

Inhalt

Geleitwort	V
Vorwort	VI
Danksagung	VIII
1. Das Managementsystem Balanced Scorecard	1
1.1 Wo liegen die Probleme?	2
1.1.1 Die fünf Managementprobleme als Auslöser für die Balanced Scorecard	2
1.1.2 Probleme bei der Strategieumsetzung	5
1.2 Die Lösung: Balanced Scorecard – ein kurzer Überblick	9
1.3 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	19
1.3.1 Strategie ist mehr als nur Rendite- und Wachstumsziele	19
1.3.2 Von der Strategie zur Balanced Scorecard	22
2. Das Horváth & Partner-Modell zur Balanced Scorecard-Implementierung im Überblick	55
2.1 Phase 1: Die strategischen Grundlagen klären	57
2.2 Phase 2: Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen	58
2.3 Phase 3: Eine Balanced Scorecard entwickeln	60
2.4 Phase 4: Den Roll-out managen	63
2.5 Phase 5: Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen	64
3. Die strategischen Grundlagen klären	67
3.1 Zielsetzung	68
3.2 Die strategischen Voraussetzungen überprüfen	69
3.3 Die strategische Stoßrichtung festlegen	76
3.4 Die Balanced Scorecard in die Strategieentwicklung integrieren	83
3.5 Highlights	91
3.6 Fallstudie „Strategische Grundlagen klären“	92
4. Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen	107
4.1 Zielsetzung	108
4.2 Die Balanced Scorecard-Architektur bestimmen	109
4.3 Die Projektorganisation festlegen	113
4.4 Den Projektablauf gestalten	116
4.5 Die Information, Kommunikation und Partizipation sicherstellen	120
4.6 Die Methoden und Inhalte standardisieren und kommunizieren	123
4.7 Die kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigen	125
4.8 Highlights	127

5. Eine Balanced Scorecard entwickeln	129
5.1 Zielsetzung	131
5.2 Strategische Ziele ableiten	132
5.2.1 Strategische Ziele entwickeln	133
5.2.2 Strategische Ziele auswählen	134
5.2.3 Strategische Ziele dokumentieren	151
5.2.4 Fallstudie „Strategische Ziele ableiten“	152
5.3 Ursache-/Wirkungsbeziehungen aufbauen	163
5.3.1 Ursache-/Wirkungsbeziehungen darstellen	164
5.3.2 Auf strategisch beabsichtigte Beziehungen konzentrieren	169
5.3.3 „Story of the Strategy“ formulieren	173
5.3.4 Fallstudie „Ursache-/Wirkungsbeziehungen aufbauen“	175
5.4 Messgrößen auswählen	181
5.4.1 Messgrößenvorschläge erarbeiten	182
5.4.2 Messgrößen auswählen	184
5.4.3 Messgrößenimplementierung sicherstellen	185
5.4.4 Fallstudie „Messgrößen auswählen“	193
5.5 Zielwerte festlegen	196
5.5.1 Vergleichsbasis schaffen	197
5.5.2 Unterschiedliche Zielwertverläufe berücksichtigen	199
5.5.3 Schwellenwerte definieren	201
5.5.4 Zielwerte dokumentieren	201
5.5.5 Fallstudie „Zielwerte bestimmen“	202
5.6 Strategische Aktionen bestimmen	204
5.6.1 Ideen für Strategische Aktionen entwickeln	205
5.6.2 Strategische Aktionen budgetieren und priorisieren	210
5.6.3 Strategische Aktionen detaillieren	213
5.6.4 Fallstudie „Strategische Aktionen bestimmen“	215
5.7 Highlights	218
6. Den Roll-out managen	219
6.1 Zielsetzung	220
6.2 Die Balanced Scorecard unternehmensweit einführen	221
6.3 Die Balanced Scorecard auf nachgelagerte Unternehmenseinheiten herunterbrechen	223
6.4 Die Balanced Scorecard zwischen den Einheiten abstimmen	238
6.5 Die Qualität sichern und die Ergebnisse dokumentieren	242
6.6 Fallstudie „Den Roll-out managen“	243
6.7 Highlights	249

7. Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen	251
7.1 Zielsetzung	253
7.2 Die Balanced Scorecard in die Management- und Steuerungssysteme integrieren – ein Überblick	254
7.3 Die Balanced Scorecard in das Planungssystem integrieren.....	258
7.3.1 Balanced Scorecard mit der strategischen Planung verbinden	258
7.3.2 Balanced Scorecard mit der operativen Planung verzahnen	261
7.3.3 Fallstudie „Die Balanced Scorecard in das Planungssystem integrieren“	267
7.4 Die Mitarbeiter mit Hilfe der Balanced Scorecard führen	270
7.4.1 Neue Erwartungen der Mitarbeiter berücksichtigen	270
7.4.2 Einen Regelkreis der Personalführung schaffen	271
7.4.3 Balanced Scorecard mit MbO verknüpfen.....	278
7.4.4 Mit der Balanced Scorecard die Selbststeuerung der Mitarbeiter fördern.....	284
7.5 Die Balanced Scorecard in das Berichtssystem integrieren	287
7.5.1 Die Kritik an der bestehenden Informationsversorgung aufgreifen.....	287
7.5.2 Das Berichtssystem mit der Balanced Scorecard neu ausrichten	288
7.5.3 Fallstudie „Das Berichtssystem mit Balanced Scorecard weiter entwickeln“	296
7.6 Die Balanced Scorecard mit dem Ansatz des Shareholder Value verknüpfen.....	302
7.6.1 Konzeptstärken nutzen	302
7.6.2 Balanced Scorecard und Shareholder Value zu einem umfassenden und durchgängigen Wertmanagement verbinden	306
7.7 European Quality Award und Balanced Scorecard abgestimmt einsetzen	315
7.8 Die Balanced Scorecard und Target Costing verbinden	321
7.9 Die Balanced Scorecard durch IT unterstützen.....	325
7.10 Highlights	332
8. Ausblick	333
Anhang	339
1. Glossar.....	341
2. Autorenverzeichnis	349
3. Literaturverzeichnis.....	353
4. Stichwortverzeichnis	359

1. Das Managementsystem

Balanced Scorecard

1.1	Wo liegen die Probleme?	2
1.1.1	Die fünf Managementprobleme als Auslöser für die Balanced Scorecard	2
1.1.2	Probleme bei der Strategieumsetzung.....	5
1.2	Die Lösung: Balanced Scorecard – ein kurzer Überblick.....	9
1.3	Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard.....	19
1.3.1	Strategie ist mehr als nur Rendite- und Wachstumsziele	19
1.3.2	Von der Strategie zur Balanced Scorecard	22
1.3.2.1	Die Balanced Scorecard erfordert das Denken in Perspektiven....	22
1.3.2.2	Das Herzstück jeder Balanced Scorecard sind strategische Ziele	26
1.3.2.3	Erst die Verknüpfung von Zielen erklärt die Strategie vollständig	37
1.3.2.4	Die Messgrößen sind ein wichtiger – aber nur ein Teil – im Balanced Scorecard-Ansatz.....	39
1.3.2.5	Die Zielwerte sind mehr als Zahlenspiele	42
1.3.2.6	Erst strategische Aktionen sorgen für Strategieumsetzung!	46
1.3.2.7	Die Balanced Scorecard ist in ihrer Gesamtheit zu nutzen!	49