

Inhalt

Vorwort 13

Einführung 15

Die Grundlagen dieses Buches 17

Der Aufbau des Buches 18

Teil I

**Einführung zum Performance Measurement
und zur Balanced Scorecard** 23

**Kapitel 1:
Eine sinnvolle Messung von Performance
braucht eine Balanced Scorecard** 25

Zwei grundlegende Probleme 26

Die Performancemessung in Organisationen 27

Das System der Balanced Scorecard 35

Zusammenfassung 51

**Kapitel 2:
Die Balanced Scorecard als bewährtes Management-Tool** 53

Die zunehmende Bedeutung des Humankapitals 54

Neue Anwendungen bewirken eine kontinuierliche Ausbreitung der Balanced Scorecard 60

Die Entwicklung einer schlagkräftigen Balanced-Scorecard-Software 61

Die Balanced Scorecard ist ergebnisorientiert! 62

Zusammenfassung 64

Teil II:

Schritt für Schritt zur Balanced Scorecard 65

Kapitel 3:

Packen wir's an 67

Die dicksten Brocken zuerst – Entwickeln Sie transparente Ziele 67

Wo bauen wir die Balanced Scorecard ein? 70

Executive Sponsoring – Ein kritisches Element
in jedem Balanced-Scorecard-Programm 76

Ihr Balanced-Scorecard-Team 81

Ihr Balanced-Scorecard-Entwicklungsplan 91

Kommunizieren Sie das Balanced-Scorecard-Projekt 98

Zusammenfassung 102

Kapitel 4:

Mission, Werte, Vision und Strategie 107

Die Mission 108

Die Werte 114

Die Vision 121

Die Strategie 129

Zusammenfassung 134

Kapitel 5:**Die Entwicklung von Performancezielen und -kennzahlen** 137

Die Bestimmung der Perspektiven 138

Machen Sie Ihre Hausaufgaben – Überprüfen Sie die Hintergrundinformationen zu Ihrer Balanced Scorecard 139

Die Entwicklung Ihrer Unternehmensziele und -kennzahlen 148

Die Zielsetzung für die Balanced Scorecard 150

Performance Measurement – Das Herz der Balanced Scorecard 159

Kennzahlen für die finanzwirtschaftliche Perspektive 162

Kennzahlen für die Kundenperspektive 167

Kennzahlen für die interne Prozessperspektive 177

Kennzahlen für die Lern- und Entwicklungsperspektive 187

Zusammenfassung 195

Kapitel 6:**Die endgültige Festlegung der Kennzahlen und die Entwicklung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen** 199

Die endgültige Festlegung der Kennzahlen 200

Ursache-Wirkungs-Beziehungen 223

Bleiben Performancekennzahlen stets gleich? 238

Zusammenfassung 239

Kapitel 7:**Konkrete Zielvorgaben entwickeln und Prioritäten setzen** 243

Jede Balanced Scorecard braucht Zielvorgaben 244

Betriebliche Projekte haben oberste Priorität 255

Zusammenfassung 265

Teil III

Die Einbettung der Balanced Scorecard in das vorhandene Managementsystem 269

Kapitel 8:

»Kaskadierung« der Balanced Scorecard zur Ausrichtung der Organisation 271

»Kaskadieren« – Was heißt das eigentlich? 272

Die Kaskadierung der Scorecard schafft ein strategisches Band 273

Die Kaskadierung in der Praxis 275

Die Leit-Scorecard: Auf ein gutes Verständnis kommt es an 277

Kaskadieren heißt mitwirken und Einfluss nehmen 279

Zusammenfassung 295

Kapitel 9:

Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Ressourcenallokation 299

Die Mängel der traditionellen Finanzplanung 300

Der Abschied von der traditionellen Budgetierung 303

Strategische Ressourcenallokation anhand der Balanced Scorecard 305

Verknüpfung der Balanced Scorecard mit dem Budget –
Schritt für Schritt 309

Zusammenfassung 318

Kapitel 10:

Leistungsabhängige Entlohnung – Die Balanced Scorecard als Basis des Vergütungssystems 321

Eine Frage der Motivation 322

Worauf es bei der Umsetzung ankommt 325

Methoden der Verknüpfung von Balanced Scorecard und Prämien	330
Zusammenfassung	337

Teil IV

Den Erfolg der Balanced Scorecard dauerhaft sichern 341

Kapitel 11:

Das Reporting der Balanced-Scorecard-Ergebnisse 343

Automatisierung der Balanced Scorecard 344

Managementkonferenzen ganz neuer Art 364

Zusammenfassung 366

Kapitel 12:

Wartung und Pflege der Balanced Scorecard 369

»Fertig« ist die Balanced Scorecard nie! 370

Wartung und Pflege der Balanced Scorecard 372

Zusammenfassung 385

Teil V

Die Balanced Scorecard im öffentlichen und Non-Profit-Sektor – sowie abschließende Gedanken zum Erfolg der Balanced Scorecard 389

Kapitel 13:**Leistung, nicht Gewinne zählen – der öffentliche Sektor und Non-Profit-Bereich** 391

Einsatz der Balanced Scorecard im öffentlichen Bereich 392

Die Entwicklung von Balanced Scorecards in Non-Profit-Organisationen 414

Zusammenfassung 416

Kapitel 14:**Einige abschließende Überlegungen zur erfolgreichen Balanced Scorecard** 419

Die Bedeutung von Veränderungskonzepten 419

Die zehn größten Probleme bei der Einführung der Balanced Scorecard 422

Die Entwicklung der Balanced Scorecard mit externer Unterstützung 429

Abschließende Betrachtungen 431

Zusammenfassung 432

Danksagung 435

Anmerkungen 437

Register 443