

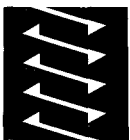
Frank Barthélemy | Heinz-Dieter Knöll | André Salfeld  
Christoph Schulz-Sacharow | Dorothee Vögele

# 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
<b>1 Notwendigkeit eines strategischen Controllings .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2</b>	<b>Balanced Scorecard – das Managementsystem .....</b>	<b>57</b>
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
<b>3</b>	<b>Einführung und Umsetzung in der Praxis .....</b>	<b>71</b>
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
<b>4</b>	<b>BSC-Anwendungen im Vergleich – Nutzwert und Checklisten ....</b>	<b>99</b>
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
<b>5</b>	<b>Best Practices: Unternehmen berichten .....</b>	<b>185</b>
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
<b>6</b>	<b>Schlusswort und Ausblick .....</b>	<b>293</b>
6.1	Schlusswort .....	293
6.2	Ausblick .....	295
	Literaturverzeichnis .....	297
	Stichwortverzeichnis .....	311