

Report

# Balanced Scorecard in der IT

Praxisbeispiele –  
Methoden – Umsetzung

Roland Blomer, Martin G. Bernhard (Hrsg.)

**symposion**

Sonderdruck

 **bps**

business process solutions

# **E-Business-Controlling mit der Balanced Scorecard**

## **E-Business-Controlling mit der Balanced Scorecard**

Merkmale von E-Business-Systemen .....	183
E-Business und E-Profit .....	184
E-Roadmap als ganzheitlicher Ansatz zur Planung, Implementierung und dem Controlling von E-Business .....	188
Einsatz der Balanced Scorecard im E-Business .....	190
Anforderungen an das Controlling .....	191
Beurteilung von Controllingansätzen .....	193
Entwicklung des Controlling-Instruments für E-Business-Projekte .....	196
Definition von Vision und Mission .....	197
Ausprägung der Perspektiven .....	199
Visualisierung und Interpretation .....	206
Resümee .....	208
Literatur .....	209

## **E-Business-Controlling mit der Balanced Scorecard**

**E-Business-Technologien bieten nach den Erfahrungen der führenden Anwender ein großes Potenzial zur Optimierung der Geschäftsprozesse und Kundenbindung. E-Business ist trotz der aktuellen Abnahme übertriebener Erwartungen eine strategisch wichtige Technologie. Der Aufbau einer effizienten Erfolgsbeurteilung ist eine zunehmend bedeutender werdende Herausforderung für das Controlling. Das Projektcontrolling muss sich heute auf diese Anforderungen von Morgen vorbereiten, indem es Konzepte zur Erfolgsmessung im E-Business erarbeitet. Im Folgenden wird gezeigt, dass den Herausforderungen des E-Business-Controlling nur mit der BSC-Methode begegnet werden kann.**

*Stichworte:* IT-Controlling, e-Business Controlling, Balanced Scorecard, BSC, e-BSC, e-Profit, Controlling-Instrumente, e-Business, Projektcontrolling, Projektmanagement, Prozesscontrolling, Geschäftsprozessoptimierung

ARNO MÜLLER, LARS VON THIENEN

### **Merkmale von E-Business-Systemen**

Unter E-Business versteht man den Einsatz von internetgestützten informationsverarbeitenden Technologien zur Optimierung der Geschäftsprozesse innerhalb des Unternehmens und zu seinen Kunden, Lieferanten und sonstigen externen Partnern. Der Übergang von traditionell strukturierten DV-verarbeitenden Strukturen, die primär auf die internen Unternehmensprozesse ausgerichtet wurden, hin zu internetbasierten Systemen eröffnet den Unternehmen eine neue Dimension zur Optimierung von Geschäftsprozessen.

Durch die Internet-Technologien entwickeln sich DV-Systeme in eine neue Generation. Für verschiedene Datenverarbeitungssysteme steht eine einheitliche Anwenderschnittstelle, nämlich der Internet-Browser zur Verfügung. Verbunden mit einer Netzwerktechnologie, die weltweit nutzbar ist, ergibt sich das Potenzial, allen betrieblichen und privaten Internet-Nutzern den Zugang zu den betrieblichen Daten und EDV-Systemen zu ermöglichen. Verbunden mit neuen Kommunikationstechnologien und multimedialer Aufbereitung von Dateninhalten revolutioniert das E-Business die Informationsverarbeitung.

### E-Business und E-Profit

Es wird technisch und organisatorisch möglich, ganzheitliche Prozesse vom Endverbraucher über die Supply-Chain bis zum Lieferanten des Rohmaterials in einer integrierten Anwendung über internetgestützte Systeme zu verknüpfen [1]. Insofern entwickeln sich traditionelle EDV-Systeme hin zu integrierten Prozessbearbeitungssystemen, die sowohl DV-Technologie als auch menschliche Kommunikation unterstützen und verbinden. Diese neuen Technologien ermöglichen es, innovative Geschäftsmodelle aufzubauen, da plötzlich eine große Anzahl von Endverbrauchern über den Kommunikationsweg Internet mit DV-Systemen erreicht werden kann.

Geschäftsmodelle, die eine Kommunikation »Consumer to Consumer« unterstützen und hieraus Gewinn generieren, zählen zu diesen nur durch Internet-Technologien realisierbaren Innovationen. Das erfolgreichste Beispiel in diesem Segment ist das Auktionshaus E-Bay, das eine Plattform zur Verfügung stellt, in dem Konsumenten miteinander Auktionen durchführen. Auch elektronische Marktplätze, die im »Business-to-Business« Bereich eine Plattform schaffen, die den Kontakt zwischen den verschiedensten Unternehmen und Dienstleistern ermöglichen, nutzen die internetgestützten Technologien und

den EDV-gestützten Zugang zu einer großen Anzahl von Anwendern zur Bildung neuer Geschäftsmodelle. Darüber hinaus bietet diese neue Technologie die Chance, traditionelle Abläufe neu zu definieren und grundlegend zu verändern. Beispiel hierfür sind die Online-Shops, die das Geschäftsmodell des Distanzhandels unter Einsatz von Internet-Technologien optimieren, jedoch nicht gänzlich neu erfinden.

Analysen von führenden Unternehmen im E-Business weisen nach, dass die Prozesskosten zur Abwicklung interner und externer Abläufe in diesen Unternehmen deutlich unter denen vergleichbarer traditioneller Unternehmen liegen [2].

E-Business ist jedoch nicht ein reines Instrument zur Kostensenkung, sondern eröffnet neue Möglichkeiten zur Kundengewinnung und Kundenbindung. Wertvolle Informationen sind für den Kunden fast uneingeschränkt verfügbar. Es besteht das Potenzial, einen hochwertigen und aktuellen Inhalt bereitzustellen und dem Kunden eine hohe Transparenz in der Abwicklung der Geschäftsabläufe zu bieten. Gestützt durch die Potenziale zur individuellen Gestaltung der Seiten im Sinne eines One-to-One-Marketing eröffnet das Medium Internet hier eine Chance zur Erweiterung der Unternehmensumsätze [3], [4].

Darüber hinaus bietet die Kommunikationsplattform im E-Business die Möglichkeit, eine große Komplexität zu beherrschen. Eine junge Organisation, wie Amazon, bietet mehrere Millionen Produkte einem Kundenkreis von ca. 10 Mio. Kunden an. Hierzu wird eine sehr schlanke Organisation eingesetzt. Die Beherrschung dieser Komplexität im Distanzhandel ist mit klassischen Instrumenten nicht möglich. Da gerade die Komplexitätsbeherrschung mit sehr langen Erfahrungskurveneffekten verbunden war, ergeben sich hier für Unternehmen zum Teil völlig neue Herausforderungen. Dies gilt insbesondere für Handelsunternehmen im Produktionsverbindungshandel, die einen wesentlichen Service im Bereich der Komplexitätsreduktion für Hersteller und Abnehmer anbieten [5].

Die Reduktion der Koordinations- und Kommunikationskosten zwischen Unternehmenseinheiten ermöglicht eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmensstruktur. Unternehmen werden sich durch die E-Business-Technologien entlang der Wertschöpfungskette auflösen und als ein virtueller Verbund von spezialisierten Einzelunternehmen Leistungen für den Kunden erbringen [6]. Die Reduktion der Transaktionskosten eröffnet den Weg zu einer weiteren Spezialisierung im Wertschöpfungsprozess und somit einen weiteren Schritt zur Kostenreduktion. Gerade traditionelle Großunternehmen müssen sich dieser Herausforderung stellen.

Die genannten Potenziale der E-Business-Technologien zur

- ⇒ Kostenreduktion,
- ⇒ Verbesserung der Kundengewinnung und Kundenbindung,
- ⇒ Komplexitätsbeherrschung und
- ⇒ Nutzung innovativer Organisationsstrukturen  
(virtuelle Unternehmen)

bieten den Unternehmen situativ unterschiedlich stark ausgeprägte Chancen zur Verbesserung der Unternehmensprozesse. Es bedarf deshalb einer strukturierten Methode zur Planung und Priorisierung von E-Business-Maßnahmen. Um die richtigen Technologien für das Unternehmen zu bestimmen, werden die Instrumente des strategischen Controlling eingesetzt [7]. Im weiteren Verlauf der Transformation eines Unternehmens zu einem E-Business wird eine Methodik benötigt, die gewährleistet, dass das E-Business-Projekt richtig umgesetzt und der Betrieb effizient realisiert wird. Aspekte des eher operativen Controlling sind somit das Projektcontrolling in der Umsetzungsphase und das Erfolgscontrolling in der Betriebsphase [8]. Es ist zu fordern, dass das operative Controlling die Vorgaben des strategischen Controlling übernimmt.

Das Controlling-Konzept im E-Business muss von der Grunderkenntnis ausgehen, dass die genannten Optimierungspotenziale nicht im direkten Zusammenhang mit der E-Business-Implementierung

stehen. Es gibt keinen direkten, kausalen Zusammenhang zwischen Investitionen in E-Business und dem daraus resultierenden unternehmerischen Erfolg. Der unternehmerische Erfolg eines Unternehmens im Wettbewerb resultiert aus einer strategischen Positionierung im Branchenumfeld und aus der Abwicklung der Unternehmensprozesse, die letztendlich den Kundenwert schaffen. Eine neue Technologie wie E-Business ist deshalb kein direktes Instrument zur Gewinnsteigerung, sondern lediglich ein Instrument zur Prozessoptimierung und zur Unterstützung strategischer Zielsetzungen. Zur Steigerung des Unternehmenserfolges muss deshalb die E-Business-Technologie in die Unternehmensstruktur eingebettet werden und einen effizienten Beitrag zur Optimierung der Geschäftsprozesse leisten.

Dem Controlling-Konzept muss deshalb folgende Handlungsmaxime zugrunde liegen:

Nicht die E-Business-Technologie an sich steigert die Produktivität und den Unternehmenserfolg, sondern nur die Art und Weise, in der diese Technologie eingesetzt und verwaltet wird.

Bei der Einführung von E-Business-Anwendungen müssen deshalb die

- ⇒ Unternehmensstrategie,
- ⇒ Unternehmensprozesse und
- ⇒ die Potenziale der E-Business-Technologie ganzheitlich berücksichtigt werden.

Das Ziel der effizienten Einführung von E-Business ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenserfolges (vgl. Abb. 1). Strategie, Prozess und Technologie sind in E-Business-Projekten somit im Zusammenhang zu berücksichtigen.

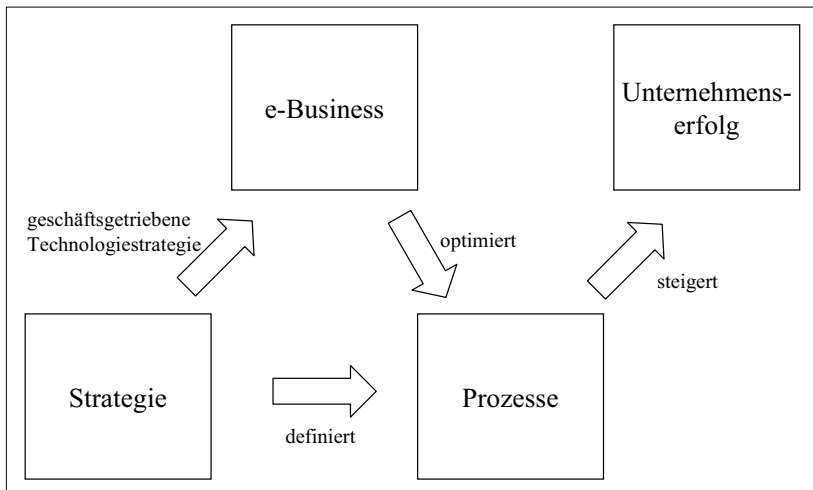


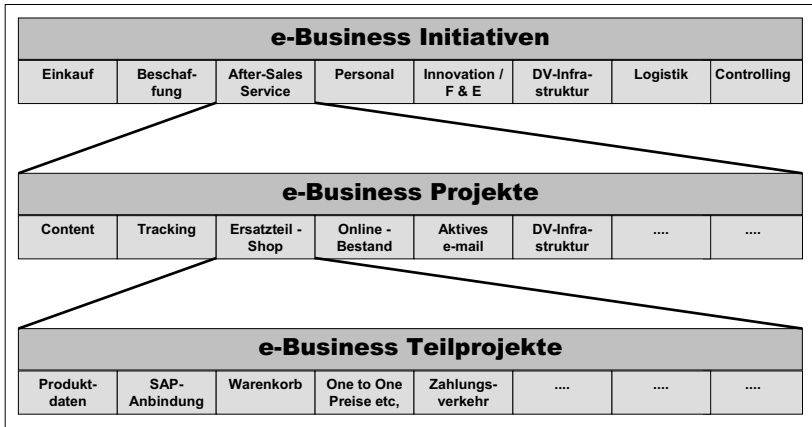
Abb. 1: Die Auswirkungen des E-Business auf den Unternehmenserfolg

## E-Roadmap als ganzheitlicher Ansatz zur Planung, Implementierung und dem Controlling von E-Business

Für den Erfolg im E-Business ist ein praxisorientierter Leitfaden erforderlich. Dazu bietet sich eine Strukturierung in verschiedene Phasen an (vgl. Abb. 2). Über das Durchlaufen des Phasenmodells unter Einsatz der toolbasierten Methoden ist es möglich, die E-Business-Strategie zu planen und erfolgreich umzusetzen.

Eine E-Business-Strategie besteht aus mehreren E-Business-Initiativen. Eine *E-Business-Initiative* betrifft den Bereich der Wertkette, dessen Bearbeitung Sie für die nächsten E-Business-Aktivitäten festgelegt haben. Die Auswahl der richtigen Initiativen ist Aufgabe der Phase Eins im Planungsmodell. Innerhalb der richtigen Initiativen gilt es dann, die *einzelnen E-Business-Projekte* gemäß ihrer Bedeutung in die richtige Rangfolge zu bringen.





**Abb. 2:** Struktur der E-Business-Strategie

Eine Initiative besteht dementsprechend aus mehreren Projekten. Beispielsweise benötigt man zur Optimierung des After-Sales-Service u.a. eine optimale Bereitstellung von Content, einen Online-Shop und ein System, das es dem Kunden ermöglicht, einen Auftrag im Status zu verfolgen (Tracking).

Innerhalb der Phase Zwei des Planungsmodells gilt es, innerhalb der E-Business-Initiativen die richtigen Projekte für den Erfolg im E-Business im Ersatzteilbereich zu wählen. Für die Optimierung der Projekte werden die richtigen *E-Business-Tools* zugeordnet.

Daran schließt sich in Phase Drei die Wirtschaftlichkeitsbewertung der einzelnen Projekte an, um vor der Implementierung die finanzwirtschaftlichen Wirkungen der E-Business-Projekte oder einer E-Business-Initiative zu dokumentieren.

In Phase Vier wird die *Implementierung* eines E-Business-Projekts vorgenommen. Hierzu ist es in der Regel erforderlich, ein Gesamtprojekt in weitere *Teilprojekte* für das effiziente Projektmanagement zu zerlegen. Diese werden dann realisiert und dienen bei richtiger Planung und Umsetzung zur Realisierung der E-Business-Strategie. Hier finden

Methoden des *Projektcontrolling* Anwendung, die methodisch das Controlling in der Betriebsphase vorbereiten.

In Phase Fünf, der Betriebsphase des E-Business-Systems gilt es zu prüfen, ob die strategischen Ziele durch das E-Business-System auch tatsächlich erreicht werden. Hierzu ist ein effizientes *Controlling der Betriebsphase* notwendig.

Die Unterteilung des gesamten Planungsprozesses in diese fünf Phasen ermöglicht eine deutliche Reduktion der Komplexität. Das Phasenmodell allein ist jedoch nicht operational genug, um im Unternehmen als Leitfaden für den Erfolg im E-Business zu dienen. Die E-Roadmap bietet für jede Phase praxiserprobte Instrumente.

Die E-Roadmap stellt die erforderlichen Steuerungsinstrumente für E-Business-Vorhaben bereit und unterstützt folgende Aktivitäten [9]:

- ⇒ Strategische Bewertung und Selektion relevanter E-Business-Initiativen
- ⇒ Projektcontrolling in der Umsetzungsphase von E-Business-Vorhaben

⇒ Erfolgskontrolle der laufenden E-Business-Systeme im Betrieb  
Der Schwerpunkt der folgenden Überlegung soll auf dem Projektcontrolling und der Erfolgskontrolle in der Betriebsphase liegen. Dabei wird hinsichtlich der praxistauglichen Umsetzung ein einheitliches Instrument für beide Controllingstufen (Einführung und Betrieb) entwickelt.

### **Einsatz der Balanced Scorecard im E-Business**

Ein zentrales Thema des Projektcontrolling ist die Sicherstellung der Zielerreichung und die Reduktion der Komplexität in steuerbare Teilschritte und Wirkungsdimensionen. In diesem Zusammenhang sind somit die folgenden unternehmerischen Dimensionen eines E-Business-Projektes zu berücksichtigen:

- ⇒ Strategische Zielsetzung
- ⇒ Prozessorientierung
- ⇒ Mitarbeiter einbindung und Know-how
- ⇒ Kundenanforderungen und Kundenbedürfnisse
- ⇒ Technologie und Infrastruktur
- ⇒ Monetäre Wirkungen

Diese Schwerpunktfelder dienen im Projekt der strukturierten Überwachung des Vorhabens in einzelnen betriebswirtschaftlichen Wirkungsdimensionen. Neben diesen Faktoren gilt es, die Ansätze des Projektcontrolling in ein umfassendes E-Business-Projekt zu integrieren [10].

#### Anforderungen an das Controlling

Ein geeignetes Projekt-Controlling muss in der Lage sein, die Wirkungsdimensionen von E-Business ganzheitlich abzubilden. Ein nur monetär orientiertes Controlling greift im Bereich E-Business deutlich zu kurz.

Eine weitere Anforderung ist die dynamische Abbildung und Beurteilung der Weiterentwicklung der Kennzahlen im E-Business-Entwicklungsprozess. Trotz der Schnellebigkeit im Internet-Zeitalter stellt die Implementierung von E-Business-Projekten insbesondere die erfolgreiche Umsetzung im Markt einen langfristigen Prozess dar. Es ist nicht zu erwarten, dass innerhalb einer Periode ein E-Business-Projekt von der Idee bis zur Erfolgsmessung abgeschlossen werden kann. Gerade die aktuelle Skepsis bzgl. der erfolgreichen Umsetzung von E-Business-Maßnahmen erfordert es, dass der Projektleiter in der Lage ist, seinen Entwicklungsfortschritt jederzeit dokumentieren zu können. Die monetären Zielkriterien stellen sich hierbei zuletzt ein. Insofern ist es erforderlich, die weichen Kennzahlen hinsichtlich Innovationsgrad, Prozessoptimierung und Kundenbasis jederzeit zu

messen, um die potenziellen Gewinnmöglichkeiten abschätzen zu können.

Es ist derzeit zu beobachten, dass aufgrund mangelnder Controlling-Instrumente auch erfolversprechende Projekte frühzeitig abgebrochen werden, da die gewünschten und geforderten monetären Zielsetzungen noch nicht erzielt werden konnten.

E-Business ist ein wichtiges Instrument zur Optimierung von Geschäftsprozessen und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Insofern müssen die Unternehmen heute ihre Investitionen in diese Technologie lenken, um zukünftig am Markt erfolgreich zu sein. Die Abschätzung dieser Investitionsvolumina ist im Rahmen von Projektanträgen mit Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen aufzuzeigen. Das Projektcontrolling muss deshalb die Investitionsressourcen so steuern, dass ein ausreichender Anteil der Budgets für diese Zukunftstechnologie eingesetzt wird. Hier müssen entsprechende Kennzahlen und Bewertungsinstrumente erarbeitet werden, um Fehlentwicklungen im Projekt zu vermeiden.

Nachdem die zum Teil beträchtlichen Investitionen für die Implementierung von E-Business-Systemen getätigt worden sind, ist es Aufgabe des nachlaufenden Betriebscontrolling, den Erfolg dieser Investitionen zu messen. Da durch E-Business die Prozesskosten zum Teil drastisch reduziert werden, müssen diese Wirkungen durch das Controllingkonzept erfassbar gemacht werden. Ferner werden durch die Investitionen nicht nur bestehende Kosten reduziert, sondern auch neue Leistungsbereiche eröffnet.

Durch E-Commerce entstehen zusätzliche Umsatzpotenziale. Die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit können durch die neuen Leistungsmerkmale verbessert werden. Deshalb ist eine einseitige Abbildung der Wirkungen hinsichtlich der finanziellen Perspektive im Rahmen des E-Business-Projektes nicht hinreichend. Bei der permanenten Erfolgsmessung muss die Wirkung auf den Kunden aber insbesondere auch die inhaltliche Verbesserung der Prozesse und die

Durchdringung der Wertkette mit E-Business abgebildet werden. Da die heutigen Investitionen teilweise auf den Aufbau der Infrastruktur und die Weiterentwicklung der Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter ausgerichtet sind, muss auch die Lern- und Informationstechnologieperspektive im Rahmen des Controllingansatzes herangezogen werden.

### Beurteilung von Controllingansätzen

Für das Controlling von E-Business-Projekten eignen sich im ersten Ansatz die traditionellen Instrumente aus dem Projekt-Controlling. Die Konzepte im Projekt-Controlling decken die Anforderungen hinsichtlich der zeitlichen und budgetmäßigen Überwachung des E-Business-Projektes ab. Gerade bei der Realisierung von E-Business-Projekten reicht jedoch diese Betrachtung nicht aus. Es ist zu beachten, dass der erfolgreiche Einsatz von E-Business-Systemen eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter, der Prozesse, der Organisation und der IT-Anwendungen erforderlich macht [7]. Einfache Instrumente zum Projekt-Controlling können die ganzheitlichen Anforderungen an ein E-Business-Projekt-Controlling nicht erfüllen.

Controlling-Konzepte in der Betriebsphase von E-Business-Systemen setzen einerseits auf dem traditionellen finanzorientierten Controlling auf, das kein umfassendes Bild liefern kann. In der Praxis werden ergänzende Instrumente zum Web-Controlling eingesetzt, die primär für Unternehmen im Business-to-Consumer Bereich interessant sind und die Nutzerfrequenz von Seiten nach verschiedensten Kennzahlen beurteilen lassen. Die Auswertungen werden auf der Basis automatisch erstellter Logfiles generiert. Diese Logfiles zeichnen auf den Webservern alle einzelnen Abrufaktivitäten von Internet-Nutzern auf den Webseiten auf. Mit speziellen Analyseprogrammen lassen sich im Weiteren aus diesen Basisdaten aussagefähige Kennzahlen erstellen.

Dies ist ein möglicher Ansatz zur Überwachung der Kundendimension im E-Business-Umfeld.

Ein weiterer Ansatz zur Erfolgskontrolle lässt sich im Vertriebsbereich feststellen. So versuchen Betreiber von Shop-Lösungen verstärkt das Verhalten der Nutzer im Online-Shop zu erfassen und systematisch auszuwerten. Für diese Auswertungen liegt im Gegensatz zum physikalischen Shop eine umfassende Datenbasis vor. Durch die Verknüpfung der Marketing-Besucherdaten der Webseiten-Nutzung mit den Informationen aus der elektronischen Shop-Umgebung können erste betriebswirtschaftliche Größen der Online-Präsenz ermittelt werden.

Diese beiden Hauptbereiche der Marketing- und Vertriebsanalyse stellen den derzeitigen Schwerpunkt zum Controlling in E-Business-Konzepten dar. Im Bereich des klassischen Controlling wird bei der Fragestellung zum Thema E-Business meist mit Methoden der Kostenrechnung versucht ein Ergebnis zur finanziellen Entwicklung abzubilden.

Die bisherigen Ansätze liefern damit lediglich verdichtete Basisinformationen aus einem umfassenden, elektronisch erzeugten Material. Für eine ganzheitliche betriebswirtschaftliche Erfolgskontrolle reichen die derzeitigen Instrumente sowohl im Projekt-Controlling als auch für das Erfolgscontrolling in der Betriebsphase nicht aus.

Die zentrale Aufgabe im Aufbau eines effektiven E-Business-Controlling besteht somit darin, die Informationsfragmente zum E-Business aus den Bereichen Marketing und Vertrieb sowie Kostenrechnung, um die angeführten Informationen zu ergänzen. Unter Verbindung mit klassischen Ansätzen im Projekt-Controlling können daraus Kennzahlen abgeleitet werden und damit eine umfassende Methodik für die Erfolgskontrolle von E-Business-Projekten aufgebaut werden.

Die klassischen Instrumente des Projektcontrolling und deren dargestellte Prozesse erscheinen in diesem Umfeld nicht ausreichend ausgeprägt. Der Übergang vom traditionellen Projektcontrolling in

den Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität zum E-Business-fähigen Controlling muss um die bereits weiter vorne beschriebenen betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktoren ergänzt werden.

Das Instrument der Balanced Scorecard bietet in diesem Zusammenhang die geeigneten Strukturierungsmerkmale. Durch die Berücksichtigung von weichen Faktoren und die Gliederung in unterschiedliche Perspektiven lassen sich die angeführten Anforderungen hinreichend realisieren. Der BSC-Ansatz eignet sich zum Controlling von E-Business-Projekten, da gerade bei diesen strategischen Projekten eine kurzfristige Orientierung am finanziellen Erfolg nicht zielführend sein kann [11].

Im Rahmen der Business Intelligence müssen betriebswirtschaftliche Informationen, Projektsteuerungsgrößen und technische Faktoren in einem effizienten Monitoring-System zur Projektsteuerung verdichtet werden.

Aufgrund der mehrdimensionalen Perspektiven bei der Steuerung und Kontrolle von E-Business-Lösungen erscheint es aus methodischer Sicht besonders vorteilhaft, ein E-Business-Controlling auf dem System der Balanced Scorecard (BSC) aufzusetzen.

Im Mittelpunkt der Balanced Scorecard steht die Strategie des Unternehmens und ihre Zerlegung in unterschiedliche Perspektiven. Dabei geht die BSC über eine Gruppierung von Kennzahlen in vier Perspektiven, bei der lediglich finanzielle Kennzahlen um nicht-finanzielle Kennzahlen ergänzt werden, hinaus [12], [13].

Die vier wichtigsten Perspektiven sind:

- ⇒ die finanzielle Perspektive,
- ⇒ die Kundenperspektive,
- ⇒ die Prozessperspektive
- ⇒ sowie die Innovations- und Wissensperspektive.

Ausgehend von den strategischen Zielen werden bei der Balanced Scorecard die operativen Messgrößen und Kennzahlen zur Erfolgs-

überwachung erarbeitet. Innovativ bei diesem Controllingansatz ist, dass im Gegensatz zur klassischen, reinen Betrachtung von monetären Effekten (Kostenrechnung) nun weiche Faktoren in ein Controllingssystem integriert werden. Diese Eigenschaft ermöglicht es die aufgezeigten Anforderungen in einem Controllingansatz abbilden zu können.

### **Entwicklung des Controlling-Instruments für E-Business-Projekte**

Es wurde gezeigt, dass bei der Umsetzung eines effizienten Controlling unter Anwendung der Balanced Scorecard im Bereich E-Business bisher zwei wesentliche Punkte erhebliche Schwierigkeiten bereiten.

- ⇒ Zum einen sind strategische Zielsetzungen im E-Business-Umfeld für die Unternehmen nicht klar erkennbar bzw. definierbar.
- ⇒ Zum anderen bereitet die Ableitung von Messgrößen zur Beurteilung der Zielerreichung beachtliche Probleme.

Da der Aufbau einer Balanced Scorecard konsequent auf die strategischen Ziele ausgerichtet wird, muss im Projekt eine Reflektion der im E-Business-Umfeld verfolgten strategischen Ziele durchgeführt werden. Nach der Betrachtung von strategischen Zielen und einer ersten Ableitung unternehmensindividueller Erfolgsfaktoren kann speziell auf die Ableitung von Kennzahlen für die angesprochenen Ziele eingegangen werden. Dabei werden die Messgrößen nach dem Balanced Scorecard-Modell den einzelnen Perspektiven zugeordnet.

Mit der Betrachtung der strategischen Ziele im E-Business und der Ableitung spezieller Messgrößen werden dem Unternehmen, und im speziellen dem für die Erfolgskontrolle zuständigen Controllingbereich, konkrete Ansätze zum Aufbau eines E-Business-Controlling gegeben. Unter der Einbeziehung der Balanced Scorecard kann damit eine unternehmensindividuelle Scorecard zum Controlling der E-



Business-Projekte erfolgen. Die Rangfolge der strategischen Ziele und damit die individuelle Ableitung der Erfolgsfaktoren muss projekt- und unternehmensspezifisch erarbeitet werden.

Der Einsatz der Balanced Scorecard-Methode macht es erforderlich, einen durchgängigen logischen Aufbau von der Formulierung strategischer Ziele und den relevanten Erfolgsfaktoren bis hin zum Kennzahlensystem aufzubauen. Durch E-Business werden dem Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnet, die strategischen Ziele zu erreichen. Der effiziente Einsatz von E-Business kann dazu dienen, eine signifikant bessere Wettbewerbsposition im Markt einzunehmen. Deshalb müssen die bestehenden konventionellen Erfolgsfaktoren zur Erreichung der strategischen Ziele um die E-Business-Dimension ergänzt werden.

Innerhalb des E-Business-Projektes muss die Zielerreichung kontinuierlich überwacht werden, um Planabweichungen erkennen zu können. Das Projektmanagement muss diese Informationen konsolidieren und im Rahmen der Kern- und Unterstützungsprozesse steuernd in das Projekt eingreifen. Die zuvor aufgeführten Zieldimensionen eines Projektes können in den Prozessen des Projektcontrolling erfasst werden.

### Definition von Vision und Mission

Zu Beginn eines jeden Projektes müssen die Projektziele in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie in einer Projektvision und -mission definiert werden. Während die Projektvision eine in der Außenkommunikation relevante Bedeutung besitzt, wird in der Projektmission der Inhalt des Vorhabens qualitativ umschrieben und quantitativ mit Maßstäben versehen.

In diesem Projektstadium ist der Abgleich mit den unternehmerischen Zielen und der Vision des E-Business-Vorhabens vorzunehmen. Dabei ist die eingangs formulierte Wirkungsstruktur von E-Business-

Anwendungen zu beachten. Erst nachdem die Strategie des Unternehmens vorliegt, kann ein unterstützendes E-Business-Modell erarbeitet werden.

Die Formulierung der Projektvision und -mission bildet die strategische Ausgangslage zur späteren Ableitung controllingrelevanter Kennzahlen. Die Praxis zeigt, dass Themen zum Projektcontrolling bei E-Business-Vorhaben erst in späten Projektstadien, in allen betrachteten Fällen zumindest erst nach der Erstellung des Projektplans, berücksichtigt werden. In diesen Projektphasen sind die Projektleiter als auch Projektmitarbeiter bereits sehr detailliert mit der Projektstrukturierung und operativen Arbeit befasst, sodass die Rückführung auf eine Vision- und Missionsdefinition durchaus Probleme bereitet. Die konsequente Einhaltung dieses Vorgehens bewirkt jedoch einerseits die strategische Rückführung des detaillierten Projektplans auf zentrale Kernziele sowie andererseits die Schaffung einer Ausgangsbasis für die Ableitung erforderlicher Kennzahlen im Rahmen des Projektcontrolling.

Das Scheitern zahlreicher E-Business-Projekte der vergangenen Jahre lässt sich vielfach auf unzureichend definierte Zielsetzungen, fehlende Verknüpfungen zur Unternehmensstrategie und ein übereiltes Ausarbeiten technischer Lösungen zurückführen. Insofern erhält diese Phase des Projektcontrolling eine wesentliche Bedeutung und muss hinreichend früh parallel im Projektverlauf angesetzt werden.

Aus der Projektvision und -mission können für das aufzusetzende Controllinginstrumentarium letztendlich die Steuerungsziele abgeleitet werden. Erst wenn eine allgemeinverständliche Formulierung von Projektvision und -mission durchgeführt wurde und deren Plausibilitätsüberprüfung hinsichtlich strategischer Unternehmensziele standhalten konnte, kann die Ausprägung der unterschiedlichen Perspektiven erfolgen.

## Ausprägung der Perspektiven

Aus der in Abstimmung mit den Unternehmenszielen formulierten Projektmission werden die Steuerungsgrößen erarbeitet. Der Aufbau eines E-Business-Controlling kann nur dann zielführend sein, wenn die Antworten auf Vision und Mission hinreichend plausibel definiert wurden.

Bevor jedoch die Steuerungsgrößen in konkrete Kennzahlen in den einzelnen Perspektiven überführt werden, gilt es zuvor die relevanten Erfolgsfaktoren zu erarbeiten. Dabei bilden die Erfolgsfaktoren eine Schnittstelle zwischen Projektmission und den Kennzahlen der Perspektiven. Die Identifizierung von Erfolgsfaktoren des E-Business-Projektes bricht die rein qualitativ und quantitativ formulierte Mission in die erforderlichen Perspektiven herunter und erhöht damit den Detaillierungsgrad im Rahmen der Controllingphase.

Die Definition der Erfolgsfaktoren orientiert sich dabei an den verwendeten Controllingperspektiven der Balanced Scorecard. Insofern gilt es in den klassischen Perspektiven wie Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Finanzen die qualitativen und quantitativen Ziele, die durch ein E-Business-Projekt erzielt werden sollen, zu formulieren.

Die Anwendung im Rahmen des Projekt- als auch Betriebscontrolling macht dabei die Integration einer weiteren Perspektive erforderlich. In der Praxis hat sich die Aufnahme der Einführungsperspektive als zusätzliche Dimension bewährt.

Im Rahmen laufender E-Business-Vorhaben werden in der Einführungsperspektive die für die Umsetzung erfolgskritischen Kennzahlen gebündelt. Nach der Umsetzung des Vorhabens entfällt im Betriebscontrolling schließlich die Einführungsperspektive. Einige der in der Einführungsperspektive betrachteten Kennzahlen können jedoch auch in der laufenden Betriebsphase relevant bleiben. Dazu werden diese Kennzahlen für das Betriebscontrolling in eine der restlichen vier Perspektiven übernommen. Die für den Betrieb irrelevanten Kennzah-

len des Projektverlaufs entfallen ansonsten gänzlich. Somit ist der Übergang vom Projekt- zum Betriebscontrolling durch eine neue Zuordnung oder Entfernung der Kennzahlen aus der Einführungsperspektive gekennzeichnet. Auch diese Eigenschaft der Methode zeigt die Dynamik des Instrumentariums auf.

Die Ausprägung der weiteren vier Perspektiven muss an den strategisch identifizierten Erfolgsfaktoren [14], [15], [16] erfolgen. Im Rahmen der Kundenperspektive können weiterhin folgende strategischen Ziele im Mittelpunkt der E-Business-Projekte stehen:

- ⇒ Optimierung der Kundenbindung
- ⇒ Optimierung der Kundenzufriedenheit
- ⇒ Sicherung und Ausweitung des Marktanteils
- ⇒ Erweiterung des Distributionsgrades
- ⇒ Optimale Beratungs- und Servicequalität

Die signifikante Verbesserung der Zielerreichung bei den kundenrelevanten Zielen wird durch optimierte Prozesse ermöglicht. Die Prozessperspektive stellt im Rahmen des E-Business-Controlling die zentrale Ansatzstelle dar. E-Business ist das zentrale System zur ganzheitlichen Optimierung von Geschäftsprozessen. Unternehmen können ihre Prozesse somit schnell, schlank und effizient gestalten. Die E-Business-Geschäftsprozesse ermöglichen auch völlig neue Geschäftsmodelle, die traditionell nicht denkbar waren.

Die Prozessbeherrschung und Prozessintegration wird zu einem relevanten Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Das Projektcontrolling muss deshalb Systeme aufbauen, mit denen die Unterstützung der relevanten Geschäftsprozesse durch E-Business sowohl in laufenden als auch abgeschlossenen Projekten messen können. Hierzu muss der Abdeckungsgrad der Wertkette durch E-Business-Tools sinnvoll abgebildet werden. Darüber hinaus muss der Integrationsgrad der einzelnen Tools untereinander und in die gesamten Abläufe im Unternehmen abgebildet werden. Das Controlling muss für die beiden relevanten Erfolgsfak-

toren im Rahmen der Prozesssicht eine einfach handhabbare Kennzahl zur Steuerung entwickeln.

Diese beiden Prozessperspektiven sind:

- ⇒ Integration der E-Business-Technologien
- ⇒ Durchdringung der Wertkette des Unternehmens mit E-Business-Technologien

Unternehmen werden nur dann in der Lage sein, die beschriebenen Prozessverbesserungen zu realisieren, wenn die Voraussetzungen im Mitarbeiterstamm und in der Informationstechnologie vorhanden sind. Insofern ist die Entwicklungs- und Lernperspektive als »Enabling Technology« zur Erreichung der Prozessoptimierung ein wichtiger Bestandteil des E-Business-Controllingsystems.

Weiterhin werden Unternehmen langfristig nur erfolgreich sein, wenn sie in der Lage sind, die notwendigen E-Business-Tools gezielt und effizient einzusetzen. Das Controllingsystem muss in der Lage sein, die E-Business-Fähigkeit des Unternehmens permanent anschaulich abzubilden. Hierzu sind entsprechende Kennzahlen für die Perspektive zu erarbeiten.

Der relevante Engpass beim Aufbau von E-Business-Systemen ist nach Einschätzung der Unternehmen weniger die erforderliche Hard- und Software oder auch das erforderliche Finanzierungspotenzial, sondern das Know-how der Mitarbeiter. Der häufig unverständlich hohe Börsenwert von Start-Up-Unternehmen im E-Business und Internetumfeld ist nur dadurch zu erklären, dass diese Unternehmen ein sehr hohes gesammeltes Wissen (Intelectual Capital) aufbauen. Die Start-Up-Unternehmen sind für die Know-how-Träger im E-Business-Umfeld von hoher Attraktivität und ziehen die leistungsfähigsten Mitarbeiter an sich. Nur die Unternehmen können die E-Business-Technologien sinnvoll und erfolgreich zur Optimierung eigener Geschäftsprozesse nutzen, die über geeignetes qualifiziertes Personal verfügen. Das Controllingsystem muss Antwort auf die Frage geben,

wie sich die Personalqualifikation im Zeitablauf verändert und sich in Relation zum Wettbewerb verhält.

Ein weiterer Erfolgsfaktor in der Lernperspektive ist der Einsatz von E-Business zur Erweiterung des Unternehmenswissens. Durch gezielten Aufbau des Intranets und eine effiziente Zugangsmöglichkeit über eine Browseroberfläche zu den relevanten Wissensdatenbanken im Unternehmen wird es ermöglicht, den Know-how-Transfer insbesondere in großen Organisationen soweit zu verbessern, dass die Unternehmensleistung nicht nur im Hinblick auf E-Business, sondern ganzheitlich gesteigert wird. Diesem relevanten Aspekt der Anwendung der neuen Kommunikationstechnologien sollte auch im Controllingkonzept ein angemessener Stellenwert eingeräumt werden.

Wenn es gelingt, mit qualifizierten Mitarbeitern und effizientem IT-Einsatz die Prozesse hinsichtlich E-Business signifikant zu verbessern und damit den Kundennutzen zu steigern, wird sich dies in der Finanzperspektive des Unternehmens widerspiegeln. In folgenden Bereichen sollte E-Business einen signifikanten Beitrag in der Finanzperspektive bieten:

- ⇒ im Umsatz
- ⇒ in den Kosten
- ⇒ in den Investitionsbudgets

Im Bereich des Kostencontrolling sind E-Business geeignete Ansätze im Unternehmen zu implementieren. Die Kosten für das E-Business-System sind in den Funktionskosten der einzelnen Abteilungen enthalten und können in der Regel nicht separat ausgewiesen werden. Um das Unternehmen strategisch auf E-Business neu auszurichten, ist es erforderlich, einen relevanten Anteil der Ressourcen für diese innovative Konzeption zu verwenden. Das Projektcontrolling sollte in der Lage sein, den Ressourcenverbrauch für die E-Business-Anwendungen im Unternehmen absolut und in Relation zu anderen Bereichen zu messen.

Durch E-Business treten bei den führenden Unternehmen signifikante Kostensenkungen ein. Das Controlling muss im Rahmen der Prozesskostenrechnung nachprüfen, ob die erwarteten Kostenreduktionen tatsächlich eingetreten sind. Nach Einführung von E-Business-Komponenten müssen die damit in Verbindung stehenden Transaktionskosten im Zeitablauf abgebildet werden, um den Einsparungseffekt sichtbar zu machen.

Wenn das strategische Ziel verfolgt wird, durch den Einsatz von E-Business die Geschäftsprozesse signifikant zu verbessern und damit den Kundennutzen zu steigern, muss die Ernsthaftigkeit dieser strategischen Bemühungen im Investitionsbudget sichtbar sein. Es hat sich gezeigt, dass die im E-Business erfolgreichen Unternehmen einen deutlichen Schwerpunkt auf diesen Bereich gelegt haben und signifikante Budgetanteile für E-Business einsetzen.

Es müssen Investitionsbudgets reserviert werden und die einzelnen Fachabteilungen im geistigen Wettkampf um diese Budgets wetteifern. Die besten E-Business-Projekte werden schließlich mit ausreichend Finanzmitteln ausgestattet und kurzfristig umgesetzt. Das übergreifende Controlling muss prüfen, ob die eingesetzten Projektbudgets auch tatsächlich ausgeschöpft wurden und ob deren Anteile am Gesamtbudget der strategischen Zielsetzung angemessen ist.

Die angeführten Erfolgsfaktoren und deren Kennzahlen müssen nun in einem gesamtheitlichen Controllinginstrumentarium abgebildet und zusammengeführt werden.

Durch die schnelllebigen Technologien und kontinuierliche Veränderungen im E-Business können allerdings zusätzliche Erfolgsfaktoren und Anpassungen im Projektverlauf erforderlich werden. Ein erfolgreiches E-Business-Controlling ist dadurch gekennzeichnet, dass es durch eine Kombination von durchgehender Planung und strategischem Zielabgleich eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Anpassung der Erfolgsfaktoren besitzt.

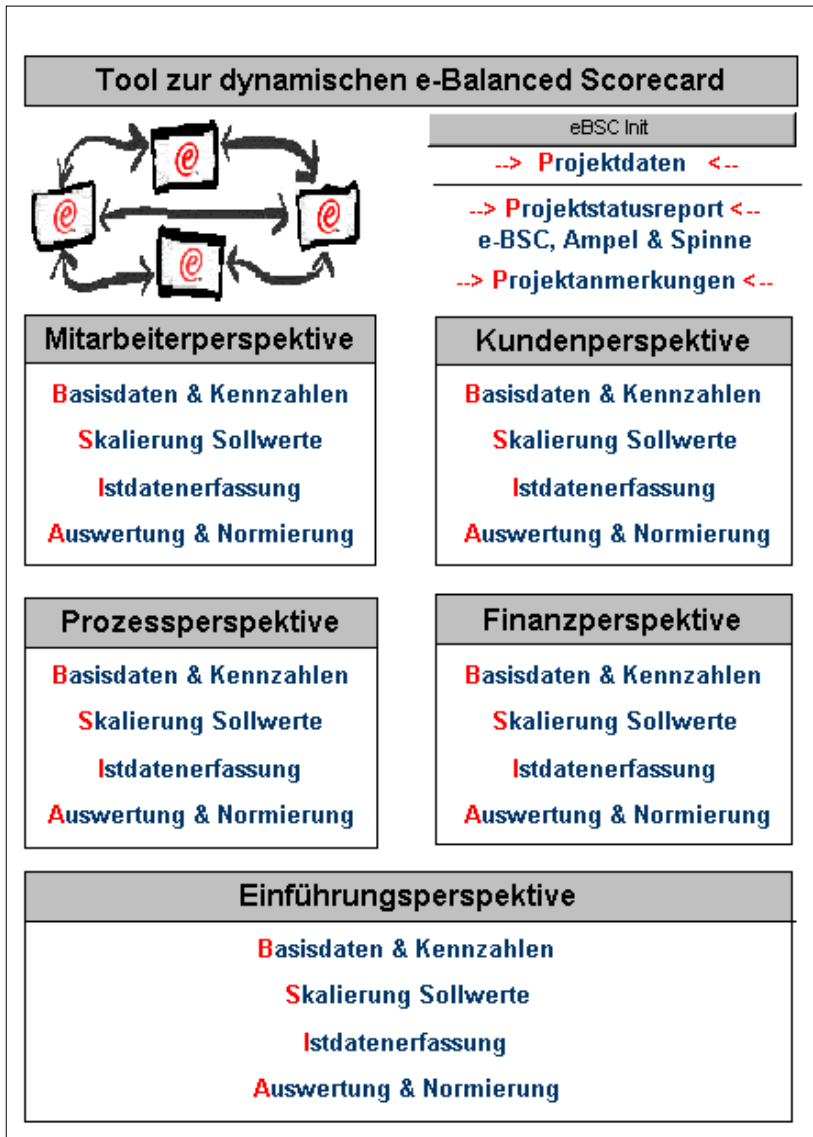


Abb. 3: Controlling-Monitor des Projektleiters



Die E-Business-Scorecard darf nicht zu einem statischen Messinstrument entarten. Insbesondere eine mögliche Anpassung von Erfolgsfaktoren sowie die Variation einzelner Sollwerte sind unabdingbare Anforderungen an ein flexibles Steuerungsinstrument im Projektverlauf. Durch die Umsetzung dieser Bedingungen in einem handhabbaren Controlling-Tool entsteht die eingesetzte dynamische E-Business-Balanced Scorecard mit der für die Projektlaufzeit relevanten Einführungsperspektive. Die folgende Darstellung (vgl. Abb. 3) zeigt das entwickelte Controlling-Instrumentarium zur Steuerung von E-Business-Projekten auf und veranschaulicht die in der Anwendung erforderlichen Aktivitäten. Dabei entspricht diese Darstellung dem Original-Eingangsbildschirm für das Projektcontrolling und ist mit interaktiven Links mit den entsprechenden Detailinformationen verknüpft. Der vollständige Controllingprozess von E-Business-Projekten mit der Balanced Scorecard ist nach der Ableitung von Erfolgsfaktoren in jeder der erforderlichen fünf Perspektiven durch vier Prozessschritte gekennzeichnet.

In jeder Perspektive gilt es für die Projektleitung die Aktivitäten

- ⇒ Basisdaten und Kennzahldefinition [11],
- ⇒ Skalierung und Aufsetzen der Sollwerte,
- ⇒ Istdatenerfassung sowie
- ⇒ Auswertung und Normierung zu durchlaufen.

Im Rahmen eines E-Business-Projektcontrolling mit der Balanced Scorecard greift das folgende Vorgehen:

Nach der grundsätzlichen Festlegung der zur Überwachung von Erfolgsfaktoren notwendigen Kennzahlen sind diese einmalig als Basisdaten festzuhalten. Zur kontinuierlichen Überwachung und im Sinne einer späteren Vergleichbarkeit hinsichtlich der Zielerreichung müssen diese skaliert und mit Sollwerten versehen werden. Erst hierauf kann eine kontinuierliche Istdatenerfassung im Projektverlauf erfolgen.

Hier werden in festen Zeitintervallen die aktuelle Zielerreichung aufgenommen. Die Bewertung und Interpretation der erfassten Kennzahlen erfolgt schließlich über die zuvor festgelegte Auswertungsdarstellung.

Auch die Handhabung dieses Tools muss für den Projektleiter beherrschbar bleiben. Eine effiziente Bedienung, Übersichtlichkeit und klare Datenstrukturierung sind weitere Grundanforderungen an das entsprechende Instrumentarium. Denn die zentrale Aufgabe des Projektleiters muss in der effizienten Auswertung liegen.

Durch die aufbereitete Darstellung im Strukturierungsrahmen der Balanced Scorecard werden die Projektdaten zu auswertbaren Informationen. Die Projektleitung der E-Business-Vorhaben wird dadurch in die Lage versetzt, sich auf die Projektsteuerung und Ergreifung von Maßnahmen zu konzentrieren.

Die Auswertung kann dabei über unterschiedliche Formen der Visualisierung und Aufbereitung der Daten erfolgen.

### Visualisierung und Interpretation

Die Zusammenführung der erfassten Daten muss in einer handhabbaren visualisierten Form erfolgen. Zielsetzung der Visualisierung ist die Konsolidierung der erfassten Kennzahlen in einer übersichtlichen Darstellung zur effektiven Projektsteuerung.

Hierzu kann vor allem das klassische »Spinnendiagramm« eingesetzt werden. Die folgende Abbildung 4 veranschaulicht eine derartige Visualisierung.

Während das Spinnendiagramm eine Zeitpunktvizualisierung darstellt und damit lediglich einen konkreten Projektzeitpunkt wiedergibt, sollte mit einer zusätzlichen Darstellung eine Zeitreihenvisualisierung umgesetzt werden. Die Entwicklung der einzelnen Kennzahlen über den Projektverlauf und deren Veränderung ist für das Projektmanage-

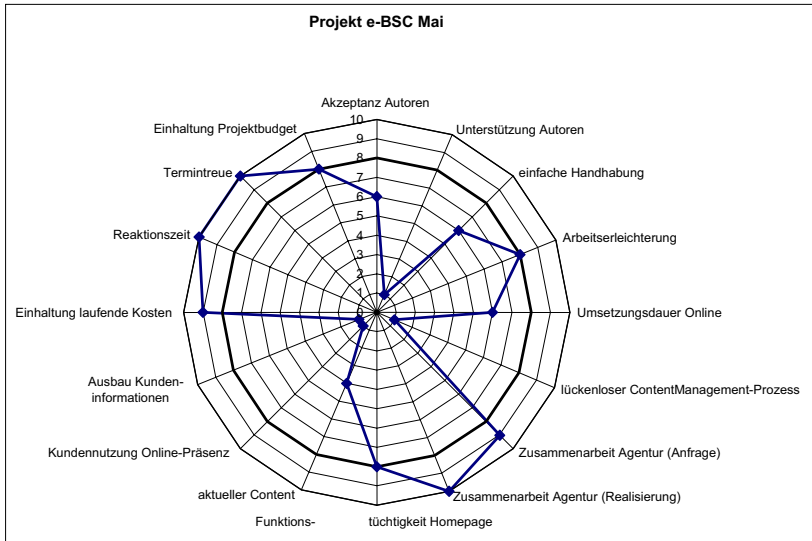


Abb. 4: Zeitpunktdarstellung einer E-Business-Balanced Scorecard

ment und die Interpretation von entscheidender Bedeutung. Die folgende Abbildung 5 zeigt eine mögliche Visualisierungsform zur Zeitreihendarstellung auf.

Durch die dynamische Visualisierung gelingt es, die oben bereits angeführten Anforderungen an ein Risikomanagement abzubilden. Dabei wird für jede Kennzahl neben dem eigentlichen Sollwert eine Differenzierung in drei Zielfelder vorgenommen. Eine Unterteilung der Zielfelder in »kritisch«, »unzureichend« und »akzeptabel« bewirkt so eine für das Risikocontrolling hinreichende Trennschärfe. Die Visualisierung dieser drei Erfüllungskategorien in den Farben rot (kritisch), gelb (unzureichend) und grün (akzeptabel) ermöglicht dem Projektleiter die klare Interpretation des aktuellen Projektrisikos. Dabei kann die Anzahl roter und gelber Felder mit einem »Risikostatus« gleichgesetzt werden. Auch die zeitliche Veränderung einzelner Zielfelder einer Kennzahl lässt erkennen, in welchen Projektbereichen kriti-

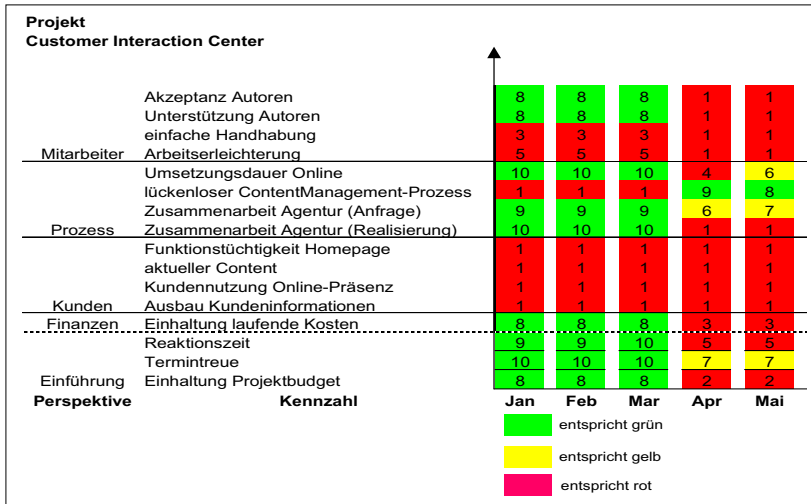


Abb. 5: Zeitreihendarstellung einer E-Business-Balanced Scorecard

sche Pfade entstanden sind und in welchen Zieldimensionen hingegen Hemmnisse aus dem Weg geräumt werden konnten.

## Resümee

Der Einsatz des entwickelten Ansatzes in Projekten hat gezeigt, dass die dynamische E-Business-Balanced Scorecard in Verbindung mit einem handhabbaren Tool in der Lage ist, die aufgezeigten Anforderungen an das Projekt- als auch Betriebscontrolling von E-Business-Vorhaben zu erfüllen [17].

Die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft werden dadurch geprägt sein, dass sie

- ⇒ E-Business-Technologien in die bestehenden Prozesse integrieren,
- ⇒ diese konsequent auf die Unternehmensstrategie abstimmen und
- ⇒ deren Zielerreichung in betriebswirtschaftlichen Dimensionen kontinuierlich messen.

Das auf die angeführten Dimensionen ausgerichtete Projekt-Controlling wird eine für E-Business-Vorhaben erfolgskritische Anforderung. Projektcontrolling und Betriebscontrolling mit der BSC-Methode bietet einen methodischen Leitfaden, um einerseits technologiegetriebene Investitionsruinen zu verhindern, aber andererseits E-Business-Technologien effizient und effektiv zur Verbesserung oder Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition zu nutzen.

## Literatur

- [1] WILDEMANN H. (2001B): *Supply Chain Management mit e-Technologien*, in: Wildemann, H.; Albach, H.: *eBusiness – Management mit e-Technologien*, ZfB Ergänzungsheft 3/2001, S. 1-20
- [2] OECD (1999): *The Economic and Social Impact of Electronic Commerce – Preliminary Findings and Research Agenda*; Paris; 1999.
- [3] PORTER, M. (2001): *Strategy and the Internet*, in: *Harvard Business Review*, March 2001, S.63-78
- [4] HARTMAN, A.; SIFONIS, J.; KADOR, J. (2000): *Net Ready – Strategies for Success in the E-economy*; New York; 2000
- [5] VOIGT, K.-I. (2001): *Desintermediation im B2B-Bereich* in: Wildemann, H.; Albach, H.: *eBusiness – Management mit e-Technologien*, ZfB Ergänzungsheft 3/2001, S. 53-72
- [6] MALONE, T.; LAUBACHER, R. (2000): *Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jahrhunderts*; in: Tapscott, D. (Hrsg.): *Erfolg im e-Business*; München, Wien; 2000
- [7] MÜLLER, A.; VON THIENEN, L. (2001): *e-Profit: Controlling-Instrumente für erfolgreiches e-Business*, Freiburg 2001
- [8] EISENHUT, M.; NEUKIRCHEN R. (2001): *Putting E-Business to Work*, in: *Controlling Heft 2*, S. 85-94
- [9] WILDEMANN, H. (2001A): *Produktionscontrolling – systemorientiertes Controlling schlanker Produktionssysteme*, 4. Aufl. München 2001
- [10] PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) (2000), *Projekt Management – Body of Knowledge*, 2000 Edition

- [11] MÜLLER, A.; VON THIENEN, L., MOEDE H. (2000): *Einsatz der Balanced Scorecard im e-business*, in: *Controlling Berater* 3/2000
- [12] KAPLAN, R.; NORTON D. (1997): *Balanced Scorecard*; Stuttgart; 1997
- [13] FRIEDAG, H.; SCHMIDT, W. (1999): *Balanced Scorecard – mehr als ein Kennzahlensystem*; Freiburg; 1999
- [14] KANTER, R. M. (2001); *Wie Traditionsfirmen ihren Einstieg ins Internet sicher verpassen*, in: *Harvard Business Manager*, 23. Jg., Heft 4, S. 58-72
- [15] ROLAND BERGER & PARTNER (1999): *Success Factors in electronic commerce, Study*; Frankfurt am Main; 2/1999
- [16] REICHHELD, F.; SCHEFTER, P. (2001): *Kundentreue - warum sie auch im Internet zählt*; in: *Harvard Business Manager*; 1/2001; S.70-81
- [17] HÖGE, T. (2001): *»Ein Budget? Das klärt sich.«, Erfahrungsbericht bei Philips Medizin Systeme*, in: *netmanager*, 1. Jg., Heft 3, S.40-44

## Impressum

### *Herausgeber*

Dr. ROLAND BLOMER,  
MARTIN G. BERNHARD

### *Projektentwicklung*

Dr. NIKLAS STILLER,  
Symposion Publishing

### *Lektorat*

BRIGITTE HAMERSKI,  
manuscriptum  
IRIS RUBINICH,  
Symposion Publishing

### *Satz*

KAREN FLEMING,  
MARTINA THORENZ,  
Symposion Publishing

### *Umschlaggestaltung*

MeseDesign/MetaDesign

### *Druck*

Zimmermann Druck, Balve

### *Begleitdienst zu diesem Buch:*

[www.symposion.de/bsc](http://www.symposion.de/bsc)

ISBN 3-933814-73-1

1. Auflage 2002

Symposion Publishing  
GmbH,  
Düsseldorf

Printed in Germany

### *Redaktionelle Post bitte an*

Symposion Publishing GmbH  
Werdener Straße 4  
40227 Düsseldorf

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Report Balanced Scorecard in der IT  
Praxisbeispiele – Methoden – Umsetzung  
Hrsg.: Dr. ROLAND BLOMER, MARTIN G. BERNHARD  
Düsseldorf: Symposion Publishing, 2002  
ISBN 3-933814-73-1

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlags. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene inhaltliche Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

**Report**  
**Balanced Scorecard in der IT**  
**Praxisbeispiele – Methoden – Umsetzung**

[www.symposion.de/bsc](http://www.symposion.de/bsc)

Mit diesem Buch ...

... erhalten Sie einen umfassenden Überblick über den Einsatz von Balanced Scorecard in der IT: von der IT-Abteilung eines Konzerns über den selbstständigen IT-Berater bis hin zum E-Commerce-Dienstleister. Der Report nähert sich dem Thema von verschiedenen Perspektiven – anhand von zahlreichen, aktuellen Praxisbeispielen.

Mehr Fachinformationen zum Thema »Balanced Scorecard« finden Sie im Internet unter: [www.flexible-unternehmen.de](http://www.flexible-unternehmen.de)

**Über Symposion:**

Symposion ist ein Fachverlag für Management-Wissen. Das gesamte Verlagsprogramm steht auch über das Internet zur Verfügung – im Volltext. Der Entscheider bekommt hier per Mausclick Information in genau der Form, die er haben will: vom einzelnen Kapitel bis hin zum Individualbuch.

Wissen ist damit blitzschnell verfügbar – jederzeit, praktisch überall und zu einem attraktiven Preis, weil bei Herstellung und Vertrieb Kosten gespart werden. Liberale Nutzungsbedingungen geben dem Leser die Freiheit, die digitalen Fachinformationen mit anderen zu teilen.

[www.symposion.de](http://www.symposion.de)



# Report

## Balanced Scorecard in der IT

### Praxisbeispiele – Methoden – Umsetzung

---

Autorenverzeichnis ..... 7

Vorwort: Balance ist gefragt

STEFAN DOEBLIN ..... 11

### Warum Balanced Scorecard in der IT?

Einleitung: Von strategischen Zickzack-Fahrten und den besseren Alternativen

ROLAND BLOMER, MARTIN G. BERNHARD ..... 17

Der ganzheitliche IT-Management-Prozess

ROLAND BLOMER ..... 21

Wie lässt sich die Balanced Scorecard in der IT einsetzen?

MARTIN G. BERNHARD ..... 37

Balanced Scorecard im IT-Controlling

MARTIN KÜTZ ..... 49

### Zum Beispiel ...

#### Die unternehmensinterne IT

Einführung zu den Praxisbeispielen

ROLAND BLOMER ..... 99

Datenverarbeitung bei den Berliner Stadtreinigungsbetrieben –

Strategieumsetzung eines internen Dienstleisters

MARTIN URBAN, MATHIAS LINKE ..... 105

Siemens Building Technology/Landis Staefa Division –

Die Wertschöpfung der IT transparent machen

CHRISTINE VON BELOW ..... 115

### Zum Beispiel ...

#### Systemhäuser und Ausgründungspartnerschaften

Balanced Scorecard bei IT-Dienstleistern

MARTIN G. BERNHARD ..... 123

Einsatz der Balanced Scorecard (BSC) in einem Beratungsunternehmen RAINER GÖHRING, MICHAEL MÖLLER .....	133
Die Bosch GmbH und ihr IT-Grundsatz – Kennzahlen nicht als Selbstzweck CHRISTINE VON BELOW .....	149
IT-Controlling als Ausgangsbasis für eine Balanced Scorecard – »Licht ins Dunkel« PETER KAUB .....	155
<b>Einblicke in spezielle Dienstleistungsbereiche ...</b>	
<b>E-Commerce, Call Center und Co</b>	
Die Balanced Scorecard im E-Business ROLAND BLOMER .....	179
E-Business-Controlling mit der Balanced Scorecard ARNO MÜLLER, LARS VON THIENEN .....	183
Balanced Scorecard in Call Centern MARTIN G. BERNHARD .....	211
Kann Wissen im Unternehmen gesteuert werden? ULRICH T. BÖHMER .....	221
<b>So geht's ...</b>	
<b>Methodik und Einführungsprozess</b>	
Wie man ein Balanced-Scorecard-Tableau entwickelt – und in die Management-Prozesse integriert MARTIN G. BERNHARD .....	237
BSC-Software-Realisierungsvarianten MARTIN G. BERNHARD .....	279
Prozessorientierte Balanced Scorecard mit der Managementmethode TOPAS® DANIEL HAACK, HEIKO STURM .....	293
<b>Ausblick</b>	
Weiterführende Fragen – neue Anwendungsfelder ROLAND BLOMER, MARTIN G. BERNHARD .....	317