

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