

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Das Konzept der Balanced Scorecard	5
2.1 Grundlagen der Balanced Scorecard	5
2.2 Elemente der Balanced Scorecard	10
2.2.1 Vision, Mission und Strategie	10
2.2.2 Kennzahlen in der Balanced Scorecard	12
2.2.3 Die Finanzperspektive	14
2.2.4 Die Kundenperspektive	15
2.2.5 Die interne Prozessperspektive	16
2.2.6 Die Lern- und Entwicklungsperspektive (Potenzialperspektive)	17
2.2.7 Unternehmensspezifische Perspektiven	19
2.2.8 Strategische Ziele	20
2.3 Positionierung mehrerer Balanced Scorecards in einer Organisation	21
3 Grundsätze strategiefokussierter Organisationen	23
3.1 Grundsatz der Operationalisierung der Strategie	23
3.2 Ausrichtung des Unternehmens an der Strategie	25
3.3 Strategie als „Everyone’s Everyday Job“	25
3.4 Strategie als kontinuierlicher Prozess	26
3.5 Mobilisierung des Wandels durch die Führung	28
4 Ablauf der Implementierung einer Balanced Scorecard	29
4.1 Planungsrichtung der Balanced Scorecard	29
4.2 Projektorganisation	30
4.3 Unternehmenskultur	32
4.4 Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiko-Analyse	33
4.5 Potenzialanalyse	36
4.6 Entwicklung der Balanced Scorecard	36
4.6.1 Ableitung der strategischen Ziele	37
4.6.2 Aufbau von Ursache-Wirkungs-Beziehungen	39
4.6.2.1 Ableitung ausgehend von der Potenzialperspektive	40
4.6.2.2 Ableitung ausgehend von der Finanzperspektive	40
4.6.2.3 Ableitung ausgehend von der Kundenperspektive	41

4.6.2.4	Darstellung über Ursache-Wirkungs-Matrizen	41
4.6.3	Auswahl der Messgrößen	41
4.6.4	Festlegung der Zielwerte	42
4.6.5	Bestimmung der strategischen Aktionen	43
5	Berichtswesen mit der Balanced Scorecard	46
5.1	Das Balanced-Scorecard-Cockpit	48
5.2	Interne und externe Berichts-Scorecard	51
6	Konzeption einer Balanced Scorecard für die öffentliche Verwaltung	52
6.1	Allgemeine Rahmenbedingungen	52
6.2	Mission und Vision	56
6.3	Erarbeitung der Strategie	58
6.3.1	Die SWOT-Analyse	60
6.3.2	Ableitung der Strategie	62
6.4	Erarbeitung der Balanced Scorecard	64
6.4.1	Auswahl der Perspektiven	64
6.4.2	Aufbau der Perspektiven	66
6.4.3	Ableitung der strategischen Ziele	67
6.4.4	Aufbau von Ursache-Wirkungs-Ketten	69
6.4.5	Auswahl der Messgrößen und Festlegung der Zielwerte	72
6.4.5	Bestimmung der strategischen Aktionen	76
7.	Berichten mit der Balanced Scorecard	79
8.	Zusammenfassung und Ausblick	91
	Literaturverzeichnis	93