

SCHÄFFER  
POESCHEL

# Inhaltsverzeichnis

Vorworte zur 4.–1. Auflage	V
Geleitwort zur 1. Auflage	XII
Inhaltsübersicht	XV
<b>1 Das Managementsystem Balanced Scorecard</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Das Horváth &amp; Partners-Modell zur Balanced-Scorecard-Implementierung im Überblick . . . . .</b>	<b>73</b>
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
<b>3</b>	<b>Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen . . . . .</b>	<b>87</b>
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
<b>4</b>	<b>Die strategischen Grundlagen klären . . . . .</b>	<b>111</b>
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
<b>5</b>	<b>Eine Balanced Scorecard entwickeln . . . . .</b>	<b>155</b>
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
<b>6</b>	<b>Die Organisation strategieorientiert ausrichten . . . . .</b>	<b>237</b>
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
<b>7</b>	<b>Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen . . . . .</b>	<b>271</b>
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
<b>8</b>	<b>Balanced Scorecard umsetzen im Public Management . . . . .</b>	<b>379</b>
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
<b>9</b>	<b>Ausblick</b> . . . . .	<b>419</b>
	Glossar . . . . .	425
	Autorenverzeichnis der 4. Auflage . . . . .	435
	Literaturverzeichnis . . . . .	437
	Stichwortregister . . . . .	447