Inhaltsverzeichnis

Zur Reihe: Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft 5
Vorwort 6
Inhaltsverzeichnis 7

A. Grundlagen 11

1. Unternehmensführung 11
2. Strategische Führung 12
3. Die Balanced Scorecard im Rahmen des Management-Prozesses 13
4. Balanced Scorecard auf einen Blick 15
5. Ablauf der Entwicklung einer Balanced Scorecard 18

B. Elemente der Balanced Scorecard 21

1. Die Vision 21
2. Die Mission 23
3. Die Strategien 24
   - 3.1 Strategiebegriff 24
   - 3.2 Strategiearten 26
     - 3.2.1 Strategien, eingeteilt nach dem Umfang 27
     - 3.2.2 Strategien, eingeteilt nach dem Rang 27
     - 3.2.3 Strategien, eingeteilt nach Funktionen 28
     - 3.2.4 Strategien, gegliedert nach dem Marktverhalten 28
     - 3.2.5 Strategien, gegliedert nach den Wettbewerbsvorteilen 29
   - 3.3 Ermittlung der Strategien 30
     - 3.3.1 Intuitive Ermittlung von Strategien 31
     - 3.3.2 Rationale Ermittlung von Strategien 31
   - 3.4 Bewertung der Strategien 32
   - 3.5 Durchsetzung der Strategien 32
4. Die Balanced Scorecard-Perspektiven 32
   - 4.1 Die vier Grundperspektiven 33
     - 4.1.1 Finanzwirtschaftliche Perspektive 33
     - 4.1.2 Kundenperspektive 34
     - 4.1.3 Interne Prozessperspektive 34
     - 4.1.4 Lern- und Entwicklungsperspektive 35
   - 4.2 Weitere unternehmensspezifische Perspektiven 36
5. Die Ziele 37
   - 5.1 Zielarten 38
   - 5.2 Zielbildungsprozess 41
   - 5.3 Zielsysteme 42

5.4 Zielbeziehungen ... 45

6. Maßnahmen ... 47

7. Kennzahlen ... 48
7.1 Kennzahlenbegriff ... 48
7.2 Arten von Kennzahlen ... 49
7.3 Ermittlung von Kennzahlen ... 51
7.3.1 Rechnerische Ermittlung ... 51
7.3.2 Feststellung der Basisinformationen ... 52
7.3.3 Bei der Balanced Scorecard zu berücksichtigende Besonderheiten ... 54
7.4 Kennzahlensysteme ... 56

C. Einführungsphase des Balanced Scorecard-Konzeptes ... 61

1. Start: Top down ... 61
1.1 Mögliche Planungsrichtungen ... 61
1.2 Top-down-Planung als Ausgangspunkt der Balanced Scorecard ... 62
1.3 Unternehmens-Scorecard versus Bereichs-Scorecard ... 63

2. Voraussetzungen für die Einführung der Balanced Scorecard ... 64

3. Planung des Einführungsprozesses ... 66
3.1 Planung der am Einführungsprozess beteiligten Personen ... 66
3.1.1 Top Management ... 66
3.1.2 Auswahl des Projektleiters ... 67
3.1.3 Auswahl der Mitglieder des Projektteams zur Unterstützung des Projektleiters ... 68
3.2 Planung des Inhalts ... 69
3.2.1 Das Einführungskonzept in zehn Schritten ... 70
3.2.2 Verkürztes Einführungskonzept ... 72
3.3 Planung der Zeit ... 74

D. Erstellung der Balanced Scorecard ... 77

1. Vorbemerkungen ... 77

2. Ausgangspunkt Vision ... 78

3. Ableitung der Strategien ... 78
3.1 Überprüfung des Istzustandes ... 78
3.2 Ableitung der Strategien aus der Unternehmensvision ... 82
3.2.1 Festzustellende Mängel ... 82
3.2.2 Vorgehensweise ... 83

4. Bestimmung der strategischen Ziele unter Berücksichtigung der einzelnen Perspektiven ... 87
4.1 Grundlagen ... 87
4.2 Selbstbewusst Ziele formulieren ... 90

4.3 Art und Anzahl der Perspektiven ... 91

5. Auswahl der Kennzahlen ... 93
5.1 Strategische Kennzahlen ... 93
5.2 Konkretisierung der Kennzahlen ... 94
5.2.1 Definition der Kennzahlen im Unternehmen ... 94
5.2.2 Verarbeitung der Basisdaten ... 95
5.2.3 Festlegung der Art der Ist-Erfassung ... 97
5.2.4 Entwicklung der Soll-Vorstellungen ... 97
5.2.5 Klärung der Verantwortlichkeiten ... 98
5.2.6 Kopplung eines finanziellen Anreizsystems an die Kennzahlen ... 99
5.2.7 Erste Maßnahmenbestimmung ... 99
5.3 Bestimmung eines ausgewogenen Kennzahlen-Mix ... 100
5.3.1 Frühindikatoren und Spätindikatoren ... 100
5.3.2 Finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen ... 106
5.4 Ursache-Wirkungs-Kette der Kennzahlen ... 107
5.5 Vorgehensweise bei der Ermittlung der Kennzahlen für die Ziele der einzelnen Perspektiven in einem Beipielunternehmen ... 109
5.5.1 Bestimmung der Perspektiven ... 109
5.5.2 Strategiensuche bzw. Überprüfung vorhandener Strategien ... 110
5.5.3 Ermittlung der Kennzahlen für die Ziele der einzelnen Perspektiven ... 110
5.5.3.1 Finanzielle Perspektive ... 110
5.5.3.2 Kundenperspektive ... 112
5.5.3.3 Perspektive Geschäftsprozesse ... 120
5.5.3.4 Mitarbeiterperspektive ... 124
- Kennzahlen der Potenziale der Mitarbeiter 125 - Kennzahlen der Weiterbildung 126 - Kennzahlen zur Motivation der Mitarbeiter 126 - Kennzahlen zu den Potenzialen von Informationssystemen 127

6. Zielwerte bestimmen ... 130

7. Strategische Maßnahmen bestimmen ... 131

8. Zusammenfassender Überblick über die Erstellung der Balanced Scorecard ... 138

E. Unternehmensweite Ausdehnung der Balanced Scorecard ... 149

1. Horizontale Ausdehnung ... 149

2. Vertikale Ausdehnung ... 150
2.1 Begriff ... 150
2.2 Ziele ... 150
2.3 Vorgehensweise ... 151
2.3.1 Festlegung der Struktur für das Herunterbrechen ... 151
2.3.2 Bestimmung der Methoden ... 151
2.3.3 Vornahme des Herunterbrechens ... 153
2.3.4 Abstimmung der Balanced Scorecard zwischen den Einheiten ... 153

2.3.5 Dokumentation der Ergebnisse 153
2.3.6 Integration der Ergebnisse in das Zielvereinbarungs- und Entlohnungssystem 153

F. Durchsetzung der Balanced Scorecard im Unternehmen 157

1. Vorbemerkung 157
2. Abstimmung der einzelnen Systeme 157
3. Verbindung der Balanced Scorecard mit der strategischen Planung 158
   3.1 Beziehung zwischen Balanced Scorecard und strategischer Planung bei bereits bestehender Planung 158
   3.2 Beziehungen zwischen Balanced Scorecard und strategischer Planung bei noch nicht bestehender Planung 159
4. Verbindung der Balanced Scorecard mit der operativen Planung 159
5. Anreizgestaltung mithilfe der Balanced Scorecard 161
6. Feedback 162

Lösungen 165

MiniLex 181

Literaturverzeichnis 203

Stichwortverzeichnis 209