

Inhalt

Vorwort 13

Einführung 15

Die Balanced Scorecard 16

Die Grundlagen dieses Buches 18

Der Aufbau des Buches 19

Kapitel 1:
Eine sinnvolle Messung von Performance braucht
eine Balanced Scorecard 23

Drei grundlegende Probleme 24

Die Erhebung finanzieller Daten und ihre Grenze 25

Die Wertschöpfung in der New Economy 31

Das System der Balanced Scorecard 38

Die Strategie als Kette von Ursachen und Wirkungen 52

Zusammenfassung 57

Kapitel 2:
Packen wir's an 59

Das Wichtigste zuerst: Warum entwickeln Sie eine Balanced Scorecard? 59

Wo bauen wir die Balanced Scorecard ein? 68

Executive-Sponsoring – Ein kritisches Element in jedem Balanced-Scorecard-Programm 74

Ihr Balanced-Scorecard-Team	80
Ihr Balanced-Scorecard-Entwicklungsplan	90
Kommunizieren Sie das Balanced-Scorecard-Projekt	98
Zusammenfassung	106

Kapitel 3: **Mission, Werte, Vision und Strategie** 109

Leitbild und Mission	110
Die Werte	116
Die Vision	123
Die Strategie	131
Zusammenfassung	136

Kapitel 4: **Strategische Landkarten** 139

Was ist eine strategische Landkarte?	140
Warum eine strategische Landkarte unverzichtbar ist	142
Entwickeln Sie Ihre strategische Landkarte	145
Machen Sie Ihre Hausaufgaben – Überprüfen Sie die Hintergrundinformationen zum Rohmaterial Ihrer Strategiekarte	147
Die Entwicklung der Ziele für jede der Perspektiven	158
Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses durch Zielerläuterungen	187
Die Durchführung effektiver Workshops zur Entwicklung einer strategischen Landkarte	189
Wie viele Ziele soll die strategische Landkarte umfassen?	193
Anpassung der strategischen Landkarte an Ihre spezielle Situation	194
Zusammenfassung	198

Kapitel 5:

Die Entwicklung von Performance-Kennzahlen 201

Performance-Measurement – Das Herz der Balanced Scorecard 202

Kennzahlen für die finanzwirtschaftliche Perspektive 205

Kennzahlen für die Kundenperspektive 208

Kennzahlen für die Perspektive der internen Prozesse 216

Kennzahlen für die Lern- und Entwicklungsperspektive 219

Die endgültige Festlegung der Kennzahlen 226

Bleiben Performance-Kennzahlen stets gleich? 243

Zusammenfassung 245

Kapitel 6:

Konkrete Zielvorgaben entwickeln und Prioritäten setzen 247

Jede Balanced Scorecard braucht Zielvorgaben 248

Projekte nach ihrer Priorität einstufen 259

Zusammenfassung 270

Kapitel 7:

›Kaskadierung‹ der Balanced Scorecard zur Ausrichtung der Organisation 273

›Kaskadieren‹ – Was heißt das eigentlich? 274

Die Kaskadierung der Scorecard schafft ein strategisches Band 275

Die Kaskadierung in der Praxis 277

Die Leit-Scorecard: Auf ein gutes Verständnis kommt es an 279

Kaskadieren heißt mitwirken und Einfluss nehmen 281

Zusammenfassung 297

Kapitel 8:
Die Balanced Scorecard als Instrument der strategischen Ressourcenallokation 301

Die Mängel der traditionellen Finanzplanung 302

Der Abschied von der traditionellen Budgetierung 305

Strategische Ressourcenallokation anhand der Balanced Scorecard 308

Verknüpfung der Balanced Scorecard mit dem Budget –
Schritt für Schritt 311

Zusammenfassung 321

Kapitel 9:
**Zusätzliche Verbindungen mit der Balanced Scorecard –
Vergütung und Corporate Governance** 325

Eine Frage der Motivation 326

Worauf es bei der Umsetzung ankommt 330

Methoden der Verknüpfung von Balanced Scorecard und Prämien 336

Balanced Scorecard und Corporate Governance 343

Zusammenfassung 350

Kapitel 10:
Das Reporting der Balanced-Scorecard-Ergebnisse 353

Automatisierung der Balanced Scorecard 354

Strategische Management-Konferenzen 371

Zusammenfassung 379

Kapitel 11:**Wartung und Pflege der Balanced Scorecard 381**

»Fertig« ist die Balanced Scorecard nie! 382

Wartung und Pflege der Balanced Scorecard 384

Zusammenfassung 403

Kapitel 12:**Einige abschließende Überlegungen zur erfolgreichen
Balanced Scorecard 407**

Die Bedeutung von Veränderungskonzepten 407

Die zehn größten Probleme bei der Einführung der Balanced
Scorecard 410

Die Entwicklung der Balanced Scorecard mit externer Unterstützung 417

Abschließende Betrachtungen 419

Zusammenfassung 420

Danksagung 423**Anmerkungen 425****Stichwortverzeichnis 433**