

Frank Barthélemy | Heinz-Dieter Knöll | André Salfeld
Christoph Schulz-Sacharow | Dorothee Vögele

Balanced Scorecard

Erfolgreiche IT-Auswahl, Einführung und Anwendung:
Unternehmen berichten

Mit 114 Abbildungen und 9 Tabellen

PRAXIS



VIEWEG+
TEUBNER

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	IX
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Notwendigkeit eines strategischen Controllings	1
1.1 Struktur der Unternehmensführung	2
1.1.1 Organisatorische Struktur des modernen Managements	3
1.1.2 Funktionsorientiertes Management im Leistungsprozess	5
1.1.3 Prozessorientiertes Management	7
1.2 Planung, Steuerung und Kontrolle als Kernfunktionen des Führungsprozesses	9
1.2.1 Planung	11
1.2.2 Steuerung	14
1.2.3 Kontrolle	15
1.2.4 Instrumente der modernen Planung, Steuerung und Kontrolle	16
1.2.4.1 Potential- und Wettbewerbsanalyse	17
1.2.4.2 Portfolioanalyse	19
1.2.4.3 Prognoseverfahren	21
1.2.4.4 Simulation	23
1.2.4.5 Benchmarking	24
1.2.4.6 Frühwarnsysteme	25
1.2.4.7 Balanced Scorecard	27
1.2.4.8 Budgetierung	31
1.3 Herausforderungen im informationstechnisch gestützten Managementprozess	33
1.3.1 Entwicklung von Managementinformati- onsystemen	34
1.3.2 Das Konzept von Data Warehouse-Systemen	36
1.3.3 Die Schichten von Data Warehouse-Systemen	38
1.3.3.1 Datenbeschaffung	41
1.3.3.2 Datenbereitstellung und Integration	42
1.3.3.3 Datenhaltung im Data Warehouse	44

1.3.3.4	Anwendungen der DWH-Daten	48
1.3.4	Betriebswirtschaftliche Anwendungsgebiete des Data Warehouse-Konzeptes	54
2	Balanced Scorecard – das Managementsystem	57
2.1	Grundlagen	57
2.2	Idee und Zielsetzung	58
2.3	Abgrenzung zu anderen Kennzahlensystemen	60
2.4	Bestandteile einer Balanced Scorecard	64
2.4.1	Unternehmensvision und -strategie	65
2.4.2	Perspektivenwahl	66
2.4.3	Kritische Erfolgsfaktoren (KEF)	68
2.4.4	Ursache-Wirkungs-Modell	68
2.4.5	Kennzahlen und Zielwerte	69
2.4.6	Maßnahmendefinition	70
3	Einführung und Umsetzung in der Praxis	71
3.1	Beschreibung der marktüblichen Strategien	71
3.1.1	Das Kaplan/Norton-Modell	71
3.1.2	Das Horváth-Modell	73
3.1.3	Das TQM-Modell (Total Quality Management) nach Wolter	76
3.1.4	Die Balanced Scorecard in Verbindung mit dem Risikomanagement	81
3.1.5	Die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)	85
3.1.6	Das Eschenbach-Modell	88
3.2	Abhängigkeiten von Unternehmensgröße und -typ	91
3.2.1	Großunternehmen / Konzernstrukturen	91
3.2.2	Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)	93
3.2.3	Öffentliche Verwaltungen	95
4	BSC-Anwendungen im Vergleich – Nutzwert und Checklisten	99
4.1	Anforderungen bzw. Nutzwerte von BSC-Werkzeugen ...	99
4.2	Checkliste zur Auswahl des passenden BSC-Werkzeugs in Abhängigkeit vom Unternehmenstyp	104
4.3	Überblick und Kategorisierung von BSC-Werkzeugen	109
4.3.1	Corporate Performance Management (CPM)	110
4.3.2	Spezielle Balanced Scorecard-Werkzeuge (Stand Alone)	111
4.3.3	Individualentwicklungen	111
4.3.4	Kategorisierung von BSC-Software	112

4.4	Kurzvorstellung und Zielsetzungen ausgewählter BSC-Werkzeuge je Kategorie	118
4.4.1	Microsoft Excel	118
4.4.2	ScorePrise	134
4.4.3	SAP SEM® (Strategic Enterprise Management)	147
4.4.4	Das SAP Strategy Management®: Die Umsetzung im Gesamtunternehmen	155
4.4.4.1	Lösung der Herausforderungen des Strategiemanagements und deren Umsetzung	156
4.4.4.2	Kernfunktionen des SAP Strategy Managements	158
4.4.4.3	Powered by SAP NetWeaver	172
4.5	Ermittlung der Punktwerte (Nutzwerte) je Alternative je Kategorie	174
4.6	BSC-Portfolio – Interpretation der Ergebnisse	181
5	Best Practices: Unternehmen berichten	185
5.1	BSC bei Edding AG (Excel)	185
5.1.1	Unternehmensdarstellung	185
5.1.2	Basisdaten für die Balanced Scorecard	186
5.1.2.1	Unternehmensvision	186
5.1.2.2	Unternehmensstrategie	187
5.1.3	Gestaltung der Balanced Scorecard	188
5.1.3.1	Perspektiven	188
5.1.3.2	Kritische Erfolgsfaktoren	190
5.1.3.3	Ursache-Wirkungs-Modell	191
5.1.3.4	Kennzahlen und Zielwerte	194
5.1.3.5	Maßnahmen	194
5.1.4	Die Balanced Scorecard der Edding AG	197
5.2	Implementierung und Nutzwert einer BSC bei Marc O'Polo (ScorePrise)	199
5.2.1	Unternehmensdarstellung und Klassifikation	199
5.2.2	Grund für die Einführung der Balanced Scorecard	200
5.2.3	Vorgehensweise zur Implementierung	201
5.2.3.1	Projektorganisation	201
5.2.3.2	Betriebswirtschaftliche Kernaspekte	204
5.2.3.3	Implementierung der BSC in die IT-Infrastruktur	209
5.2.4	Nutzwert der Balanced Scorecard heute und morgen	210

5.3	Perspektiven einer BSC mit SAP BI® und Strategy Management® bei einer Großbank	212
5.3.1	Unternehmensdarstellung	213
5.3.1.1	Marktumfeld	214
5.3.1.2	Geschäftsmodell	215
5.3.1.3	Gesamtbanksteuerung	217
5.3.2	Integriertes Steuerungssystem zur Geschäfts- und Risikosteuerung	222
5.3.3	Gründe für den Ausbau der Steuerungscockpits durch die Einführung der Balanced Scorecard	244
5.3.3.1	An- und Herausforderungen in der Vertriebssteuerung	244
5.3.3.2	Strategieorientierung mit Corporate Performance Management	246
5.3.3.3	Balanced Scorecard als Teil des Corporate Performance Managements	248
5.3.3.4	Harmonisierung des Corporate Performance Managements auf Basis einer konsolidierten Datenbasis	251
5.3.4	Vorgehensweise zur Implementierung der BSC mit BI	253
5.3.4.1	Projektorganisation und -vorgehen	254
5.3.4.2	Das Fachkonzept als Grundlage des Designs	256
5.3.4.3	Das DV-Konzept als Basis der Entwicklung	258
5.3.4.4	Betriebswirtschaftliche Kernaspekte	262
5.3.4.5	Implementierung der BSC in die IT-Infrastruktur	271
5.3.5	Nutzwert der Balanced Scorecard heute und morgen	292
6	Schlusswort und Ausblick	293
6.1	Schlusswort	293
6.2	Ausblick	295
	Literaturverzeichnis	297
	Stichwortverzeichnis	311