

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorworte zur 4.–1. Auflage	V
Geleitwort zur 1. Auflage	XII
Inhaltsübersicht	XV
1 Das Managementsystem Balanced Scorecard	1
1.1 Die Balanced Scorecard	2
1.1.1 Balanced Scorecard – ein Überblick	2
1.1.2 Empirische Forschung zur Balanced Scorecard	10
1.1.2.1 Überblick über die empirische Forschung	10
1.1.2.2 Die Balanced-Scorecard-Studie 2005 von Horváth & Partners	11
1.1.3 Die wesentlichen Auslöser und Einführungsgründe für die Balanced Scorecard (inkl. empirische Betrachtung)	14
1.1.4 Probleme bei der Strategieumsetzung und Bedeutung der Strategierealisierung (inkl. empirische Betrachtung)	19
1.1.5 Empirische Angaben zum Nutzen der Balanced Scorecard	23
1.1.5.1 Wirtschaftlicher Erfolg mit der Balanced Scorecard	23
1.1.5.2 Erfolg beim Aufbau immaterieller Vermögenswerte	26
1.1.5.3 Auswirkung auf die Strategierealisierung und die Führungssysteme	27
1.1.5.4 Zufriedenheit und Anwendungsintensität	30
1.1.5.5 Finanzielle Investition und Pay-back	32
1.2 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	34
1.2.1 Strategie ist mehr als nur Rendite- und Wachstumsziele	34
1.2.2 Erfolgsfaktor Strategiedarstellung	38
1.2.3 Perspektiven der Balanced Scorecard: Voraussetzung für ausgewogenes strategisches Denken	40
1.2.3.1 Die »klassischen« Perspektiven	41
1.2.3.2 Durch die Perspektiven das grundsätzliche Geschäftsverständnis zum Ausdruck bringen	42
1.2.3.3 Die Perspektiven der Balanced Scorecard und der Stakeholder-Ansatz	43
1.2.4 Strategische Ziele: Das Herzstück jeder Balanced Scorecard	44
1.2.5 »Strategy Maps«: Erst die Verknüpfung von Zielen erklärt die Strategie vollständig	53

1.2.6	Messgrößen: Sicherstellen der Verfolgbarkeit.	57
1.2.7	Zielwerte: Anspruchsniveau und Steuerung bei Zielkonflikten.	63
1.2.8	Strategische Aktionen: Promotoren der Strategieumsetzung!	65
1.2.9	Erst in ihrer Gesamtheit entfaltet sich die eigentliche Kraft	67
2	Das Horváth & Partners-Modell zur Balanced-Scorecard-Implementierung im Überblick	73
2.1	Phase 1: Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen . . .	75
2.2	Phase 2: Die strategischen Grundlagen klären.	79
2.3	Phase 3: Eine Balanced Scorecard entwickeln	80
2.4	Phase 4: Die Organisation strategieorientiert ausrichten.	83
2.5	Phase 5: Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen . .	84
3	Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen	87
3.1	Zielsetzung	88
3.2	Die Balanced-Scorecard-Architektur bestimmen.	89
3.3	Die Projektorganisation festlegen	93
3.4	Den Projektablauf gestalten	97
3.5	Die Information, Kommunikation und Partizipation sicherstellen	101
3.6	Begriffe und Methoden standardisieren.	103
3.7	Die kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigen	107
3.8	Highlights	109
4	Die strategischen Grundlagen klären	111
4.1	Zielsetzung	112
4.2	Strategie und Balanced Scorecard	114
4.2.1	Zugrunde liegendes Strategieverständnis.	114
4.2.2	Strategie-Anatomie: Wettbewerbsarena, strategischer Rahmen und Zielsystem	115
4.2.3	Die Elemente des strategischen Rahmens	117
4.2.4	Neugestaltung des Strategieprozesses	121
4.3	Ablauf der strategischen Klärung	124
4.3.1	Umfang der strategischen Klärung	124
4.3.2	Durchführung eines Strategie-Checks	126
4.3.3	Das Kundenbegeisterungsmodell als Beispiel umfangreicherer strategischer Analysen	130
4.3.4	Plakative Zusammenfassungen: Die strategischen Stoßrichtungen	137
4.4	Benötigte Inputs aus der strategischen Klärung für den Balanced-Scorecard-Prozess	137

4.5	Anforderungen und Entwicklungsperspektiven der Strategieentwicklung im Kontext der Balanced Scorecard.	139
4.6	Highlights	141
4.7	Fallstudie »Strategische Grundlagen klären«	141
4.7.1	Ausgangssituation	142
4.7.2	Das Unternehmen Prints GmbH	143
4.7.3	Strategische Klärung bei der Prints GmbH	146
4.7.4	Wettbewerbsumfeld und strategischer Kern der Prints GmbH	146
4.7.5	Kundenwahrnehmung und Kundenschnittstelle	149
4.7.6	Analyse der Wertschöpfungskette	151
4.7.7	Analyse des Human Kapitals	152
4.7.8	Festlegung der strategischen Stoßrichtungen	153
5	Eine Balanced Scorecard entwickeln	155
5.1	Zielsetzung	156
5.2	Strategische Ziele ableiten	156
5.2.1	Strategische Ziele entwickeln	157
5.2.2	Strategische Ziele auswählen	162
5.2.2.1	Instrumente zur Klärung der strategischen Bedeutung	165
5.2.2.2	Spezifische Fragestellungen bei der Auswahl strategischer Ziele.	173
5.2.3	Strategische Ziele dokumentieren	176
5.2.4	Fallstudie »Strategische Ziele ableiten«	177
5.3	Strategy Map aufbauen.	186
5.3.1	Ursache-Wirkungs-Beziehungen darstellen	187
5.3.2	Auf strategisch beabsichtigte Beziehungen konzentrieren	190
5.3.3	»Story of Strategy« formulieren.	195
5.3.4	Fallstudie »Strategy Map aufbauen«	196
5.4	Messgrößen auswählen	202
5.4.1	Messgrößenvorschläge erarbeiten	203
5.4.2	Messgrößen auswählen und Implementierung sicherstellen	207
5.4.3	Weiterführende Fragen.	208
5.4.4	Fallstudie »Messgrößen auswählen«	210
5.5	Zielwerte festlegen	214
5.5.1	Vergleichsbasis schaffen.	214
5.5.2	Unterschiedliche Zielwertverläufe berücksichtigen.	217
5.5.3	Schwellenwerte definieren	218
5.5.4	Zielwerte dokumentieren	219
5.5.5	Fallstudie »Zielwerte festlegen«.	220
5.6	Strategische Aktionen bestimmen	222
5.6.1	Ideen für strategische Aktionen entwickeln	223

5.6.2	Strategische Aktionen budgetieren und priorisieren.	226
5.6.3	Strategische Aktionen dokumentieren.	229
5.6.4	Fallstudie »Strategische Aktionen bestimmen«.	230
5.6.5	Balanced-Scorecard-Typen (empirische Betrachtung).	233
5.7	Highlights	235
6	Die Organisation strategieorientiert ausrichten	237
6.1	Zielsetzung	238
6.2	Die Balanced Scorecard unternehmensweit einführen	239
6.2.1	Die Struktur der Kaskadierung festlegen	241
6.2.2	Die Roll-out-Methode bestimmen	243
6.2.3	Die Balanced Scorecard kaskadieren	248
6.2.4	Ziele, Messgrößen und Aktionen bereichsübergreifend abstimmen.	250
6.3	Fallstudie »Die Organisation strategieorientiert ausrichten«	256
6.3.1	Konzeption des Roll-outs	256
6.3.2	Roll-out Phase 1: Erarbeitung eigenständiger Balanced Scorecards in den Zentralbereichen	259
6.3.3	Roll-out Phase 2: Erarbeitung von Balanced Scorecards für die dezentralen Vertriebseinheiten.	262
6.3.4	Abstimmung und Verdichtung des Gesamtsystems der Balanced Scorecard	263
6.3.5	Erkenntnisse aus der Roll-out-Phase.	264
6.4	Durchdringungsgrad der Balanced Scorecard in Unternehmen (empirische Betrachtung)	266
6.5	Highlights	269
7	Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen	271
7.1	Zielsetzung	273
7.2	Die Balanced Scorecard in die Management- und Steuerungssysteme integrieren – ein Überblick.	275
7.3	Die Balanced Scorecard in das Planungssystem integrieren	284
7.3.1	Balanced Scorecard mit der strategischen Planung verbinden	285
7.3.2	Balanced Scorecard mit der operativen Planung verzahnen.	289
7.3.3	Fallstudie »Die Balanced Scorecard in das Planungssystem integrieren«	298
7.4	Die Mitarbeiter mit Hilfe der Balanced Scorecard führen.	303
7.4.1	Neue Erwartungen der Mitarbeiter berücksichtigen.	303
7.4.2	Mit einem Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystem die Zielerreichung unterstützen	304
7.4.3	Das Vergütungssystem im Rahmen des Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystems	306

7.4.4	Der Zielvereinbarungs- und Vergütungsprozess im Rahmen des Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystems	311
7.4.5	Mit der Balanced Scorecard die Selbststeuerung der Mitarbeiter fördern	316
7.4.6	Balanced Scorecard, Zielvereinbarung und variable Vergütung (empirische Betrachtung)	318
7.5	Die Balanced Scorecard konzeptionell & technisch in das Berichtssystem integrieren	322
7.5.1	Die Kritik an der bestehenden Informationsversorgung aufgreifen	322
7.5.2	Das Berichtssystem mit der Balanced Scorecard neu ausrichten	324
7.5.3	Anforderungen an ein Balanced-Scorecard-basiertes Management-Reporting	330
7.5.4	Die Berichtsverantwortung organisatorisch verankern	332
7.5.5	Die Balanced Scorecard durch IT unterstützen	336
7.5.6	Die passende IT-Unterstützung richtig umsetzen	340
7.5.7	Implementierungstipps für das Aufsetzen eines Balanced-Scorecard-Reportings	346
7.6	Die Balanced Scorecard mit dem Wertmanagement-Ansatz verknüpfen	347
7.6.1	Wertorientierte Unternehmenssteuerung erfolgreich umsetzen	347
7.6.2	Wertmanagement und Balanced Scorecard als integrierter Ansatz	355
7.7	EFQM-Modell und Balanced Scorecard abgestimmt einsetzen	359
7.8	Die Balanced Scorecard mit Risikomanagement verbinden	366
7.8.1	Risikomanagement und Corporate Governance	366
7.8.2	Schnittstellen der Balanced Scorecard und des Chancen- und Risikomanagements	369
7.8.3	Früherkennung von Chancen und Risiken mit der Balanced Scorecard	371
7.9	Highlights	377
8	Balanced Scorecard umsetzen im Public Management	379
8.1	Steuerungsprobleme im öffentlichen Bereich mit der Balanced Scorecard lösen	380
8.1.1	Wo liegen die Ansatzpunkte für die Balanced Scorecard im öffentlichen Bereich?	380
8.1.2	Leitbilder und Visionen umsetzen	383
8.1.3	Produkte und Kennzahlen managen	383
8.2	Balanced Scorecard maßschneidern für die öffentliche Verwaltung	384
8.2.1	Allgemeiner Anpassungsbedarf der Balanced Scorecard für das Public Management	384
8.2.1.1	Bedeutung der Strategie für den öffentlichen Bereich verstehen	384
8.2.1.2	Koordinationsobjekte und -inhalte definieren	387
8.2.2	Der Balanced-Scorecard-Prozess im öffentlichen Bereich	390
8.2.2.1	Phase 1: Organisatorischen Rahmen schaffen	393

8.2.2.2	Phase 2: Strategische Grundlagen klären mit Hilfe der strategischen Analyse	396
8.2.2.3	Phase 3: Balanced Scorecard entwickeln	403
8.2.2.4	Phase 4: Organisation strategieorientiert ausrichten	409
8.2.2.5	Phase 5: Wie kann eine Balanced Scorecard dauerhaft in der Organisation implementiert werden?	412
8.3	Perspektiven und Erfolgsfaktoren	417
9	Ausblick	419
	Glossar	425
	Autorenverzeichnis der 4. Auflage	435
	Literaturverzeichnis	437
	Stichwortregister	447