die Verbindung des BSC-Konzepts mit dem Shareholder-Value-Ansatz	122
6.1	Vier Schritte zur Wertsteigerung	124
6.2	Zusammenfassung der Vorteile aus der Verbindung	127
7	Fazit	129