

My Balanced Scorecard

Das Praxishandbuch
für Ihre individuelle Lösung

von

Herwig R. Friedag
Dr. Walter Schmidt

2., erweiterte Auflage

Haufe Mediengruppe
Freiburg • Berlin • München

Inhaltsverzeichnis

Seite

1	Die Balanced Scorecard eines Freundes - oder: Was wir uns schon immer vorgenommen hatten	13
2	Balanced Scorecard auch im Mittelstand? - Ein Beispiel	21
2.1	Ein mittelständischer Verlag führt die Balanced Scorecard ein	22
2.2	Wofür brauchen Unternehmen eine Balanced Scorecard?	27
2.3	Strategisches Prozessmanagement	28
2.4	Von der Utopie zum unternehmerischen Tun	32
2.4.1	Phase 1: Zielfindung	33
2.4.2	Phase 2: Entwicklung eines Handlungsrahmens	36
2.4.3	Phase 3: Ideensammlung für zielorientierte Aktionen	41
2.4.4	Phase 4: Aktionen zu strategischen Projekten bündeln und budgetieren	57
2.4.5	Phase 5: Einbinden der verantwortlichen Akteure	75
2.4.6	Phase 6: Den Lernprozess organisieren	80
3	Was ist neu an der Balanced Scorecard?	85
3.1	Auf Bewährtem aufbauen	86
3.2	Einige häufig gestellte Fragen	87
3.2.1	Was kann eine Balanced Scorecard bewirken?	88
3.2.2	Wie können Sie dies erreichen?	88
3.2.3	Wann ist es besonders vorteilhaft, eine Balanced Scorecard einzusetzen?	89
3.2.4	Wann sollte eine Balanced Scorecard (noch) nicht eingesetzt werden?	89
3.2.5	TQM/EQA und Balanced Scorecard - wo sind die Unterschiede?	90
3.3	Die verschiedenen Ansätze der Balanced Scorecard	92
3.3.1	Das Kaplan/Norton-Modell	93
3.3.2	Das informationstechnische Modell	96
3.3.3	Die TQM-Scorecard und weitere Ansätze	101
3.3.4	Das kommunikative Modell	104

Inhaltsverzeichnis

4	Die praktische Erarbeitung und Umsetzung der Balanced Scorecard in verschiedenen Unternehmensbereichen	107
4.1	Ein Messgerätehersteller auf neuen Wegen	107
4.4.1	Das Unternehmen: Die Marwitz GmbH	108
4.4.2	„Chemie“ ist der wichtigste Faktor bei der Mitarbeiterauswahl	110
4.2	Negative Geschäftsentwicklung als Anlass	112
4.3	Auf welchen Ebenen im Unternehmen anfangen und weiterführen?	113
4.4	Die Ablaufplanung	117
4.5	Die beteiligten Personen	120
4.5.1	Projektleiter	121
4.5.2	Controller	121
4.5.3	Externe oder interne Moderatoren?	122
4.6	Die Rolle der EDV	123
4.7	Die Verankerung im Berichtssystem	124
4.7.1	Das Feedback nicht dem Zufall überlassen	124
4.7.2	Durch Institutionalisierung sich selbst zwingen	124
4.8	Die Scorecards der Marwitz GmbH	126
4.8.1	Das Unternehmen insgesamt	127
4.8.2	Balanced Scorecard der Marwitz-Geschäftsführung	129
4.8.3	Balanced Scorecard der Marwitz-Fertigung	131
4.8.4	Balanced Scorecard des Marwitz-Einkaufs	133
4.8.5	Balanced Scorecard des Marwitz-Vertriebs	135
5	Von der Strategie zum Budget - Ziele im Alltag leben ..	139
5.1	Ein Industrieunternehmen orientiert sich neu	141
5.1.1	Das Beispielunternehmen aus der Maschinenbaubranche	141
5.1.2	Im neuen Konzern Chancen nutzen	144
5.1.3	Quo vadis ABAG?	145
5.1.4	Das strategische Pflichtenheft	148
5.1.5	Die Erarbeitung einer Balanced Scorecard	153

5.2 Die Zielfindung	154
5.2.1 Die Mission-das Leitbild des Unternehmens.	160
5.2.2 Die Vision - das (quantifizierte) Leitziel des Unternehmens.	166
5.3 Erfolgspotenziale allseitig identifizieren - Der Handlungs- rahmen Balanced Scorecard	169
5.3.1 Strategische Wege zum Ziel	170
5.3.2 Perspektiven auf die Handlungspotenziale.	171
5.3.3 Aktionen, die zum Ziel führen - Kennzahlen, die Verlauf und Erfolg der Aktionen messen.	172
5.3.3.1 Kundenperspektive.	174
5.3.3.2 Perspektive interne Geschäftsprozesse.	177
5.3.3.3 Mitarbeiterperspektive.	179
5.3.3.4 Finanzperspektive.	181
5.3.3.5 Lieferantenperspektive.	183
5.3.3.6 Marketingperspektive.	184
5.3.3.7 Konzernperspektive.	184
5.4 Konzentration auf das Wesentliche.	185
5.4.1 Sinnvolle Bildung strategischer Projekte.	186
5.4.2 Zuweisen von finanziellen und personellen Kapazitäten - die Stunde der Wahrheit.	187
5.5 Drei Bausteine der Balanced Scorecard	189
5.6 Checkliste für günstige Rahmenbedingungen zum Erarbeiten einer Balanced Scorecard.	191
6 Eine vertrauensbasierte Organisation - Grundlage der Balanced Scorecard	195
6.1 Strategie und Kommunikation	195
6.1.1 Die Botschaften einer Kennzahl.	196
6.1.2 Konflikte im betrieblichen Alltag.	199
6.2 Die Wirkung von Misstrauen.	203
6.3 Regeln zur Vertrauensbildung	205

7	Kennzahlen aus der Praxis	209
7.1	Kennzahlen der Kundenperspektive	212
7.1.1	Service- und Produkteigenschaften	213
7.1.2	Image und Reputation	214
7.1.3	Kundenbeziehungen	218
7.1.4	Kundenzufriedenheit	220
7.1.5	Kundentreue	221
7.1.6	Neukundengewinnung	223
7.1.7	Kundenrentabilität	224
7.1.8	Marktanteil	226
7.2	Kennzahlen der Geschäftsprozessperspektive	228
7.2.1	Innovation	228
7.2.2	Betriebliche Leistungserstellung	231
7.2.3	Kundendienst	233
7.2.4	Kommunikation	235
7.3	Kennzahlen der Mitarbeiterperspektive	237
7.3.1	Mitarbeitermotivation	238
7.3.2	Mitarbeiterfortbildung	240
7.3.3	Informationstechnische Infrastruktur	242
7.3.4	Mitarbeiterzufriedenheit	243
7.3.5	Mitarbeitertreue	245
7.3.6	Mitarbeiterproduktivität	247
7.4	Kennzahlen der Finanzperspektive	248
7.4.1	... als finanzielle Voraussetzung für	251
7.4.2	Wachstumsphase	253
7.4.3	Reifephase	255
7.4.4	Erntephase	257
7.4.5	„Klassische“ Finanzkennzahlen	258
7.5	Weitere Perspektiven der Balanced Scorecard	259
7.5.1	Wettbewerbsperspektive	260
7.5.2	Coopetitionperspektive	261
7.5.3	Konzernperspektive	261
7.5.4	Organisationsperspektive	262
7.5.5	Kommunikationsperspektive	263
7.5.6	Einführungsperspektive	264

7.5.7	Internetperspektive	264
7.5.8	Lieferantenperspektive	265
7.5.9	Innovationsperspektive	266
7.5.10	Behördliche Perspektive	267
7.5.11	Öffentliche Perspektive	267
8	Mit der Balanced Scorecard führen und berichten	269
8.1	Konzentration auf das Wesentliche	270
8.2	Tue Gutes und berichte darüber	274
8.3	Aus der Vergangenheit lernen, in der Gegenwart tun, die Zukunft gestalten	280
9	Fazit - vier Thesen zur Balanced Scorecard	281
9.1	Die Balanced Scorecard bringt unsere strategischen Ziele dann in das praktische Handeln, wenn wir eine Form finden, ihre Ergebnisse zwingend im Budget zu verankern	281
9.2	Die Balanced Scorecard wird umso mehr Erfolge bringen, als es uns gelingt, die handelnden Akteure und ihre strategischen Aktionen und Projekte in den Mittelpunkt zu stellen	286
9.3	Die Balanced Scorecard zielt in erster Linie auf die interne Führung unseres Unternehmens, weniger auf die externe Berichterstattung	288
9.4	Die Balanced Scorecard ermöglicht eine allmähliche Umgestaltung unserer Führungsstrukturen zu einem strategisch orientierten Netzwerk aus verantwortlichen Projektleitern und funktionsbezogenen Dienstleistern	291
10	So nutzen Sie die Arbeitshilfen auf CD	293
	Literaturübersicht	295
	Stichwortverzeichnis	301