

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
1.1 Entstehung der Balanced Scorecard und Stand der Forschung.....	4
1.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise	7
2 Theoretische Grundlagen der Balanced Scorecard.....	11
2.1 Finanzperspektive.....	18
2.2 Kundenperspektive.....	24
2.3 Interne Prozeßperspektive.....	31
2.4 Lern- und Wachstumsperspektive	36
2.5 Interaktion und Balancing	41
3 Die Verbindung von Balanced Scorecard, Strategie und Aktion.....	45
3.1 Strategieentwicklung.....	47
3.2 Strategieumsetzung im Zusammenspiel der Perspektiven.....	48
3.3 Implementierung der Strategie in der operativen Ebene der Organisation	52
3.4 Balanced Scorecard und Incentivierung	90
3.5 Kompatibilität von Balanced Scorecards auf verschiedenen Ebenen	94
4 Kritische Würdigung und Ausblick	99
Literaturverzeichnis.....	103
Verzeichnis zitierter Internet-Quellen	109

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
1.1 Entstehung der Balanced Scorecard und Stand der Forschung.....	4
1.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise	7
2 Theoretische Grundlagen der Balanced Scorecard.....	11
2.1 Finanzperspektive.....	18
2.2 Kundenperspektive	24
2.3 Interne Prozeßperspektive.....	31
2.4 Lern- und Wachstumsperspektive	36
2.5 Interaktion und Balancing	41
3 Die Verbindung von Balanced Scorecard, Strategie und Aktion.....	45
3.1 Strategieentwicklung.....	47
3.2 Strategieumsetzung im Zusammenspiel der Perspektiven.....	48
3.3 Implementierung der Strategie in der operativen Ebene der Organisation	52
3.3.1 Umsetzung der Vision	56
3.3.2 Strategie- und Geschäftstreiberanalyse	59
3.3.3 Kommunizieren und Verbinden strategischer Ziele.....	62
3.3.3.1 Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme	65
3.3.3.2 Zielbildungsprogramme.....	68
3.3.3.3 Verknüpfung mit dem Vergütungssystem	71
3.3.4 Hinterlegung der Strategie mit Planzielen	72
3.3.4.1 Herausfordernde Ziele	73

3.3.4.2 Identifikation und Rationalisierung strategischer Maßnahmen	76
3.3.4.3 Erarbeitung von geschäftseinheitsübergreifenden und unternehmensweiten Maßnahmen	78
3.3.4.4 Verbindung der Strategie mit der jährlichen Ressourcenallokation und -budgetierung	80
3.3.5 Feedback und Lernen	83
3.3.5.1 Strategiereview.....	85
3.3.5.2 Redesign der Zielwerte und Meßgrößen	87
3.3.6 Strategieimplementierung und notwendiger Kulturwandel	89
3.4 Balanced Scorecard und Incentivierung	90
3.5 Kompatibilität von Balanced Scorecards auf verschiedenen Ebenen	94
4 Kritische Würdigung und Ausblick	99
Literaturverzeichnis.....	103
Verzeichnis zitierter Internet-Quellen	109

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wertemanagement im Vergleich zu Qualitätsmanagement	2
Abb. 2: Der Erfolg von nicht-finanziellen Meßgrößen	3
Abb. 3: Die Umsetzung von Vision und Strategie mit Hilfe der vier Perspektiven	13
Abb. 4: Aufbau einer Perspektive am Beispiel der internen Prozeßperspektive	14
Abb. 6: Mindestanforderung an die Perspektiven der Balanced Scorecard	17
Abb. 7: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive	26
Abb. 8: Mögliche Zusammenhänge der verschiedenen Treiberebenen	29
Abb. 9: Wertkettenmodell nach <i>Kaplan</i> und <i>Norton</i>	32
Abb. 10: Der Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Wachstumsperspektive	37
Abb. 11: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard mit Meßgrößenbeispielen	42
Abb. 12: Zusammenhang der Meßgrößen durch Ursache-Wirkungs- Beziehungen	50
Abb. 13: Die Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen	55
Abb. 14: Zielvereinbarungsprozeß	64
Abb. 15: Management-Kreis	65
Abb. 16: Das Herunterbrechen der Balanced Scorecard einer strategischen Geschäftseinheit in eine Team Balanced Scorecard am Beispiel einer Immobilienabteilung	70
Abb. 17: Die Aufstellung von ehrgeizigen Zielen auf der Basis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen am Beispiel eines Bekleidungsunternehmens	75
Abb. 18: Die Managementprozesse als rollierendes System	84
Abb. 19: Beispiel für variable Gehaltsbestandteile auf der Basis der Balanced Scorecard	92

Abb. 20: Balanced Scorecards auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens	95
Abb. 21: Ausgestaltung einer Kennzahl einer Abteilungs-Balanced Scorecard am Beispiel der Firma <i>fischerwerke</i>	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Produktlebenszyklus und Strategie	20
--	----