

Balanced Scorecard

Auf dem Weg zum Klassiker

Dipl.-Kfm. Bernd Morganski

2., überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	IXX
Abkürzungsverzeichnis.....	XXIH
A Strategische Planung in Unternehmen.....	1
1 Notwendigkeit strategischer Planung.....	1
2 Inhalte strategischer Planung.....	5
B Grundlagen der Balanced Scorecard.....	11
1 Die Balanced Scorecard als modernes und ganzheitliches Steuerungsinstrument in Unternehmen.....	11
1.1 Entstehung und Bedeutung.....	11
1.2 Anforderungen an ein ganzheitliches Unternehmens- steuerungssystem.....	14
1.3 Konzept der Balanced Scorecard - Von der Mission und Vision zur Strategie und deren Umsetzung.....	17
1.4 Ausgewogenheit und Balance.....	23
1.5 Unternehmen, die Balanced Scorecard bereits ein- setzen.....	28
2 Intentionen der Balanced Scorecard.....	34
2.1 Komplexitätsreduktion des Betriebsgeschehens.....	34
2.2 Visionen und daraus abgeleitete Ziele messbar machen.....	36

2.3	Strategische Ziele Mitarbeitern nahebringen - Kommunikation.....	41
2.4	Strategien im Unternehmen verankern - das Dilemma mit dem Budget.....	43
2.5	Strategien dem sich ändernde Unternehmen und seinem Umfeld anpassen.....	47
3	Die Kundenperspektive.....	52
3.1	Darstellung und Kernfrage.....	52
3.2	Spätindikatoren der Kundenperspektive.....	55
3.2.1	Marktanteil.....	56
3.2.2	Kundenzufriedenheit.....	57
3.2.3	Kundenakquisition.....	61
3.2.4	Kundentreue.....	62
3.2.5	Kundenrentabilität.....	63
3.3	Frühindikatoren der Kundenperspektive.....	64
3.3.1	Grundsätzliches.....	64
3.3.2	Produkt- und Serviceeigenschaften.....	65
3.3.3	Image und Ansehen.....	66
3.3.4	Kundenbeziehungs- und Kundenbindungsmanagement.....	66
4	Die Mitarbeiter- oder Potenzialperspektive.....	79
4.1	Darstellung und Kernfrage.....	79
4.2	Prioritätsverschiebungen.....	80
4.3	Spätindikatoren der Mitarbeiterperspektive.....	83
4.3.1	Mitarbeiterzufriedenheit.....	83
4.3.2	Mitarbeitertreue.....	85
4.3.3	Mitarbeiterproduktivität.....	86
4.4	Frühindikatoren der Mitarbeiterperspektive.....	86
4.4.1	Fort- und Weiterbildung sowie High-Potential-Development.....	87
4.4.2	Mitarbeitermotivation.....	88
4.4.3	Informelle Infrastruktur im Unternehmen.....	91
5	Die Geschäftsprozess- oder Prozessperspektive.....	92
5.1	Darstellung und Kernfrage.....	92
5.2	Indikatoren der Innovation.....	94
5.3	Indikatoren des Betriebsprozesses.....	95
5.3.1	Die Prozesszeit.....	95
5.3.2	Die Prozessqualität.....	97

5.4	Indikatoren des Kundendienstprozesses/Nachsorge	98
5.5	Indikatoren für die Kommunikation	100
6	Die Finanzperspektive	103
6.1	Darstellung und Kernfrage	103
6.2	Wachstumsphase	104
6.3	Reifephase	105
6.4	Erntephase	107
6.5	Gemeinsame Ziele der finanzwirtschaftlichen Kennzahlen	108
C	Implementierung einer Balanced Scorecard als ganzheitliches Managementsystem	113
1	Analyse des Status Quo	113
1.1	Unternehmenskultur	113
1.2	Stärken-Schwächen-Analyse	118
1.3	Potenzialanalyse	123
1.4	Bestimmung der strategischen Stoßrichtungen mit der SWOT-Analyse	127
2	Erarbeitung der Balanced Scorecard	131
2.1	Erfolgversprechende Rahmenbedingungen schaffen	131
2.2	Konkretisierung der strategischen Ziele	136
2.3	Aufbau von Ursache-/Wirkungsketten und Verknüpfung mit strategischen Zielen	143
2.4	Auswahl der Messgrößen	149
2.5	Festlegen der Zielwerte	151
2.6	Strategische Aktionen planen	154
3	Einführung der Balanced Scorecard unternehmensweit	159
3.1	Herunterbrechen und abstimmen	159
3.2	Exkurs: Fragen zur Qualitätssicherung	162
3.3	Integration der Balanced Scorecard in das Managementinstrumentarium	164
3.4	Einbinden der Balanced Scorecard in das Planungssystem	166

3.5	Mitarbeiter erfolgsorientiert anhand der Balanced Scorecard führen.....	169
3.5.1	Anforderungen an die Mitarbeiterführung	169
3.5.2	Management by Objectives und Balanced Scorecard.....	171
3.6	Balanced Scorecard durch Einsatz von Software unterstützen („Cockpit-Lösung“)......	176
D	Wert- und qualitätsorientiertes Management und Balanced Scorecard.....	195
1	Abgestimmter Einsatz von unternehmenswertorientierter Steuerung und Balanced Scorecard.....	195
1.1	Das Konzept des Shareholder Value.....	195
1.2	Shareholder Value und Balanced Scorecard.....	201
2	Total Quality Management und Balanced Scorecard abgestimmt einsetzen.....	207
2.1	Vom Qualitätsmanagement zum Total Quality Management (TQM).....	207
2.2	Qualitätsauszeichnungen (Quality Awards).....	211
2.3	Total Quality Management/European Quality Award und die Balanced Scorecard abgestimmt einsetzen.	217
£	Regeln für den Erfolg Ihres Balanced Scorecard-Projektes	233
1	Zehn Regeln, um auf Kurs zu bleiben.....	233
2	Rahmenbedingungen für die Erarbeitung einer Balanced Scorecard.....	237
3	Mitarbeiterkommunikation im Veränderungsprozess	240
3.1	Notwendigkeit innerbetrieblicher Kommunikation.	240
3.2	Konfliktfreie Kommunikation.....	244
4	Schaffen Sie ein Klima des Vertrauens.....	248

F Beurteilung des Balanced Scorecard-Konzeptes aus Praktik- tikersicht	251
Anhang.....	255
Literaturverzeichnis.....	273
Stichwortverzeichnis.....	279