

Jürgen Weber/Utz Schaffner c^s-o^c

# Balanced Scorecard & Controlling

Implementierung  
- Nutzen für Manager und Controller -  
Erfahrungen in deutschen Unternehmen

3., überarbeitete Auflage

Mit Beiträgen von:

Dr. Heinz Ahn, Thomas Bauer, Petra Dickmeis, Dr. Ralf Eberenz, Dr. Bernd Eggers,  
Frank Fechtner, Monika Fliegel, Dr. Martin Grothe, Dr. Andreas Guldin,  
Detlev J. Hoch, Dr. Olaf Hoffmann, Dr. Christoph Klingenberg, Rainer Michaeli,  
Christian Paulsen, Björn Radtke, Roland Schmitt, Reinhardt Schnopp,  
Klaus Schulte, Dr. Rainer Vinkemeier, Dr. Thomas Voigt, Michael Vulpius



# INHALTSVERZEICHNIS

Zur Einstimmung - Was erwartet Sie in diesem Buch? . . . . .	V
Inhaltsverzeichnis . . . . .	IX
Zu den Autoren . . . . .	XIII
<b>1. Einführung der Balanced Scorecard . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1. Das Konzept in Kürze . . . . .	1
1.1.1. Das Kennzahlensystem . . . . .	2
1.1.2. Das Managementsystem . . . . .	14
1.2. Mehr zum Kennzahlensystem . . . . .	22
1.2.1. Ergänzende Hinweise zur Generierung und Verknüpfung von Kennzahlen . . . . .	22
1.2.2. Wie steht es um Ihre Leistungsrechnung? . . . . .	29
1.2.3. Operative Werttreiberhierarchien als Alternative? . . . . .	31
1.2.4. Wie fokussiert sollte Ihre Scorecard sein? . . . . .	37
1.2.5. Einbeziehung von Prämissen in die Betrachtung . . . . .	49
1.3. Mehr zum Managementsystem . . . . .	52
1.3.1. Die Strategie als notwendige Voraussetzung . . . . .	52
1.3.2. Was ist bei der Verbindung von Strategie und operativer Planung alles zu beachten? . . . . .	58
1.3.3. Balanced Scorecard und Anreizgestaltung . . . . .	61
1.3.4. Balanced Scorecard und Konzernorganisation . . . . .	66
1.3.5. Balanced Scorecard und KonTraG . . . . .	72
1.4. Implementierungserfahrungen aus der Praxis . . . . .	73
1.4.1. Balanced Scorecard bei Breuninger GmbH&Co. . . . .	74
1.4.2. Balanced Scorecard bei ABB Industrie AG . . . . .	77
1.4.3. Balanced Scorecard bei der Siemens AG . . . . .	81
1.4.4. Balanced Scorecard bei der Deutschen Lufthansa . . . . .	83
1.4.5. Balanced Scorecard bei der Mannesmann o.tel.o GmbH . . . . .	86

1.5.	Implementierung: Vorgehen und Erfolgsfaktoren. . . . .	.94
1.5.1.	Vorgehen zur Implementierung. . . . .	.94
1.5.2.	Erfolgsfaktoren der Implementierung. . . . .	.100
1.6.	Controller und Berater zur Balanced Scorecard. . . . .	.110
1.6.1.	Zur Rolle des Controllers bei der Einführung einer Balanced Scorecard. . . . .	.110
1.6.2.	Balanced Scorecard-basiertes Controlling bei einem Internet-Start-up. . . . .	.112
1.6.3.	Implementierung zwischen Pragmatismus und Perfektionismus . . . . .	.121
1.6.4.	Jenseits der Implementierungswelle: BSC als Integrationsinstrument. . . . .	.125
1.6.5.	Dynamic Scorecards. . . . .	.135
1.6.6.	Puzzle-Workshop zur Entwicklung einer BSC. . . . .	.141
1.6.7.	IT-Implementierung der Balanced-Scorecard - Anforderungen und Tools. . . . .	.144
1.6.8.	Die systemtechnische Einführung einer Balanced Scorecard in einem Unternehmen der Telekommunikation. . . . .	.148
1.6.9.	Einführung von Balanced Scorecard-Software zur betrieblichen Unterstützung. . . . .	.155
1.7.	Abschließende Beurteilung des Instruments Balanced Scorecard. . . . .	.165
1.7.1.	Der Steuerungshintergrund der Balanced Scorecard. . . . .	.166
1.7.2.	Der Methodenhintergrund der Balanced Scorecard. . . . .	.168
1.7.3.	Der Strategiehintergrund der Balanced Scorecard. . . . .	.171
1.7.4.	Fazit. . . . .	.171
<b>2.</b>	<b>BSC-Perspektiven: Die Basis zur Neuausrichtung des Controlling. . . . .</b>	<b>.175</b>
2.1.	Zur (Neu-)Positionierung des Controllers. . . . .	.175
2.1.1.	Was machen Controller eigentlich?. . . . .	.175
2.1.2.	Der Controller im Spiegel von Schlagworten. . . . .	.183
2.1.3.	Der Controller im Spiegel eines Leitbilds. . . . .	.186
2.1.4.	Controlling - „State of the Art“ in der Theorie. . . . .	.188
2.1.5.	Die neue Sicht: Rationalitätssicherung als Aufgabe des Controlling. . . . .	.190

2.1.6.	Aktuelle Herausforderungen an Controller und Controlling. . . . .	196
2.1.7.	Der Controller als Management Consultant . . . . .	199
2.1.8.	Der Controller als konstruktiver Opponent und Promotor. . . . .	202
2.1.9.	Neue empirische Erkenntnisse. . . . .	209
2.1.10.	O.Fazit: Re-Inventing Controlling. . . . .	221
2.2.	Marktorientiertes Controlling. . . . .	223
2.2.1.	Interne Märkte der Controller: Den „Zahlenverkäufer“ . . . . . konsequent umgesetzt. . . . .	224
2.2.2.	Die Outside-In-Sicht: Neue Perspektiven, neue Instrumente. . . . .	233
2.2.3.	Markt- und Kundenperspektive einer BSC für den Controller- bereich. . . . .	251
2.3.	Prozessorientiertes Controlling. . . . .	253
2.3.1.	Prozesse: Der neue Fokus der Führung. . . . .	253
2.3.2.	Controllership im prozessorientierten Unternehmen - ein Sechs-Punkte-Programm. . . . .	256
2.3.3.	Die Prozesskostenrechnung als Standard prozessorientierten Controllings. . . . .	267
2.3.4.	Prozessorientierung in der Controllerarbeit selbst . . . . .	274
2.3.5.	Prozessperspektive einer BSC für den Controllerbereich. . . . .	277
2.4.	Wissens- und lernorientiertes Controlling. . . . .	277
2.4.1.	Wissen als zentraler Hebel der Wirtschaftsentwicklung. . . . .	277
2.4.2.	Wissen als Herausforderung für Manager und Controller. . . . .	279
2.4.3.	Wissensorientiertes Controlling. . . . .	283
2.4.4.	Wissensmanagement für Controllerbereiche. . . . .	288
2.4.5.	Fazit. . . . .	300
2.4.6.	Lern- und Entwicklungsperspektive einer BSC für den Controllerbereich. . . . .	301
2.5.	Finanzorientiertes Controlling. . . . .	302
2.5.1.	Die klassische Finanzperspektive wird revitalisiert. . . . .	302
2.5.2.	Internationalisierung der externen Rechnungslegung. . . . .	305
2.5.3.	Konsequenzen für das Berichtswesen: Die klassische Kostenrechnung hat ausgedient. . . . .	312
2.5.4.	Mehr Motivation im Management: Sind Stock Options eine Lösung?. . . . .	322
2.5.5.	Wertmanagement: Methoden. . . . .	328

## **Inhaltsverzeichnis**

2.5.6. Wertmanagement: Kern des finanzorientierten Controllings. . . . .	335
2.5.7. Finanzperspektive einer BSC für den Controllbereich. . . . .	340
2.6. Fazit: Re-Inventing des Controlling. . . . .	341
Literaturverzeichnis. . . . .	343
Stichwortverzeichnis. . . . .	352