

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	LXX
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
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
E	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 Praktikersicht	251
	Anhang	255
	Literaturverzeichnis	273
	Stichwortverzeichnis	279