

# **Balanced Scorecard at work**

strategisch - taktisch - operativ

von

Herwig R. Friedag

Dr. Walter Schmidt

unter Mitautorenschaft von

Dirk Hertel

Thomas Zeier

Haufe Mediengruppe

Freiburg • Berlin • München • Zürich

# Inhaltsübersicht

Vorwort.....	5
<b>1 Die Gutleb AG - Betreuung mit Würde und Herz.....</b>	<b>11</b>
1.1 Die Gutleb AG stellt sich vor.....	11
1.1.1 Unsere Ausgangslage.....	12
1.1.2 Ein überraschendes Treffen mit Folgen.....	19
1.1.3 Wir haben Investoren, aber die zieren sich.....	21
1.1.4 Wir werden die Gutleb AG.....	23
1.2 Die Balanced Scorecard unserer sächsischen Kollegen.....	24
1.3 Auf die Kultur kommt es an - Wir müssen uns finden.....	28
1.3.1 Das erste Meeting mit den „Dresdnern“.....	28
1.3.2 Um was geht es in dem Integrationsprojekt - die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Klärung.....	30
1.3.3 Management der Erwartungshaltungen.....	31
1.4 Die Vorbereitung des Strategieworkshops.....	33
1.4.1 Aufgaben im Vorfeld.....	34
1.4.2 Auswahl der Berater.....	35
<b>2 Aus Erfahrung lernen - Was bringt, was kostet uns eine Balanced Scorecard?.....</b>	<b>37</b>
2.1 Mit operativer Arbeit strategische Ziele umsetzen?.....	38
2.1.1 Der Unterschied zwischen „strategisch“ und „operativ“.....	39
2.1.2 Das „strategische 1x1“.....	44
2.2 Was sind wir bereit, für die Balanced Scorecard zu tun?.....	48
2.2.1 Vorteile und Nachteile im Wettbewerb.....	51
2.2.2 Jede Strategie braucht „objektive“ Ziele und „subjektive“ Motivation.....	53
2.2.2.1 Die Objektivierung unserer Strategie.....	56
2.2.2.2 Die „Subjektivierung“ unserer Strategie.....	64
2.2.3 Die Quellen für nachhaltiges Engagement.....	67
2.2.3.1 Herausforderungen.....	68
2.2.3.2 Motor der Strategie.....	72

3	Exkurs für philosophisch interessierte Leser: Ein „Dreiklang“ für erfolgreiche Strategien.....	73
3.1	Das technologische Zeitalter stellt neue Fragen.....	73
3.1.1	Beginnen wir mit der Technik.....	76
3.1.2	Kommen wir zum Wissen.....	78
3.2	Entwicklungspotenziale.....	81
3.2.1	Der Bewegungsraum.....	83
3.2.2	Die Codierung - der entscheidende Baustein verschiedener Entwicklungsstufen.....	84
3.2.3	Strukturen.....	88
3.2.4	Das Streben nach dem evolutionären Wettbewerbs vorteil... ..	89
3.3	Konsequenzen für unsere Strategie.....	93
4	Erst muss die Strategie stimmen, dann aber ist die Taktik entscheidend!.....	97
4.1	Mission und Vision Warum sind wir ein Unternehmen?.....	97
4.1.1	Worin suchen wir unseren Wettbewerbsvorteil?.....	102
4.1.2	Grundsätze für eine gemeinsame Kultur.....	105
4.2	Unser strategisches Haus: Themen und Gebiete für die Entwicklung von Potenzialen.....	108
4.2.1	Strategieumsetzung mit strategischen Kennzahlen messen!.....	108
4.2.2	Potenziale als Grundlage des operativen Erfolgs.....	111
4.2.3	Strategische Themen.....	116
4.2.4	Gebiete zur Entwicklung von Potenzialen.....	118
4.3	Die Taktik entscheidet über Erfolg oder Misserfolg unserer Strategie.....	119
5	<b>Die Anforderungsprofile der Gutleb AG.....</b>	<b>127</b>
5.1	So wurden die Mitarbeiterprofile erarbeitet.....	128
5.2	Kunden.....	139
5.3	Partner.....	142
5.4	Prozesse.....	147
5.5	Gemeinschaft.....	152
5.6	Ressourcen sind nicht alles, aber ohne Ressourcen geht nichts. ....	157
6	<b>Das schwierige Leben mit der Balanced Scorecard.....</b>	<b>161</b>
6.1	Die Erarbeitung der Balanced Scorecard der Gutleb AG.....	161
6.1.1	Unser gewählter strategischer Zeitraum.....	162

6.1.2	Festlegung von Leitbild und Leitziel.....	163
6.1.3	Konkretisierung des strategischen Koordinatensystems . . .	164
6.1.4	ZAK - konkretes Tun für strategische Ziele.....	169
6.1.5	Exkurs: Früh- und Spätindikatoren.....	171
6.1.6	Zielgerichtete Aktionen.....	172
6.2	Strategische Projekte strukturieren.....	176
6.2.1	Strategische Projekte zusammenstellen.....	177
6.2.2	Strategische Projekte überarbeiten.....	180
6.2.2.1	Die BSC-Projektsteuerungsgruppe.....	182
6.2.2.2	Projektteams bilden.....	183
6.2.2.3	Projektzieldefinition.....	184
6.2.2.4	Strategische Erlöse mit einer Projektkennzahl messen . . . .	185
6.2.2.5	Projektstrukturen ergänzen.....	186
6.2.2.6	Zeitliche Abfolge der Projektschritte klären und benötigte Projektressourcen abschätzen.....	187
6.2.2.7	Projektauswirkungen untersuchen.....	188
6.2.2.8	Projektabbruchbedingungen festlegen.....	193
6.2.3	Der Entscheidungsworkshop.....	193
6.3	Strategische Projekte umsetzen.....	195
6.3.1	Berichte, Treffen und Dokumentation.....	196
6.3.2	Projektmarketing.....	198
6.3.3	Wir müssen umplanen - uns erreicht die Flut.....	200
6.4	Verbreitung der BSC im Unternehmen.....	202
6.5	Wir haben fertig?.....	204
<b>7</b>	<b>Berichten mit der Balanced Scorecard.....</b>	<b>205</b>
7.1	Wie die Balanced Scorecard das Berichten verändert.....	208
7.2	Führungs-Scorecard.....	208
7.3	Berichts-Scorecard.....	212
7.3.1	Projekt-Controlling.....	213
7.3.2	(Interne) Berichts-Scorecard.....	214
7.3.2.1	Ziel der internen Berichts-Scorecard.....	216
7.3.2.2	Aufbau der internen Berichts-Scorecard.....	217
7.3.3	(Externe) Berichts-Scorecard.....	223
7.3.3.1	Berichts-Scorecard für Banken.....	223
7.3.3.2	Berichts-Scorecard für unser politisch-kommunales Umfeld.....	226
7.3.3.3	Aktionärs-Balanced Scorecard.....	228
7.4	Berichten um zu lernen.....	231

## Inhaltsübersicht

7.5	Strategische und operative BSC - das Konzept wird erweitert.....	236
7.5.1	Die Entwicklung einer operativen Balanced Scorecard.....	237
7.5.2	Die operative Scorecard aus Riesa.....	239
<b>8</b>	<b>Gutleb versucht ein Gesamtkonzept.....</b>	<b>247</b>
8.1	Planen mit der BSC - auf dem Weg zum „Beyond Budgeting“?.....	247
8.1.1	Beyond Budgeting als integriertes Managementmodell.....	249
8.1.2	Beyond Budgeting praktisch angewandt.....	251
8.2	Strukturen verändern sich.....	253
8.3	Zurück zum strategischen 1x1.....	256
8.3.1	Der Strategische Cash Flow.....	258
8.3.2	Zukunftsaufwendungen.....	263
8.4	Die Vollendung des strategischen 1x1.....	266
8.4.1	Die Bestimmung des Potenzialfaktors.....	268
8.4.2	Die Potenzialbilanz und der Wirkungsgrad der Potenzialnutzung.....	273
8.4.2.1	Potenzialspiegel.....	274
8.4.2.2	Potenzialbilanz.....	276
8.4.2.3	Wirkungsgrad der Potenzialnutzung.....	277
8.4.3	Ein dynamisches Gleichgewicht anstreben.....	281
9	Resümee.....	283
10	So nutzen Sie die Anwendungen auf der CD-ROM.....	289
	Literaturübersicht.....	291
	Stichwortverzeichnis.....	297