

# Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	9
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	11
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	15
<b>A Nachhaltige Existenzsicherung im Zeitalter der Diskontinuitäten</b> .....	17
A.I Einführung in die Thematik .....	17
A.II Strategische Ausrichtung des Unternehmens .....	19
A.II.1 Überblick zur strategischen Unternehmensführung .....	19
A.II.2 Strategieentwicklung und -implementierung .....	22
A.II.3 Die Auswahl geeigneter Lenkungsgrößen .....	31
A.II.3.1 Herkömmliche Lenkungsgrößen aus dem betrieblichen Rechnungswesen .....	31
A.II.3.2 Bedeutungszuwachs nicht-monetärer Lenkungsgrößen .....	34
A.II.3.3 Lenkungsgrößen aus der traditionellen strategischen Planung ..	38
A.II.3.4 Frühaufklärungssysteme .....	42
A.II.3.5 Die Erfolgsgrößen des Shareholder Value-Ansatzes .....	49
A.II.3.6 Aufbau einer strategischen Leistungsmessung .....	54
A.III Unterstützung durch die Methodik des vernetzten Denkens .....	59
A.III.1 Einführung in die Methodik .....	59
A.III.2 Vorgehensweise bei der Methodik des ganzheitlich-vernetzten Denkens	60
<b>B Die Balanced Scorecard als modernes Instrument des Performance Measurement</b> .....	71
B.I Einführung .....	71
B.II Darstellung des Grundmodells der Balanced Scorecard gemäß Kaplan/Norton .....	76
B.II.1 Überblick .....	76
B.II.2 Ableitung von Zielen und Messgrößen .....	83
B.II.3 Bestimmung von Leistungstreibern .....	90
B.III Die klassischen Perspektiven der Balanced Scorecard .....	95
B.III.1 Die Kundenperspektive .....	95

B.III.2 Die Innovations- und Wissensperspektive .....	104
B.III.3 Die Prozessperspektive .....	115
B.III.4 Die finanzwirtschaftliche Perspektive .....	122
B.IV Abbildung der Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Größen und Perspektiven .....	126
<b>C Die Balanced Scorecard als Managementsystem .....</b>	<b>133</b>
C.I Einführung .....	133
C.II Verbesserungspotenziale der Balanced Scorecard für das Management	135
C.II.1 Verbesserungen des Controllingsystems .....	135
C.II.2 Ansätze für eine höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter .....	140
C.III Die Implementierung einer Balanced Scorecard .....	143
<b>D Gesamtbeurteilung des Balanced Scorecard-Konzeptes .....</b>	<b>151</b>
<b>Verzeichnis der Anlagen im Anhang .....</b>	<b>157</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>173</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>181</b>

# Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. A 1	Diskontinuitäteneffekte auf die Unternehmung . . . . . 17
Abb. A 2	Zwei Aspekte der Strategie . . . . . 19
Abb. A 3	Aufgabenbereiche der Unternehmensführung und Steuerungsgrößen . . 21
Abb. A 4	Basisstrategien nach Porter . . . . . 23
Abb. A 5	Dauerhaftigkeit und Lokalisierung von Wettbewerbsvorteilen . . . . . 26
Abb. A 6	Der Strategieplanungs- und -umsetzungsprozess im Überblick . . . . . 27
Abb. A 7	Strategiebewertung mit der Nutzwertanalyse . . . . . 28
Abb. A 8	Methodischer Bruch zwischen Strategischer Planung und Budget . . . . . 29
Abb. A 9	Chronologischer Ablauf des Strategieplanungs- und -implementierungsprozesses . . . . . 30
Abb. A 10	Strategische Kontrolle . . . . . 31
Abb. A 11	Von Wettbewerbsvorteilen zum operativen Erfolg . . . . . 36
Abb. A 12	Kriterien des europäischen TQM-Modells der EFQM . . . . . 37
Abb. A 13	Die Entwicklung der Unternehmenslenkung . . . . . 39
Abb. A 14	Die McKinsey Portfolio-Matrix . . . . . 41
Abb. A 15	Die wichtigsten Einflussgrößen auf den RoI . . . . . 42
Abb. A 16	Begriffsklärungen zu Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung . . 43
Abb. A 17	Prinzipieller Aufbau eines indikatororientierten Frühaufklärungs- systems . . . . . 45
Abb. A 18	Diffusionskurve – Beispiel einer strukturellen Trendlinie zum Auftreten von Ideen-Vorreitern . . . . . 46
Abb. A 19	Beispiel eines vereinfachten Netzwerks zur Frühaufklärung . . . . . 48
Abb. A 20	Die Discounted Cash Flow-Methode zur Ermittlung des Shareholder Value . . . . . 50
Abb. A 21	Ermittlung des freien Cash Flow . . . . . 51
Abb. A 22	Wertsteigerungsnetzwerk mit Wertgeneratoren . . . . . 52
Abb. A 23	Einflussgrößen auf den Geschäftswert (Siemens AG) . . . . . 52
Abb. A 24	Internes Kunden-Lieferanten-Prinzip . . . . . 56
Abb. A 25	Einflussbereiche strategischer Leistungsrechnungen . . . . . 57
Abb. A 26	Schritte der ganzheitlichen Problemlösungsmethodik . . . . . 61
Abb. A 27	Arten von Wirkungsbeziehungen . . . . . 62
Abb. A 28	Der Papiercomputer . . . . . 63
Abb. A 29	Grafische Darstellung der Wirkungsintensitäten . . . . . 64
Abb. A 30	Netzwerk einer Buchhandelskette . . . . . 65
Abb. A 31	Rad des Lernens . . . . . 67

B.III.2 Die Innovations- und Wissensperspektive . . . . .	104
B.III.3 Die Prozessperspektive . . . . .	115
B.III.4 Die finanzwirtschaftliche Perspektive . . . . .	122
B.IV Abbildung der Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Größen und Perspektiven . . . . .	126
<b>C Die Balanced Scorecard als Managementsystem . . . . .</b>	<b>133</b>
C.I Einführung . . . . .	133
C.II Verbesserungspotenziale der Balanced Scorecard für das Management	135
C.II.1 Verbesserungen des Controllingystems . . . . .	135
C.II.2 Ansätze für eine höhere Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter . . . . .	140
C.III Die Implementierung einer Balanced Scorecard . . . . .	143
<b>D Gesamtbeurteilung des Balanced Scorecard-Konzeptes . . . . .</b>	<b>151</b>
<b>Verzeichnis der Anlagen im Anhang . . . . .</b>	<b>157</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>173</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>181</b>

Abb. B 35	Verknüpfung der Messgrößen in den vier Perspektiven – Beispiel Fa. Echo Engineering . . . . .	129
Abb. B 36	Balanced Scorecard der Philips Bildröhrenfabrik Aachen . . . . .	130
Abb. B 37	Auszug aus einer Ursache-Wirkungskette in der Balanced Scorecard . . . . .	132
Abb. C 1	Die Balanced Scorecard als Managementsystem . . . . .	134
Abb. C 2	Grundzüge einer BSC-gestützten Controlling-Konzeption . . . . .	136
Abb. C 3	Gestaltungsprinzipien des Beyond Budgeting . . . . .	139
Abb. C 4	Leistungszulage auf der Basis der Balanced Scorecard . . . . .	141
Abb. C 5	Zielvereinbarung für einen Sachbearbeiter im Rechnungswesen . . . . .	142
Abb. C 6	Top Down-Ableitung verschiedener Balanced Scorecards . . . . .	147
Abb. C 7	Balanced Scorecard-Lernpfad bei ABB . . . . .	148
Abb. D 1	Konzeptionelle Schwächen des Balanced Scorecard-Konzeptes . . . . .	153