

Inhalt

Vorwort	13
---------------	----

1 Einleitung 19

Teil A: Das wertorientierte Performance Management

2 Ansätze eines wertorientierten Performance Managements 25

2.1	Die Beurteilung des finanziellen Unternehmens- erfolgs	27
2.2	Die Bedeutung der Werttreiber	32
2.3	Ausgewählte Ansätze der wertorientierten Unternehmensführung	37
2.3.1	Shareholder-Value-Ansatz	37
2.3.2	Intellektuelles Kapital	39
2.3.3	Performance-Prisma	41
2.3.4	Total-Quality-Management	43
2.3.5	Six Sigma	45
2.3.6	Zusammenfassung	47

Teil B: Die Balanced Scorecard als Teil des Performance Managements

3 Die Balanced Scorecard im Rahmen des Performance Managements 53

3.1	Vom Kennzahlen- zum Führungssystem	56
3.1.1	Balanced Scorecard und strategische Planung	57
3.1.2	Strategisches Lernen	58
3.1.3	Verknüpfung von Strategie und Budget	59
3.1.4	Abgestimmtes Berichtswesen	60
3.1.5	Steuern mit der BSC	60
3.2	Die Perspektiven der Balanced Scorecard	62
3.2.1	Die Finanzperspektive	66
3.2.2	Die Kundenperspektive	67
3.2.3	Die Prozessperspektive	69
3.2.4	Lernen und Wachstum	71

3.3	Strategy Map	72
3.4	Die strategischen Ziele	77
3.5	Die Kennzahlen	78
3.6	Die Zielwerte (Planwerte)	81
3.7	Die strategischen Initiativen	82
3.8	Exkurs: Die Balanced Scorecard in öffentlichen und Non-Profit-Organisationen	84

4 Gründe und Entscheidungskriterien zur Einführung der Balanced Scorecard 91

4.1	Beweggründe der Unternehmen zur Einführung der BSC	92
4.2	Entscheidungskriterien zur Einführung der BSC	95

5 Fallbeispiel: Einführung der BSC bei der CubeServ Wear AG 103

5.1	Das Unternehmen CubeServ Wear AG	103
5.1.1	Kurzprofil des Unternehmens	103
5.1.2	Organisationsstruktur	104
5.1.3	Märkte und Kunden	105
5.1.4	Unternehmensstrategie	106
5.1.5	BSC-relevante Führungsprozesse	109
5.1.6	Führungsinformationssysteme und -architektur	114
5.2	Projektauftrag	115
5.3	Projektumfang	116
5.4	Die Planung des Gesamtprojekts	118
5.4.1	Projektablauf	118
5.4.2	Projektorganisation	118
5.4.3	Projektkosten	120
5.4.4	Projekt- und Informationsmanagement	122

6 Projektphase 1: Die Entwicklung der BSC 125

6.1	Projektvorbereitung	126
6.2	Entwicklung der BSC-Inhalte	132
6.2.1	Entwicklung der strategischen Ziele und der Strategy Map	132
6.2.2	Definition der Kennzahlen	140
6.2.3	Zielwertbestimmung pro Ziel und Kennzahl ...	145

6.2.4	Bestimmung und Initiierung strategischer Initiativen	149
6.2.5	Laufende Kommunikation der Projektinhalte	154

7 Projektphase 2: Die unternehmensweite Integration der BSC in Organisation und Führung .. 159

7.1	Kaskade und Roll-out der BSC auf nachgelagerte Bereiche	163
7.2	Der strategische Planungsprozess mit der BSC	170
7.3	Integration der strategischen mit der operativen Planung	179
7.4	Einbindung der BSC in Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und Vergütung	184
	7.4.1 Kommunikation der BSC-Inhalte	185
	7.4.2 Verbindung der BSC mit Zielvereinbarungen ...	186
7.5	Die Rolle der BSC im Forecasting-Prozess	191
7.6	Das BSC-Reporting	196
7.7	Die Rolle der BSC für das operative Reporting	205
7.8	Kontinuierliche Steuerung mit der BSC	209
7.9	Überarbeitung der BSC	216
7.10	Rollen und Aufgaben des BSC-Kompetenzzentrums	221

Teil C: Die Abbildung der Balanced Scorecard mittels SAP Strategy Management

8 Einführung: Die Werkzeuge 231

9 Vorbereitungen zum Aufbau der Balanced Scorecard 235

9.1	Spracheinstellung	235
9.2	Benutzerpflege	237
9.3	Anwendungsgruppen verwalten	242
9.4	Modelle erstellen und Verbindung zu SAP NetWeaver BI herstellen	245
9.5	Scorecard-Kennzahlen erstellen	247
9.6	Modelle verwalten	250
9.7	Anwendungsstandards festlegen	254
9.8	Benutzerverantwortlichkeiten aktualisieren	255

9.9	Perspektiven anlegen	257
9.10	Zielsetzungen anlegen	260

10 Aufbau einer Balanced Scorecard 263

10.1	Kontext	263
10.1.1	Kontextpflege	263
10.1.2	Zielsetzungen auswählen	269
10.1.3	Perspektiven und Zielsetzungen anordnen	270
10.1.4	Anwendungsgruppen zuweisen	274
10.1.5	Berichte und Dashboards auswählen (löschen)	276
10.1.6	Beschreibungen überschreiben	277
10.1.7	Systemmeldung hinzufügen	278
10.2	Strategie	279
10.2.1	Standardwerte für Strategie festlegen	279
10.2.2	Themen oder Pathways festlegen	295
10.2.3	Ursachen und Wirkungen festlegen	304
10.3	Scorecard	307
10.3.1	Standardwerte für Scorecard festlegen	307
10.3.2	KPIs festlegen	309
10.3.3	Zielsetzungen festlegen	314
10.3.4	Perspektiven festlegen	318

11 Die Nutzung des SAP Strategy Managements 321

11.1	Aufrufen des SAP Strategy Managements	321
11.2	Allgemeine Funktionen im SAP Strategy Management	323
11.2.1	Drucken und E-Mail	323
11.2.2	Aktualisieren	325
11.2.3	Einstellungen	326
11.2.4	Kommentare	331
11.3	Die Sichten des SAP Strategy Managements	333
11.3.1	Die Startseite	333
11.3.2	Die Sicht »Strategie«	337
11.3.3	Die Sicht »Initiativen«	345
11.3.4	Die Sicht »Scorecard«	356
11.3.5	Die Sicht »Dashboard«	362
11.3.6	Die Sicht »Berichte«	369
11.4	Die Berichtsübersichten (Berichtshefte) im SAP Strategy Management	373

Anhang 383

A Literatur 385

B Die Autoren 391

Index 393