

Jürgen Weber/Utz Schäffer

Balanced Scorecard & Controlling

Implementierung
– Nutzen für Manager und Controller –
Erfahrungen in deutschen Unternehmen

GABLER

INHALTSVERZEICHNIS

Zur Einstimmung – Was erwartet Sie in diesem Buch?	V
Inhaltsverzeichnis	IX
Zu den Autoren	XIII
1. Einführung der Balanced Scorecard	1
1.1. Das Konzept in Kürze	1
1.1.1. Das Kennzahlensystem	2
1.1.2. Das Managementsystem	14
1.2. Mehr zum Kennzahlensystem	22
1.2.1. Ergänzende Hinweise zur Generierung und Verknüpfung von Kennzahlen	22
1.2.2. Wie steht es um Ihre Leistungsrechnung?	24
1.2.3. Operative Werttreiberhierarchien als Alternative?	27
1.2.4. Wie fokussiert sollte Ihre Scorecard sein?	34
1.3. Mehr zum Managementsystem	45
1.3.1. Die Strategie als notwendige Voraussetzung	45
1.3.2. Was ist bei der Verbindung von Strategie und operativer Planung alles zu beachten?	51
1.3.3. Balanced Scorecard und Anreizgestaltung	54
1.3.4. Balanced Scorecard und Konzernorganisation	59
1.3.5. Balanced Scorecard und KonTraG	66
1.4. Erfolgsfaktoren der Implementierung	67
1.4.1. Implementierungsvorschlag von Kaplan/Norton	68
1.4.2. Erfolgsfaktoren der Implementierung	71
1.5. Erfahrungen aus der Praxis	81
1.5.1. Balanced Scorecard bei E. Breuninger GmbH & Co.	81
1.5.2. Balanced Scorecard bei der Siemens AG	84
1.5.3. Balanced Scorecard bei der Deutschen Lufthansa AG	86

1.5.4. Balanced Scorecard bei der Mannesmann o.tel.o GmbH	89
1.5.5. Balanced Scorecard bei der Deutschen Bahn AG	93
1.5.6. Balanced Scorecard aus Beratersicht: McKinsey & Company	97
1.5.7. Balanced Scorecard aus Beratersicht: CTcon GmbH	100
1.5.8. Zur Rolle des Controllers bei der Einführung einer Balanced Scorecard	105
1.6. Fazit	108
2. BSC-Perspektiven: Die Basis zur Neuausrichtung des Controlling	111
2.1. Zur (Neu-)Positionierung des Controllers	111
2.1.1. Was machen Controller eigentlich?	111
2.1.2. Der Controller im Spiegel von Schlagworten	119
2.1.3. Der Controller im Spiegel eines Leitbilds	122
2.1.4. Controlling – „State of the Art“ in der Theorie	124
2.1.5. Die neue Sicht: Rationalitätssicherung als Aufgabe des Controlling	126
2.1.6. Aktuelle Herausforderungen an Controller und Controlling	132
2.1.7. Der Controller als Management Consultant	135
2.1.8. Der Controller als konstruktiver Opponent und Promotor	138
2.1.9. Fazit: Re-Inventing Controlling	145
2.2. Marktorientiertes Controlling	147
2.2.1. Interne Märkte der Controller: Den „Zahlenverkäufer“ konsequent umgesetzt	148
2.2.2. Die Outside-In-Sicht: Neue Perspektiven, neue Instrumente	157
2.2.3. Markt- und Kundenperspektive einer BSC für den Controller- bereich	175
2.3. Prozeßorientiertes Controlling	177
2.3.1. Prozesse: Der neue Fokus der Führung	177
2.3.2. Controllership im prozeßorientierten Unternehmen – ein Sechs-Punkte-Programm	180
2.3.3. Die Prozeßkostenrechnung als Standard prozeßorientierten Controllings	191
2.3.4. Prozeßorientierung in der Controllerarbeit selbst	198
2.3.5. Prozeßperspektive einer BSC für den Controllerbereich	201

2.4.	Wissens- und lernorientiertes Controlling.	201
2.4.1.	Wissen als zentraler Hebel der Wirtschaftsentwicklung	201
2.4.2.	Wissen als Herausforderung für Manager und Controller	203
2.4.3.	Wissensorientiertes Controlling.	207
2.4.4.	Wissensmanagement für Controllerebereiche	212
2.4.5.	Fazit	224
2.4.6.	Lern- und Entwicklungsperspektive einer BSC für den Controllerebereich.	225
2.5.	Finanzorientiertes Controlling	226
2.5.1.	Die klassische Finanzperspektive wird revitalisiert.	226
2.5.2.	Internationalisierung der externen Rechnungslegung	229
2.5.3.	Konsequenzen für das Berichtswesen: Die klassische Kostenrechnung hat ausgedient.	239
2.5.4.	Mehr Motivation im Management: Sind Stock Options eine Lösung?	249
2.5.5.	Wertmanagement: Methoden	255
2.5.6.	Wertmanagement: Kern des finanzorientierten Controllings.	262
2.5.7.	Finanzperspektive einer BSC für den Controllerebereich.	267
2.6.	Fazit: Re-Inventing des Controlling	268
	Literaturverzeichnis	270
	Stichwortverzeichnis	277