



SAS® Strategic Performance Management

**Strategisches Feedbacksystem  
für wertorientierte Unternehmenssteuerung**





**„Für das strategische Management eines Unternehmens ist mehr als nur die Sicht auf finanzielle Kennzahlen nötig. SAS Strategic Performance Management erweitert den Blickwinkel auf die Gesamtperformance des Unternehmens.“**

**Dr. James H. Goodnight, Präsident von SAS**

# ganzheitlich

## Enterprise Performance Management – Von der Definition der Strategie bis zur unternehmensweiten Umsetzung

Gerade in derzeitigen Markt- und Wettbewerbsumfeld stehen Unternehmen sämtlicher Branchen vor der Herausforderung, ihr strategieorientiertes Handeln zu fokussieren. Denn langfristig werden nur die Unternehmen erfolgreich im Markt bestehen können, die ihre Strategie umfassend an die neuen, sich stetig wandelnden Bedingungen anpassen und sie dann konsequent im Tagesgeschäft umsetzen. Enterprise Performance Management Konzepte, wie beispielsweise die Balanced Scorecard, bieten für diese Anforderung des strategischen Managements einen geeigneten methodischen Rahmen. Die große Herausforderung liegt in der Definition und Implementierung einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie.

### Voraussetzung

Ein zukunftsorientiertes Enterprise Performance Management ermöglicht die ganzheitliche Betrachtung eines Unternehmens, seiner Bereiche und Prozesse, unter verschiedenen Blickwinkeln und Aspekten. Bereits das Erarbeiten, die interne Kommunikation und die Bemühungen um Akzeptanz stellen an alle Beteiligten hohe Anforderungen. Aufbau und Umsetzung eines Enterprise Performance Management sind permanente Management-Aufgaben, da nicht nur die Ergebnisse, sondern auch der verfolgte Weg wichtig sind. SAS Strategic Performance Management unterstützt Unternehmen bei dieser Herausforderung und bietet dafür die geeignete Softwarelösung. Und diese wächst kontinuierlich mit den Anforderungen des Unternehmens. In der Regel wird ein Enterprise Performance

Management System zunächst in einem Segment oder Unternehmensbereich inhaltlich und informationstechnisch als Pilotanwendung implementiert. Um dabei die ersten Auswertungen rasch mit den Vorgaben abzugleichen, die unterstellten Ursache-/ Wirkungsmechanismen auf ihren Gehalt zu prüfen und – gegebenenfalls – die eingestellten Parameter anzupassen, muss ein System einfach zu handhaben sein. Dieser konzeptionellen, schrittweisen Entwicklung trägt SAS Strategic Performance Management Rechnung.

### Schrittweise Einführung

In der Aufbauphase eines Enterprise Performance Management Konzepts ermöglicht SAS Strategic Performance Management die benutzerfreundliche Erstellung des Rahmens für den individuellen Ansatz des Unternehmens sowie die häufig iterativen Abläufe der ersten Ausbau- und Gestaltungsphasen. Die erarbeiteten und erfassten Kennzahlen dokumentieren die Vision, die Strategie sowie die Ursache-/ Wirkungsbeziehungen zwischen den einzelnen strategischen Zielen. Die periodischen Daten werden zunächst manuell eingepflegt. Die Resultate werden durch individuell vergebene Rechte gesteuert und über das Web verteilt.

So können zeitnah erste Ergebnisse im Unternehmen kommuniziert werden. Die Abläufe und die damit erzielten Aussagen der Leistungsmessung können also praktisch überprüft werden – ohne eine zu diesem Zeitpunkt unnötige Komplexität. Diese Vorgehensweise liefert zeitnah Anhaltspunkte, ob in der

strategischen Planung der richtige Weg eingeschlagen wurde. Hat sich die Entwicklung stabilisiert, wird sie – nach den ersten erfolgreichen Durchläufen des neuen Enterprise Performance Management-Systems – in einem zweiten Schritt als automatisierter IT-Prozess implementiert. Dabei werden zunächst Informationen aus beliebigen Datenquellen – beispielsweise Datenbanken, ERP-Systeme wie SAP R/3 oder Office-Anwendungen – automatisiert in das System eingelesen. Grundlage zur Berechnung der Ergebniswerte bilden dabei die bereits in der Definitionsphase erstellten und im System abgelegten Regeln. Mittels der in SAS Strategic Performance Management definierten Visualisierungen werden die vorhandenen Informationen unternehmensweit in Intranet publiziert. Publish- und Subscribe-Verfahren unterstützen dabei die gezielte Kommunikation der Ergebnisse innerhalb des Unternehmens. SAS Strategic Performance Management stellt somit die geeignete Verarbeitungsform für den produktiven IT-Einsatz und Betrieb dar.

Das System liefert die für den Definitionsprozess eines zukunftsgerichteten Enterprise Performance Management notwendige einfache Handhabung und Flexibilität, legt aber gleichzeitig bereits die Grundlagen für die automatisierte Datenversorgung und somit die ganzheitliche Verankerung des Systems. So kann in der ersten Phase eines Projektes Komplexität vermieden, für den unternehmensweiten Einsatz unnötiger Zeitaufwand verhindert werden.

## SAS Strategic Performance Management – strategisches Feedbacksystem für wertorientierte Unternehmenssteuerung

**SAS Strategic Performance Management** erweitert den Blick auf die Gesamtperformance eines Unternehmens. Durch die Visualisierung strategischer Zusammenhänge mittels Ursache-/Wirkungsdiagrammen bereits während des kompletten Definitionsprozesses unterstützt die Anwendung die unternehmensweite Verinnerlichung der Strategie - Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Einführung des Enterprise Performance Management Systems.

Für einen erfolgreichen Roll-Out eines derartigen Managementkonzepts ist eine Unterstützung durch Informationstechnologie ein entscheidender Erfolgsfaktor: DV-Systeme sorgen für eine zeitnahe Bereitstellung sämtlicher strategierelevanter Informationen. Angefangen bei Hintergrunddetails zur Unternehmensvision und den strategischen Stoßrichtungen bis hin zur Webbasierten Verbreitung der aktuellen Ergebniszahlen, Zielerreichungsgrade und Tendenzen.

Pure Statistiken und Zahlenkolonnen sind für eine unternehmensweite Akzeptanz eines EPM-Modells nicht ausreichend: Um eine Informationsüberflutung zu verhindern, ist eine intelligente und grafisch aufbereitete Verteilung des Wissens erforderlich, beispielsweise durch strategy maps. Gepaart mit interaktiven Kommunikationsfunktionalitäten wird ein EPM-Modell so zu einem „lebenden System“ im Unternehmen.

### **Flexibel von Anfang an**

Eine große Stärke liegt in der Flexibilität der Lösung. Es gibt keine starren, vorgegebenen Strukturen. Daher können Unternehmen ihre individuelle Methodologie entwickeln, indem sie ihre Ziele – mit messbaren, differenzierten Indikatoren ausgestattet – in einen kohärenten Maßnahmenkatalog überführen und die daraus resultierenden Aktivitäten überwachen. Ob Balanced Scorecard, EFQM-Modelle, ganzheitliches Risikomanagement oder unternehmensspezifische Modelle, beispielsweise zur strategischen Steuerung von Unternehmensbereichen oder bestimmten thematischen Fragestellungen – einmal aufgebaute Strukturen lassen sich jederzeit anpassen oder erweitern, wenn sich Fragestellungen, Strategien oder Rahmenbedingungen verändern.

### **Daten, die Sinn machen**

Wichtige Voraussetzung der DV-technischen Umsetzung ist ein automatisiertes Datenmanagement. Um eine zeitnahe Informationsversorgung zu gewährleisten lassen sich aus nahezu allen im Unternehmen bereits vorhandenen Datenquellen (z. B. operative Enterprise Resource Planning Software wie SAP, Baan; Datenbanken wie Oracle, DB2; unstrukturierte Daten, ...) Werte extrahieren und automatisch in das

Kennzahlensystem des EPM-Modells integrieren, so dass stets aktuelle Ergebniszahlen unternehmensweit zur Verfügung stehen. Liegen bereits strategierelevante Informationsdateien (z. B. MS Office Dateien, Webseiten, ...) vor, können diese in die EPM-Softwarelösung integriert werden, so dass auf alle Hintergrundinformationen bei zusätzlichen Detaillierungsbedarf zugegriffen werden kann. Wobei sich durch Berechtigungskonzepte definieren lässt, welche Anwendergruppe Zugriff auf welche Daten bekommt.

### **In kurzer Zeit profitabel**

Langwierige Einführungsphasen entfallen. Daten aus bestehenden Systemen können in kurzer Zeit in die Lösung integriert werden. Unmittelbar nach Aufbau der konzeptionellen Grundstrukturen des Enterprise Performance Management Systems steht eine lauffähige Anwendung zur Verfügung. Sowohl Ergebnisse als auch strategische Hintergrundinformationen lassen sich nun mühelos im Unternehmen verbreiten.

### **Schnell und benutzerfreundlich**

SAS Strategic Performance Management ist Web-basiert, daher sind die Informationen unternehmensweit verfügbar. Durch die intuitive Navigation, die transparente Benutzer-

oberfläche und den übersichtlichen Aufbau ist die Software selbst-erklärend. Aufwändige Einarbeitungszeit entfällt - das erhöht die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

**Eine lebende Strategie**

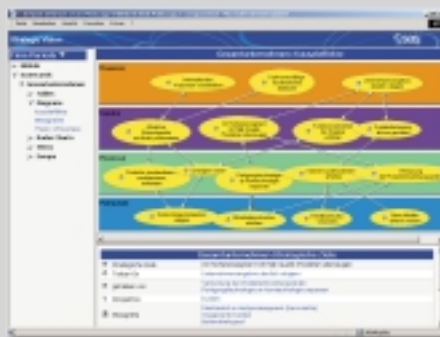
Die Software unterstützt nicht nur die Verankerung der Strategie im Tagesgeschäft, sondern hilft auch bei der konkreten Strategieumsetzung. Durch ein kontinuierliches Feedbacksystem lässt sich jederzeit überprüfen, ob Zielsetzung und Zielerreichung übereinstimmen bzw. die richtigen Maßnahmen zur Risikovermeidung getroffen worden sind, um gegebenenfalls entsprechende Korrekturen vorzunehmen.

**Optimal erweiterbar und offen**

SAS Strategic Performance Management ist nicht als isolierte Anwendung konzipiert. Ein laufendes Enterprise Performance Management System deckt im Unternehmen möglicherweise zusätzliche Fragestellungen auf. Wächst also der Informationsbedarf, so wächst das System einfach mit, beispielsweise durch weitere SAS Lösungen in den Bereichen Financial Management, Risk Management, Human Capital Management oder Customer Relationship Management.



Management-Reporting im Intranet



Ursache-/Wirkungsbeziehungen



Integration von Projektmanagement-Software

# flexibel

## Einsatzmöglichkeit von Enterprise Performance Management

### Die Balanced Scorecard

Der ganzheitliche Ansatz des Balanced Scorecard (BSC)-Konzepts ist der bislang ambitionierteste Versuch, in die Betrachtung eines Unternehmens alle Bereiche wie Funktionen einzuschließen – und diese dennoch detailgetreu darzulegen. BSC bedeutet die bewusste Abkehr von Beurteilungsweisen, die einseitig klassische Finanz- und Controlling-Kennzahlen, etwa Return of Investment oder Shareholder Value, zum Maßstab nehmen. Proaktiv ermöglichen nun gewichtete Messgrößen – im ständigen Abgleich mit operativen Fakten – gesicherte Zukunftsvisionen und neue Strategien durch vernetztes Wissen. Dafür werden interne wie externe Einflussfaktoren identifiziert und quantifiziert. Indikatoren wie Shareholder Value oder ROCE (Return on capital employed) gehören selbstverständlich dazu. Doch spannt sich der Bogen auch bis zu der aktuell wohl bedeutendsten ökonomischen Herausforderung: die Integration von E-Business-Prozessen in die Gesamtleistung eines Unternehmens.

Für dieses komplexe und ehrgeizige Ziel entwarfen 1992 zwei Professoren der Harvard Business School, Robert S. Kaplan und David P. Norton, die Theorie der Balanced Scorecard. Darin bezogen sie – zusätzlich zu den harten Finanzzahlen – auch nicht-monetäre Elemente in das Management-Konzept eines erfolgs- und zukunftsorientierten Unternehmens ein. Nach den Regeln der BSC

erarbeitete Szenarien zeigen etwa dessen Fähigkeit auf, vorhandenes Wissen zu erschließen und daraus Innovationschancen abzuleiten.

So ausgewogen lässt das Unternehmensbild viele „treibende“ Faktoren erkennen, die bislang nicht bilanziert wurden: etwa Kundenzufriedenheit oder die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Für eine durchgängig wertorientierte Unternehmenssteuerung erfordert BSC zunächst vier konzeptionelle, erfolgskritische Management-Teilprozesse:

- Klären und Übersetzen von Vision und Strategie in konkrete Aktionen;
- Kommunizieren und Verbinden strategischer Ziele mit Maßnahmen;
- Aufstellen, Planen, Formulieren von Vorgaben und Abstimmen mit Initiativen;
- Verbessern des Feedbacks und des Lernens.

Aus den Visionen und Strategien dieser kreativen Prozesse werden strategische Ziele, auch Key Performance Indicators (KPI) genannt, identifiziert, mit Kennzahlen und Vorgaben belegt und auf eine informationstechnische Infrastruktur übertragen. Die KPIs bilden Aspekte ab, die für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens entscheidend sind. Im klassischen Balanced Scorecard-Konzept werden

die KPIs nach folgenden Gesichtspunkten zusammengefasst:

- **Finanzperspektive:**  
Damit werden die klassischen, finanziellen Steuergrößen berücksichtigt (Eigenkapital-Rendite, Economic Value Added).
- **Kundenperspektive:**  
Sie erfasst die Ziele des Unternehmens in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente (Kundenzufriedenheit, -erwartungen, Markt, Wettbewerb).
- **Prozessperspektive:**  
Darin werden die wichtigsten Ziele der betrieblichen Kernprozesse abgebildet (Innovationszyklen, Auftragsabwicklung).
- **Potenzialperspektive:**  
Diese Ziele beschreiben notwendige Infrastrukturen (Leistungsfähigkeit der Informationssysteme, Qualifizierung, Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter).

Ausgehend vom theoretischen Konzept hat sich Balanced Scorecard heute als ein in der Praxis voll nutzbares Instrument etabliert: Den Schlüssel zu ihrer erfolgreichen Realisierung jedoch bildet eine durchgängige IT-Infrastruktur. SAS – als führender Business Intelligence-Anbieter – nimmt mit seiner Lösung SAS Strategic Performance Management die Vorreiterrolle in der informationstechnischen Umsetzung des BSC-Konzepts von Kaplan und Norton ein.

**„We collect thousands of pieces of data in a variety of systems on the more than 40.000 patients that come through our doors each year. We needed to bring all that information together, and that was one of SAS key strengths.“**

**Dr. Jon Meliones, Chief Medical Director, Duke Children's Hospital**

Die Einbindung von unterschiedlichen operativen wie dispositiven Daten in eine BSC-Anwendung ist die unabdingbare Grundvoraussetzung für das Gewinnen von Information und Wissen aus den Rohdaten.

SAS Strategic Performance Management bietet diese Verknüpfung schon aus der SAS Tradition als Business Intelligence-Anbieter. Dies war jedoch nur ein Argument, die SAS Lösung durch das Balanced Scorecard Collaborative, ein von Robert Kaplan und David Norton gegründetes, neutrales Beratungsunternehmen, zu zertifizieren. Damit verbunden ist die Bestätigung, dass sich das Balanced Scorecard-Konzept durch die SAS Software korrekt abbilden lässt.



Integration in die bestehende IT-Infrastruktur:

## Enterprise Performance Management als Ausgangspunkt für weitergehende Informationsaspekte

**E**nterprise Performance Management-Systeme, die mit SAS Strategic Performance Management umgesetzt werden, schließen die Lücke zwischen der Strategie und ihrer Umsetzung in Aktionen. Sie stellen das Skelett der Unternehmensplanung und -steuerung bezogen auf die einzelnen Perspektiven dar.

Aufgrund der Flexibilität des Systems lassen sich auch innovative Ansätze zur Nutzung des Enterprise Performance Management umsetzen. Ein neues Einsatzgebiet, gerade in Deutschland, ist das Thema „Risikocontrolling und Bewertung des Gesamtrisikos eines Unternehmens“, das bereits in SAS Strategic Performance Management umgesetzt wurde. Auch Personalscorecards oder das Thema strategisches IT-Management werden in diesem Zusammenhang diskutiert.

Die in SAS Strategic Performance Management gespeicherten Daten und Metadaten können gleichzeitig als Basis für weitergehende Auswertungen und Analysen dienen. Zu den mitgelieferten Darstellungen können individuelle Front-ends mit Hilfe der SAS Standard-Entwicklungswerkzeuge erstellt werden. Die Bandbreite der Anwendungsgebiete reicht darüber hinaus von der Reporterstellung bis hin zu komplexen Analysen. So können beispielsweise mit Data Mining Zusammenhänge zwischen operativen Prozessen und den strategischen

Zielen untersucht werden: Hier unterstellte Kausaleffekte sind damit auf ihr tatsächliches Zutreffen zu überprüfen, wodurch Unternehmensstrategien entweder verifiziert oder – im anderen Fall – entsprechend korrektiv beeinflusst werden. Mit Simulationen sind „Was-wäre-wenn“-Szenarien durchzuspielen. Sie ergeben Signale für die zukunftsorientierte Steuerung des Unternehmens, um Engpässe oder Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen und beseitigen zu können. Diese Lösungen und Systeme sind Bestandteil einer durchgängigen Architektur und gewährleisten so die technische Integration und Datenintegrität.

### Synergien nutzen

Die konkrete Unternehmenssituation, wie sie sich in der SAS Lösung widerspiegelt, kann oftmals den Bedarf an detaillierten, weiteren Informationen ergeben. Sie lassen sich innerhalb eines speziellen EPM-Umfelds möglicherweise nicht unmittelbar ermitteln, da hier mit hoch aggregierten Daten einer Perspektive gearbeitet wird.

Für einen Marketing-Analysten könnte zum Beispiel die Notwendigkeit bestehen in einer dedizierten Customer Relationship Management-Anwendung Nachforschungen anzustellen, um festgestellte Entwicklungen zu erläutern oder nachzuvollziehen. Für

diese weiterführenden und vertiefenden Business-Analysen stellen bewährte SAS Lösungen dem Unternehmens-Management die notwendigen Informationen für seine Entscheidungsprozesse bereit. Sie werden aus Daten gebildet, die auf diversen IT-Systemen sowie auf anderen Business Intelligence-Systemen verteilt sein können. Aus der mit SAS Strategic Performance Management erstellten spezifischen Lösung heraus ermöglichen wiederum Links den Zugriff auf eine breite Palette dieser flankierenden Anwendungen, die den erweiterten Informationsbedarf optimal unterstützen.

Für die Finanzperspektive sind diese Lösungen zu den Themengebieten Finanzkonsolidierung, Reporting und Budgeting. Umfangreiche CRM-Anwendungen unterstützen die Informationsbedürfnisse der Kundenperspektive, Lieferanten-Informationssysteme und Optimierungslösungen die Prozessperspektive. Für die Potenzialperspektive schließlich komplettieren Personal-Informationssysteme sowie IT-Management-Systeme das Angebot. Sind diese Lösungen bereits im Unternehmen eingesetzt, kann das Enterprise Performance Management direkt – über eine Verknüpfung – darauf aufsetzen. Somit ergänzen die SAS Produkte optimal die auf Basis von SAS Strategic Performance Management erstellten EPM-Anwen-

# assend

dungen. Die meisten Unternehmen verfügen heute für ihre Business-Analysen bereits über eine mehr oder weniger profilierte IT-Infrastruktur. Zu dieser Grundlage zählen unterschiedliche Data Warehouse- oder Business Intelligence-Applikationen. Moderne, offene Lösungen wie SAS Strategic Performance Management sind in der Lage, auf diese Basis durchzugreifen. Die darin enthaltenen Daten können über Metadaten angereichert in eine Enterprise Performance Management-Anwendung automatisiert und dokumentiert einfließen. Innovative Portaltechnologie erlaubt heute einen noch höheren Integrationsgrad dieser unterschiedlichen Informationssysteme zu erzielen. Jeder Anwender oder jede Anwendergruppe verfügt dabei über einen individuellen Einstieg in die für ihn relevanten Informationssysteme, von der Balanced Scorecard-Anwendung hin zu abteilungsspezifischen Systemen.

SAS Strategic Performance Management kann damit einerseits die Basis für unterschiedlichste Anwendungen im Unternehmen darstellen und integriert sich andererseits in die bestehende IT-Infrastruktur. Die integrierte Architektur des Systems garantiert dabei bestmögliche Nutzung der vorhandenen Ressourcen und eine schnelle Entwicklung neuer Anwendungen.



**„The effectiveness of an Balanced Scorecard system  
is wholly dependent upon the  
quality of the information contained within it.“**

**Prof. Robert S. Kaplan**

# kompetent

## Implementierung: SAS und Partner – Dienste und Dienstleister

### SAS – Das Unternehmen

SAS ist seit über 25 Jahren im Bereich Business Intelligence tätig – und das mit Erfolg: Wir blicken auf ein kontinuierliches zweistelliges Umsatzwachstum zurück. Als Global Player mit nationalen Vertretungen sind wir auf der ganzen Welt präsent und zugleich in allen Ländern Europas vertreten – Support, auf den sich unsere Kunden jederzeit verlassen können.

SAS Strategic Performance Management erfüllt sämtliche funktionalen Standards des Balanced Scorecard Collaborative und ist damit Balanced Scorecard Collaborative zertifiziert. Mehr als 20 namhafte Unternehmen setzen SAS Strategic Performance Management bereits erfolgreich ein. Ein weiterer Pluspunkt: Wir arbeiten eng mit renommierten Unternehmensberatungen wie Horváth & Partner zusammen – eines der führenden Consulting-Unternehmen für dieses Thema im deutschsprachigen Raum.

### SAS Partner

Die Kernkompetenz von SAS liegt in den IT-Anwendungen für Business Intelligence. Die SAS Strategic Performance Management Software offeriert Unternehmen die technischen Mittel, um den konzeptionellen Ansatz einer zukunftsgerichteten Unternehmenssteuerung als voll funktionsfähige IT-Applikation eines Enterprise Performance Management-Systems in die Praxis umzusetzen.

Die Umsetzung von EPM-Konzepten erfordert in der Regel Beratung, wenn es um das Überführen der „richtigen“ Strategien in konkrete Verarbeitungsprozesse geht.

Beim inhaltlichen Gestalten konkreter Konzepte arbeitet SAS daher eng mit einer Reihe namhafter Partner, wie der internationalen Unternehmensberatung Horváth & Partner zusammen. Sie steuern die betriebswirtschaftliche und konzeptionelle Methodenkompetenz, SAS sein spezifisches Know-how in der informationstechnischen Implementierung von Business-Intelligence-Anwendungen bei.

### SAS Business-Kompetenz

In der IT-Implementierung von Information Delivery-Lösungen wie etwa der Balanced Scorecard weist SAS umfangreiche, systematisch dokumentierte Erfahrungen auf. Grundlage des dynamischen Know-hows, das ständig ergänzt wird, sind neue Erkenntnisse aus Projekten in unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und Industriebereichen.

Für die technische Implementierung und Integration von SAS Strategic Performance Management gewährleistet SAS die notwendige Unterstützung durch seine SAS Professional Services Division, die die SAS Consulting Services und SAS Training vereint. Hier verbinden sich fachliche IT-Expertise mit fundiertem Wissen über Branchen und Märkte mit ihren spezifischen strategischen Zielen.

Ein Enterprise Performance Management System ist auch in der informationstechnischen Realisierung keine Lösung von der Stange, da sie präzise auf die besonderen Gegebenheiten des Unternehmens abgestimmt sein muss.



SAS Institute GmbH  
In der Neckarhelle 162  
D-69118 Heidelberg  
Tel: 06221/415-123  
Fax: 06221/415-145

**[www.sas.de](http://www.sas.de)**

SAS World Headquarters  
SAS Campus Drive  
Cary, NC 27513 USA  
Tel: (919) 677 8000  
Fax: (919) 677 4444  
Web: [www.sas.com](http://www.sas.com)