

Horvath & Partners (Hrsg.)

Ba u

4., überarbeitete Auflage

ESN HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

2007

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorworte zur 4.-1. Auflage • !	V
Geleitwort zur 1. Auflage. *	XII
Inhaltsübersicht	XV
1 Das Managementsystem Balanced Scorecard	1
1.1 Die Balanced Scorecard	2
1.1.1 Balanced Scorecard - ein Überblick	2
1.1.2 Empirische Forschung zur Balanced Scorecard	10
1.1.2.1 Überblick über die empirische Forschung.	10
1.1.2.2 Die Balanced-Scorecard-Studie 2005 von Horvath & Partners	11
1.1.3 Die wesentlichen Auslöser und Einführungsgründe für die Balanced Scorecard (inkl. empirische Betrachtung).	14
1.1.4 Probleme bei der Strategieumsetzung und Bedeutung der Strategierealisierung (inkl. empirische Betrachtung).	19
1.1.5 Empirische Angaben zum Nutzen der Balanced Scorecard	23
1.1.5.1 Wirtschaftlicher Erfolg mit der Balanced Scorecard	23
1.1.5.2 Erfolg beim Aufbau immaterieller Vermögenswerte.	26
1.1.5.3 Auswirkung auf die Strategierealisierung und die Führungssysteme.	27
1.1.5.4 Zufriedenheit und Anwendungsintensität	30
1.1.5.5 Finanzielle Investition und Pay-back	32
1.2 Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard	34
1.2.1 Strategie ist mehr als nur Rendite- und Wachstumsziele	34
1.2.2 Erfolgsfaktor Strategiedarstellung	38
1.2.3 Perspektiven der Balanced Scorecard: Voraussetzung für ausgewogenes strategisches Denken.	40
1.2.3.1 Die »klassischen« Perspektiven	41
1.2.3.2 Durch die Perspektiven das grundsätzliche Geschäfts- verständnis zum Ausdruck bringen.	42
1.2.3.3 Die Perspektiven der Balanced Scorecard und der Stakeholder-Ansatz.	43
1.2.4 Strategische Ziele: Das Herzstück jeder Balanced Scorecard	44
1.2.5 »Strategy Maps«: Erst die Verknüpfung von Zielen erklärt die Strategie vollständig	53

1.2.6	Messgrößen: Sicherstellen der Verfolgbarkeit *	57
1.2.7	Zielwerte: Anspruchsniveau und Steuerung bei Zielkonflikten	63
1.2.8	Strategische Aktionen: Promotoren der Strategieumsetzung!	65
1.2.9	Erst in ihrer Gesamtheit entfaltet sich die eigentliche Kraft	67
2	Das Horvath & Partners-Modell zur Balanced-Scorecard-Implementierung im Überblick	73
2.1	Phase 1: Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen . . .	75
2.2	Phase 2: Die strategischen Grundlagen klären	79
2.3	Phase 3: Eine Balanced Scorecard entwickeln	80
2.4	Phase 4: Die Organisation strategieorientiert ausrichten	83
2.5	Phase 5: Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen . .	84
3	Den organisatorischen Rahmen für die Implementierung schaffen	87
3.1	Zielsetzung	88
3.2	Die Balanced-Scorecard-Architektur bestimmen	89
3.3	Die Projektorganisation festlegen	93
3.4	Den Projektablauf gestalten	97
3.5	Die Information, Kommunikation und Partizipation sicherstellen	101
3.6	Begriffe und Methoden standardisieren	103
3.7	Die kritischen Erfolgsfaktoren berücksichtigen	107
3.8	Highlights	109
4	Die strategischen Grundlagen klären	111
4.1	Zielsetzung	112
4.2	Strategie und Balanced Scorecard	114
4.2.1	Zugrunde liegendes Strategieverständnis	114
4.2.2	Strategie-Anatomie: Wettbewerbsarena, strategischer Rahmen und Zielsystem	115
4.2.3	Die Elemente des strategischen Rahmens	117
4.2.4	Neugestaltung des Strategieprozesses	121
4.3	Ablauf der strategischen Klärung	124
4.3.1	Umfang der strategischen Klärung	124
4.3.2	Durchführung eines Strategie-Checks	126
4.3.3	Das Kundenbegeisterungsmodell als Beispiel umfangreicherer strategischer Analysen	130
4.3.4	Plakative Zusammenfassungen: Die strategischen Stoßrichtungen	137
4.4	Benötigte Inputs aus der strategischen Klärung für den Balanced-Scorecard-Prozess	137

4.5	Anforderungen und Entwicklungsperspektiven der Strategieentwicklung im Kontext der Balanced Scorecard	139
4.6	Highlights	141
4.7	Fallstudie »Strategische Grundlagen klären«	141
4.7.1	Ausgangssituation	142
4.7.2	Das Unternehmen Prints GmbH	143
4.7.3	Strategische Klärung bei der Prints GmbH	146
4.7.4	Wettbewerbsumfeld und strategischer Kern der Prints GmbH	146
4.7.5	Kundenwahrnehmung und Kundenschnittstelle	149
4.7.6	Analyse der Wertschöpfungskette	151
4.7.7	Analyse des Human Kapitals	152
4.7.8	Festlegung der strategischen Stoßrichtungen	153
5	Eine Balanced Scorecard entwickeln	155
5.1	Zielsetzung	156
5.2	Strategische Ziele ableiten	156
5.2.1	Strategische Ziele entwickeln	157
5.2.2	Strategische Ziele auswählen	162
5.2.2.1	Instrumente zur Klärung der strategischen Bedeutung	165
5.2.2.2	Spezifische Fragestellungen bei der Auswahl strategischer Ziele	173
5.2.3	Strategische Ziele dokumentieren	176
5.2.4	Fallstudie »Strategische Ziele ableiten«	177
5.3	Strategy Map aufbauen	186
5.3.1	Ursache-Wirkungs-Beziehungen darstellen	187
5.3.2	Auf strategisch beabsichtigte Beziehungen konzentrieren	190
5.3.3	»Story of Strategy« formulieren	195
5.3.4	Fallstudie »Strategy Map aufbauen«	196
5.4	Messgrößen auswählen	202
5.4.1	Messgrößenvorschläge erarbeiten	203
5.4.2	Messgrößen auswählen und Implementierung sicherstellen	207
5.4.3	Weiterführende Fragen	208
5.4.4	Fallstudie »Messgrößen auswählen«	210
5.5	Zielwerte festlegen	214
5.5.1	Vergleichsbasis schaffen	214
5.5.2	Unterschiedliche Zielwertverläufe berücksichtigen	217
5.5.3	Schwellenwerte definieren	218
5.5.4	Zielwerte dokumentieren	219
5.5.5	Fallstudie »Zielwerte festlegen«	220
5.6	Strategische Aktionen bestimmen	222
5.6.1	Ideen für strategische Aktionen entwickeln	223

5.6.2	Strategische Aktionen budgetieren und priorisieren	226
5.6.3	Strategische Aktionen dokumentieren	229
5.6.4	Fallstudie »Strategische Aktionen bestimmen«	230
5.6.5	Balanced-Scorecard-Typen (empirische Betrachtung).	233
5.7	Highlights.	235
6	Die Organisation strategieorientiert ausrichten	237
6.1	Zielsetzung	238
6.2	Die Balanced Scorecard unternehmensweit einführen.	239
6.2.1	Die Struktur der Kaskadierung festlegen	241
6.2.2	Die Roll-out-Methode bestimmen	243
6.2.3	Die Balanced Scorecard kaskadieren.	248
6.2.4	Ziele, Messgrößen und Aktionen bereichsübergreifend abstimmen.	250
6.3	Fallstudie »Die Organisation strategieorientiert ausrichten«	256
6.3.1	Konzeption des Roll-outs.	256
6.3.2	Roll-out Phase 1: Erarbeitung eigenständiger Balanced Scorecards in den Zentralbereichen	259
6.3.3	Roll-out Phase 2: Erarbeitung von Balanced Scorecards für die dezentralen Vertriebseinheiten.	262
6.3.4	Abstimmung und Verdichtung des Gesamtsystems der Balanced Scorecard.	263
6.3.5	Erkenntnisse aus der Roll-out-Phase.	264
6.4	Durchdringungsgrad der Balanced Scorecard in Unternehmen (empirische Betrachtung).	266
6.5	Highlights.	269
7	Den kontinuierlichen Einsatz der Balanced Scorecard sicherstellen	271
7.1	Zielsetzung	273
7.2	Die Balanced Scorecard in die Management- und Steuerungssysteme integrieren - ein Überblick	275
7.3	Die Balanced Scorecard in das Planungssystem integrieren.	284
7.3.1	Balanced Scorecard mit der strategischen Planung verbinden	285
7.3.2	Balanced Scorecard mit der operativen Planung verzahnen.	289
7.3.3	Fallstudie »Die Balanced Scorecard in das Planungssystem integrieren«	298
7.4	Die Mitarbeiter mit Hilfe der Balanced Scorecard führen	303
7.4.1	Neue Erwartungen der Mitarbeiter berücksichtigen.	303
7.4.2	Mit einem Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystem die Zielerreichung unterstützen.	304
7.4.3	Das Vergütungssystem im Rahmen des Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystems.	306

7.4.4	Der Zielvereinbarungs- und ¹ Vergütungsprozess im Rahmen des Balanced-Scorecard-basierten Anreizsystems.	311
7.4.5	Mit der Balanced Scorecard die Selbststeuerung der Mitarbeiter fördern.	316
7.4.6	Balanced Scorecard, Zielvereinbarung und variable Vergütung (empirische Betrachtung).	318
7.5	Die Balanced Scorecard konzeptionell & technisch in das Berichtssystem integrieren.	322
7.5.1	Die Kritik an der bestehenden Informationsversorgung aufgreifen.	322
7.5.2	Das Berichtssystem mit der Balanced Scorecard neu ausrichten.	324
7.5.3	Anforderungen an ein Balanced-Scorecard-basiertes Management-Reporting.	330
7.5.4	Die Berichtsverantwortung organisatorisch verankern.	332
7.5.5	Die Balanced Scorecard durch IT unterstützen.	336
7.5.6	Die passende IT-Unterstützung richtig umsetzen.	340
7.5.7	Implementierungstipps für das Aufsetzen eines Balanced-Scorecard-Reportings.	346
7.6	Die Balanced Scorecard mit dem Wertmanagement-Ansatz verknüpfen.	347
7.6.1	Wertorientierte Unternehmenssteuerung erfolgreich umsetzen.	347
7.6.2	Wertmanagement und Balanced Scorecard als integrierter Ansatz.	355
7.7	EFQM-Modell und Balanced Scorecard abgestimmt einsetzen.	359
7.8	Die Balanced Scorecard mit Risikomanagement verbinden.	366
7.8.1	Risikomanagement und Corporate Governance.	366
7.8.2	Schnittstellen der Balanced Scorecard und des Chancen- und Risikomanagements.	369
7.8.3	Früherkennung von Chancen und Risiken mit der Balanced Scorecard.	371
7.9	Highlights.	377
8	Balanced Scorecard umsetzen im Public Management.	379
8.1	Steuerungsprobleme im öffentlichen Bereich mit der Balanced Scorecard lösen.	380
8.1.1	Wo liegen die Ansatzpunkte für die Balanced Scorecard im öffentlichen Bereich?.	380
8.1.2	Leitbilder und Visionen umsetzen.	383
8.1.3	Produkte und Kennzahlen managen.	383
8.2	Balanced Scorecard maßschneidern für die öffentliche Verwaltung.	384
8.2.1	Allgemeiner Anpassungsbedarf der Balanced Scorecard für das Public Management.	384
8.2.1.1	Bedeutung der Strategie für den öffentlichen Bereich verstehen.	384
8.2.1.2	Koordinationsobjekte und -inhalte definieren.	387
8.2.2	Der Balanced-Scorecard-Prozess im öffentlichen Bereich.	390
8.2.2.1	Phase 1: Organisatorischen Rahmen schaffen.	393

XXII Inhaltsverzeichnis

8.2.2.2	Phase 2: Strategische Grundlagen klären mit Hilfe der strategischen Analyse	396
8.2.2.3	Phase 3: Balanced Scorecard entwickeln	403
8.2.2.4	Phase 4: Organisation strategieorientiert ausrichten	409
8.2.2.5	Phase 5: Wie kann eine Balanced Scorecard dauerhaft in der Organisation implementiert werden? r .	412
8.3	Perspektiven und Erfolgsfaktoren	417
9	Ausblick !	419
	Glossar	425
	Autorenverzeichnis der 4. Auflage	435
	Literaturverzeichnis	437
	Stichwortregister	447-