

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	5
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	11
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	13
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	15
<b>1 Einleitung</b> .....	17
Aufbau .....	19
<b>2 Grundlagen und Begriffsdefinition</b> .....	20
2.1 Informationssysteme .....	20
2.2 Entscheidungsunterstützungssystem – EUS .....	21
2.2.1 Executive-Informationssysteme – EIS .....	23
2.2.2 Managementinformationssysteme – MIS .....	24
2.2.3 OLAP-Analysesysteme .....	25
2.2.4 Zusammenfassung Informationssysteme .....	25
2.3 Die Balanced Scorecard.....	27
2.3.1 Der Begriff der Balanced Scorecard im Zusammenhang mit Informationssystemen .....	27
2.3.2 Definitionen des Begriffes Balanced Scorecard .....	27
2.3.3 Entstehung der Balanced Scorecard .....	29
2.3.4 Grundkonzeption der Balanced Scorecard .....	29
2.3.5 Intention der Balanced Scorecard .....	30
2.4 Die Einbettung der Balanced Scorecard im Rahmen des Controlling .....	31
2.4.1 Schnittstelle Balanced Scorecard zum strategischen Controlling .....	33
2.4.2 Schnittstelle Balanced Scorecard zum operativen Berichtswesen .....	33
<b>3 Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton</b> .....	35
3.1 Gründe und Zielsetzung einer Balanced Scorecard .....	35
3.1.1 Zielsetzung einer Balanced Scorecard .....	35
3.1.2 Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard .....	35
3.2 Aufbau der Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton .....	36
3.2.1 Vier Perspektiven der Balanced Scorecard.....	37
3.2.1.1 Finanzperspektive .....	37
3.2.1.2 Kundenperspektive.....	38
3.2.1.3 Interne Prozessperspektive.....	40
3.2.1.4 Lern- und Entwicklungsperspektive .....	42
3.2.2 Die Verknüpfung der Balanced Scorecard mit der Unternehmensstrategie .....	43
3.2.2.1 Ursache-Wirkungsketten .....	44
3.2.2.2 Früh- und Spätindikatoren .....	46
3.2.2.3 Verknüpfung mit den Finanzen .....	48
3.2.3 Funktionen der Balanced Scorecard .....	48

3.3 Unternehmensweite Ausdehnung der Balanced Scorecard .....	48
3.3.1 Ausdehnungsrichtungen .....	48
3.3.1.1 Horizontale Ausdehnung der Balanced Scorecard .....	49
3.3.1.2 Vertikale Ausdehnung der Balanced Scorecard .....	49
3.3.2 Planungsprozess .....	50
3.3.3 Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie .....	51
3.3.3.1 Strategieausrichtung in der Unternehmensstruktur .....	51
3.3.3.2 Problemstellungen bei Strategieausrichtung .....	52
3.4 Reporting der Balanced-Scorecard-Ergebnisse .....	53
3.4.1 Voraussetzungen für den Aufbau von MIS .....	54
3.4.2 Kennzahlentopologie der Managementinformationssysteme .....	55
3.4.3 Front-End-Systeme zur Visualisierung der MIS .....	56
3.5 Würdigung der Balanced Scorecard in der Praxis .....	57
3.6 Projektvorgehensweise .....	61
<b>4 Praxisorientierte Balanced Scorecard unter Berücksichtigung der Anforderungen an ein modernes MIS .....</b>	<b>64</b>
4.1 Kritikpunkte am theoretischen Balanced-Scorecard-Modell von Kaplan und Norton .....	64
4.1.1 Hoher Konzeptions- und Implementierungsaufwand .....	65
4.1.1.1 Vertikale Ableitung der Balanced Scorecard .....	65
4.1.1.2 Änderungs- und Pflegeaufwand .....	65
4.1.1.3 Akzeptanzprobleme auf Mitarbeiterebene .....	65
4.1.1.4 Komplexitätsgrad der Informationsbereitstellung durch MIS .....	66
4.1.1.5 Verlust hierarchischer Zielzusammenhänge .....	66
4.1.1.6 Nachvollziehbarkeit der Strategie in den operativen Bereichen .....	66
4.1.2 Kritische Würdigung der Balanced Scorecard-Einführung .....	66
4.2 Das stringente bzw. direkte Modell – ein modernes MIS .....	67
4.2.1 Vertikale Ausbreitung einer Balanced Scorecard .....	67
4.2.1.1 Ausgangspunkt einer Strategie ist immer die SGE .....	68
4.2.1.2 Das Herunterbrechen von strategischen Zielen auf die untergeordneten Ebenen .....	69
4.3 Würdigung der praxisorientierten Balanced Scorecard .....	70
4.3.1 Konzernebene und Unternehmensebene .....	70
4.3.2 Strategische Geschäftseinheiten .....	71
4.3.2.1 Operative und feinoperative Ebene .....	73
4.3.3 Die Auswahl der Perspektiven in der Praxis .....	75
4.3.3.1 „Balanced“ bzw. Ausgewogenheit der Perspektiven am Beispiel der Flugzeug-Metapher .....	75
4.3.3.2 Differenzierte Perspektivenbezeichnung in der Praxis .....	76
4.3.3.3 Ausprägungen der Lern- und Entwicklungsperspektive .....	77
4.3.3.4 Zusätzliche Perspektiven in der Praxis .....	77
4.3.4 Strategische Kennzahlen und Ziele .....	77

4.3.4.1	Ableitung der Kennzahlen von den Zielen .....	77
4.3.4.2	Messung der Zielerreichung .....	78
4.3.5	Praxisorientierte Beispiele für Kennzahlen und Ziele der einzelnen Perspektiven .....	79
4.3.5.1	Finanzperspektive .....	79
4.3.5.2	Kundenperspektive .....	80
4.3.5.3	Prozessperspektive .....	80
4.3.5.4	Mitarbeiterperspektive .....	81
4.3.6	Strategische Zielzusammenhänge .....	82
4.4	MIS-Reporting .....	84
4.4.1	MIS-Lösungen zur Balanced-Scorecard-Visualisierung .....	84
4.4.1.1	MIS/OLAP-Systeme .....	84
4.4.1.2	Scorecard-Simulationssysteme .....	84
4.4.1.3	Spreadsheet-Lösungen .....	84
4.4.2	Vor- und Nachteile der Excel-MIS .....	85
4.4.2.1	Vorteile eines Excel-basierten MIS .....	85
4.4.2.2	Nachteile eines Excel-basierten MIS .....	85
4.4.3	Praxisbeispiel einer Excel-MIS .....	86
4.5	Projektvorgehensweise in der Praxis .....	88
4.5.1	Überblick zur Projektvorgehensweise .....	88
4.5.1.1	Projektdefinition Balanced Scorecard .....	89
4.5.1.2	Strategieinterviews .....	89
4.5.1.3	Managementworkshop-Phase .....	90
4.5.1.4	Implementierung .....	91
4.5.1.5	Reviews und Updates .....	91
4.5.2	Projektverlauf und Aufwand .....	91
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	<b>94</b>
5.1	Abschließender Vergleich der Balanced-Scorecard-Ansätze .....	94
5.2	Resümee .....	95
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>99</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>101</b>