

Horvath & Partner (Hrsg.)

&

Balanced Scorecard umsetzen

2000

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

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 Horvath & 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