

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
1 Die Gutleb AG – Betreuung mit Würde und Herz	11
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
2 Aus Erfahrung lernen – Was bringt, was kostet uns eine Balanced Scorecard?.....	37
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 Wettbewerbsvorteil ...	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 <u>ein</u> 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	Die Anforderungsprofile der Gutleb AG	127
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	Das schwierige Leben mit der Balanced Scorecard	161
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
7	Berichten mit der Balanced Scorecard.....	205
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

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
8	Gutleb versucht ein Gesamtkonzept	247
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