

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis	XIV
Tabellenverzeichnis	XVI
Formelverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XVIII
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzung der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Einordnung der Balanced Scorecard in den Kontext der Strategieimplementierung	5
2.1 Erläuterung der verwendeten Begriffe	5
2.1.1 Strategie.....	5
2.1.2 Implementierung	7
2.1.3 Strategieimplementierung	8
2.2 Durchsetzungsaufgaben.....	10
2.2.1 Vermitteln der Strategie	11
2.2.2 Implementierungsstile und deren Einfluss auf den strategiebezogenen Konsens	12
2.3 Konkretisierung der Strategie in der operativen Planung	14
2.3.1 Ableitung von Zielen und Maßnahmen	15
2.3.2 Budgetierung und Ressourcenallokation	16
2.4 Umsetzungsaufgaben.....	18

2.4.1	Anpassungen der Organisationsstruktur	18
2.4.2	Personalpotential	19
2.4.3	Ermittlung der notwendigen Managementsysteme.....	21
2.4.3.1	Informationssysteme	21
2.4.3.2	Strategische Kontrolle.....	22
2.4.3.3	Anreizsysteme	23
2.4.4	Festlegung des kulturellen Gestaltungsbedarfs.....	25
2.5	Change Management zur Strategieimplementierung	30
2.5.1	Ganzheitliches Vorgehen	31
2.5.2	Transparenz durch Kommunikation	32
2.5.2.1	Organisation der Kommunikation.....	32
2.5.2.2	Formen der Kommunikation.....	35
2.5.3	Beteiligung	36
2.5.4	Umgang mit Widerständen und Konflikten.....	39
2.5.5	Lernen und Qualifikation	42
2.5.6	Veränderungscontrolling.....	43
2.6	Balanced Scorecard als Instrument zum Veränderungscontrolling	44
2.6.1	Die Perspektiven der klassischen BSC	46
2.6.1.1	Die finanzwirtschaftliche Perspektive	46
2.6.1.2	Die Kundenperspektive.....	47
2.6.1.3	Die interne Prozessperspektive	48
2.6.1.4	Die Lern- und Entwicklungsperspektive	50
2.6.2	Ursache-Wirkungs-Beziehungen	51

3 Analyse bestehender Implementierungskonzepte der Balanced Scorecard.....	55
3.1 Implementierungskonzept von Niven (2003).....	56
3.1.1 Vorbereitung der Implementierung.....	56
3.1.2 Entwicklung der Inhalte der BSC	57
3.1.3 Einbettung der BSC in die Managementsysteme zur Sicherstellung des dauerhaften Erfolgs der BSC	58
3.1.4 Reflexion des Implementierungskonzeptes von Niven (2003).....	59
3.2 Implementierungskonzept von Gohl (2004)	60
3.2.1 Projektvorarbeiten	61
3.2.2 Kontinuierliche Aufgaben.....	63
3.2.3 Implementierung der BSC in 6 Phasen.....	63
3.2.4 Projektnacharbeiten.....	64
3.2.5 Reflexion des Implementierungskonzeptes von Gohl (2004)	65
3.3 Implementierungskonzept von Weber/Radtke/ Schäffer (2006)	66
3.3.1 Vorbereitung der Implementierung.....	66
3.3.2 Entwicklung der Inhalte der BSC	67
3.3.3 Verankerung der BSC in der Organisation	69
3.3.4 Reflexion des Implementierungskonzeptes von Weber/Radtke/Schäffer (2006)	70
3.4 Implementierungskonzept von Keir (2004)	70
3.4.1 Die Erarbeitung eines Entwicklungsplans für die BSC.....	71
3.4.2 Die Implementierung des Entwicklungsplans für die BSC	73
3.4.3 Reflexion des Implementierungskonzeptes von Keir (2004)	74
3.5 Implementierungskonzept von Horvath (2007)	75
3.5.1 Vorbereitung der Implementierung.....	75
3.5.2 Entwicklung der Inhalte der BSC (Phase 3)	76
3.5.3 Sicherstellen des langfristigen Einsatzes der BSC	76

3.5.4 Reflexion des Implementierungskonzeptes von Horvath (2007) ..	77
3.6 Vergleich der Implementierungskonzepte	78
3.7 Ableitung der erfolgskritischen Aktionen zur Implementierung der BSC.....	80

**4 Erfolgskritische Aktionen für die Implementierung der Balanced
Scorecard.....83**

4.1 Vorbereitung der Organisation auf die Einführung einer BSC.....	83
4.1.1 Einsatzzweck der BSC klären	83
4.1.2 Organisatorisches	85
4.1.2.1 Personelle Projektorganisation.....	85
4.1.2.2 Zeitliche Projektorganisation	88
4.1.3 Architektur der Balanced Scorecard	90
4.1.3.1 Bestimmung der Anwendungsbereiche	90
4.1.3.2 Festlegung der Perspektiven	94
4.1.4 Klärung der Strategie	95
4.1.4.1 Überprüfung der vorhandenen Strategie	96
4.1.4.2 Überarbeitung der Strategie mit der SWOT-Analyse.....	98
4.2 Kommunikation als kontinuierliche Aufgabe	102
4.2.1 Kommunikationsplanung	103
4.2.2 Kommunikationsinhalte	105
4.3 Entwicklung der Balanced Scorecard-Inhalte aus der Strategie	107
4.3.1 Ableitung von Zielen aus der Strategie.....	107
4.3.2 Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen.....	110
4.3.3 Priorisierung der Ziele	115
4.3.4 Ermittlung von Kennzahlen für die Ziele	118
4.3.5 Bestimmung von Sollwerten für die Kennzahlen	120
4.3.6 Ermittlung von Maßnahmen für die Ziele	121

4.3.7	Ermittlung von Verantwortlichen für die Ziele	122
4.4	Verankerung der Balanced Scorecard in der Organisation	123
4.4.1	Auswahl des Pilotbereiches	123
4.4.2	Roll-Out.....	127
4.4.3	IT-Lösung.....	128
4.4.3.1	Software	128
4.4.3.2	Daten	131
4.4.4	Verknüpfung der BSC mit dem Anreizsystem	132
4.4.4.1	Zielvereinbarungen mit der BSC durchführen.....	132
4.4.4.2	Anpassung der variablen Vergütung an die BSC	136
4.4.5	Strategiereview und BSC-Weiterentwicklung.....	141
4.4.6	Budgetierung mit der BSC.....	142
5	Forschungsmethodik der Einzelfallstudie zur Anwendung des entwickelten Konzeptes	145
5.1	Zweck des Einsatzes einer Einzelfallstudie	145
5.2	Datenerhebung.....	148
5.3	Aussagekraft der Einzelfallstudie dieser Arbeit.....	150
5.4	Die Fallstudie als Bestandteil dieser Arbeit	154
6	Fallstudie: Implementierung der Balanced Scorecard in der Materialwirtschaft der ThyssenKrupp Steel AG.....	155
6.1	Darstellung der vorliegenden Organisationseinheit	155
6.1.1	Einordnung der ThyssenKrupp Steel AG im Konzern ThyssenKrupp AG	155
6.1.2	Einordnung der Materialwirtschaft im Unternehmen TKS AG ..	157

6.1.3	Stand des Strategie- und Controllingprozesses vor Projektbeginn	158
6.2	Vorbereitung der Organisation auf die Einführung der BSC.....	159
6.2.1	Einsatzzweck der BSC	159
6.2.2	Organisatorisches	159
6.2.2.1	Personelle Projektorganisation.....	159
6.2.2.2	Zeitliche Projektorganisation	161
6.2.3	Architektur der BSC.....	163
6.2.3.1	Bestimmung der Anwendungsbereiche	163
6.2.3.2	Festlegung der Perspektiven	163
6.2.4	Klärung der Strategie	164
6.2.4.1	Entwicklung von Vision und Leitbild.....	165
6.2.4.2	Erarbeitung der Strategie mit der SWOT-Analyse	166
6.3	Kommunikation als kontinuierliche Aufgabe	167
6.3.1	Kommunikationsplanung	167
6.3.2	Kommunikation vor Beginn der Implementierung.....	170
6.3.3	Kommunikation während der Entwicklung der Inhalte.....	171
6.3.4	Kommunikation nach inhaltlicher Ausgestaltung der BSC.....	172
6.4	Entwicklung der Inhalte der Balanced Scorecard aus der Strategie	176
6.4.1	Ableitung von Zielen aus der Strategie.....	176
6.4.2	Ermittlung von Kennzahlen, Sollwerten und Maßnahmen für die Ziele.....	177
6.4.3	Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen.....	178
6.4.4	Priorisierung der Ziele	182
6.4.4.1	Priorisierungsverfahren aus der Literatur	183
6.4.4.2	Entwicklung eines eigenen Priorisierungsverfahrens	191
6.4.4.3	Anwendung des eigenen Priorisierungsverfahrens.....	193

6.4.5	Ermittlung von Verantwortlichen und Realisierungszeitpunkten für die priorisierten Ziele.....	197
6.5	Verankerung der BSC in der Organisation	198
6.5.1	Auswahl des Pilotbereiches und anschließender Roll-Out.....	198
6.5.2	DV-Lösung.....	199
6.5.2.1	Software	199
6.5.2.2	Daten	200
6.5.2.3	Implementierung eines Data Warehouse für die Kennzahlen.....	201
6.5.2.4	Implementierung einer Business Intelligence- Lösung ..	203
6.5.3	Verknüpfung der BSC mit dem Anreizsystem	205
6.5.3.1	Zielvereinbarungen mit der BSC durchführen.....	205
6.5.3.2	Anpassung der variablen Vergütung an die BSC	206
6.5.4	Strategiereview und BSC-Weiterentwicklung.....	207
6.5.5	Budgetierung mit der BSC.....	209
7	Change Management als Erfolgsfaktor der Implementierung der BSC	211
7.1	Ganzheitliches Vorgehen	211
7.2	Transparenz und Kommunikation.....	212
7.3	Beteiligung	216
7.4	Umgang mit Widerständen und Konflikten	219
7.5	Lernen und Qualifikation	220
7.6	Veränderungscontrolling	221
8	Fazit	223
	Literaturverzeichnis.....	XIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Wettbewerbsposition, Lebenszyklusphase und erforderliche Managertypen.....	20
Abbildung 2-2: Beurteilungsschema für die Einschätzung des Kulturrisikos....	28
Abbildung 2-3: Fünf branchenunabhängige Schlüsselkennzahlen der Kundenperspektive.....	47
Abbildung 2-4: Geschäftsprozess der Kundenperspektive.....	49
Abbildung 2-5: Kennzahlen für die Lern- und Entwicklungsperspektive.....	50
Abbildung 2-6: Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Perspektiven der BSC.....	52
Abbildung 3-1: Personelle Projektorganisation	62
Abbildung 3-2: 6 Phasen der Implementierung der BSC	66
Abbildung 3-3: Personelle Projektorganisation	67
Abbildung 3-4: Ableitung der strategischen Ziele	68
Abbildung 4-1: Entscheidungskriterien für die Methode der Zielableitung	93
Abbildung 4-2: Die Phasen der strategischen Klärung.....	95
Abbildung 4-3: Qualität und Einheitlichkeitsgrad der Strategie	97
Abbildung 4-4: Beispiel für ein Stärken-Schwächen-Profil	99
Abbildung 4-5: Die SWOT-Matrix	101
Abbildung 4-6: Der Horvath & Partners-Filter zur Priorisierung von Zielen ..	116
Abbildung 4-7: Beispielhafter Regelprozess zur Strategieentwicklung mit der BSC	141
Abbildung 6-1: Segmentstruktur des ThyssenKrupp Konzerns.....	156

Abbildung 6-2: Zeitplan für die inhaltliche Entwicklung der BSC in der MATW der TKS AG nach Auflösung der Zeitpuffer.....	162
Abbildung 6-3: Die Architektur der BSC der MATW.....	164
Abbildung 6-4: Logo für die BSC der MATW.....	169
Abbildung 6-5: Flyer mit Vision und Leitbild, Seite 1.....	173
Abbildung 6-6: Flyer mit Vision und Leitbild, Seite 2.....	173
Abbildung 6-7: Plakat mit Vision und Leitbild für die Teamräume.....	175
Abbildung 6-8: Verknüpfung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit dem TKVA-Baum der ThyssenKrupp AG.....	181
Abbildung 6-9: Ergebnis der Priorisierung	191
Abbildung 6-10: Ergebnis der eigenen Priorisierungsmethode.....	195
Abbildung 6-11: Darstellung von Durchlaufzeiten als Tacho.....	204
Abbildung 6-12: Darstellung des Einkaufsvolumens als Säulendiagramm.....	204
Abbildung 7-1: Auswertung der Frage: "Wie haben Sie sich über die Systematik der BSC informiert gefühlt?"	213
Abbildung 7-2: Auswertung der Frage: "Wie haben Sie sich über den Sinn und Zweck der BSC informiert gefühlt?"	214
Abbildung 7-3: Auswertung der Frage: "Wie hoch schätzen Sie den Nutzen der BSC ein?"	214
Abbildung 7-4: Auswertung der Frage: "War das gewählte Vorgehen zum Aufbau der BSC für Sie insgesamt schlüssig und transparent?"	217
Abbildung 8-1: Auswertung der Frage: "Wie schätzen Sie die Zukunft der BSC ein?"	225

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Widerstandssymptome in Veränderungsprozessen	40
Tabelle 3-1: 4 Phasen des Entwicklungsplans der BSC	72
Tabelle 3-2: Vergleich der in den Abschnitten 3.1 bis 3.5 dargestellten Implementierungskonzepte der BSC.....	97
Tabelle 4-1: Arbeitsblatt zur Abschätzung der Eignung einer Organisationseinheit als Pilotbereich für die BSC	144
Tabelle 4-2: Mögliche Vorgehensweise zu Zielvereinbarung	134
Tabelle 4-3: Ressourcenbedarfsschätzung für Maßnahmen	143
Tabelle 4-4: Aggregierte Ressourcenbedarfsschätzung auf Zielebene	143
Tabelle 6-1: Auszug aus der Ursache-Wirkungs-Matrix.....	179
Tabelle 6-2: Beispiel zur Nutzwertanalyse.....	184
Tabelle 6-3: Basiszielgewichtung beim Analytical Hierarchy Process.....	185
Tabelle 6-4: Vergleich von strategischen Zielen im Analytical Hierarchy Process.....	186
Tabelle 6-5: Abbildung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen beim Priorisierungsverfahren	187
Tabelle 6-6: Vergleich der Wichtigkeit der strategischen Ziele beim Priorisierungsverfahren	188
Tabelle 6-7: Beitrag der Ziele zu den Basiszielen beim Priorisierungsverfahren	189
Tabelle 6-8: Priorisierung der Ziele im Beispiel.....	196

Formelverzeichnis

Formel 6-1: Allgemeine Formel zur Berechnung der Horizontalen Zielunterstützung	189
Formel 6-2: Berechnung der Horizontalen Zielunterstützung am Beispiel.....	190
Formel 6-3: Allgemeine Formel zur Berechnung der Vertikalen Zielunterstützung	190

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
MATW	Materialwirtschaft der ThyssenKrupp Steel AG
MWL	Leitung der Materialwirtschaft der ThyssenKrupp Steel AG
SAP BW	SAP Business Information Warehouse
SWOTs	Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren
TKS	Segment ThyssenKrupp Steel des ThyssenKrupp-Konzerns
TKS AG	ThyssenKrupp Steel AG
TKVA	ThyssenKrupp Value Added
WM	Wertbeitragsmanagement der Materialwirtschaft