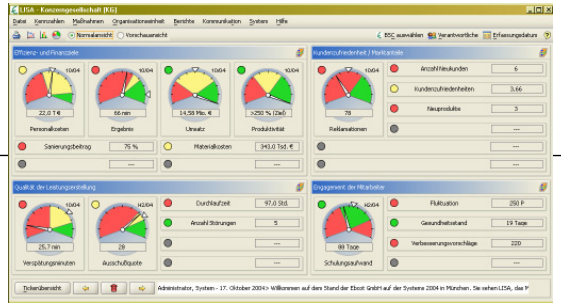
„Weniger als 10% aller Unternehmensstrategien werden erfolgreich implementiert“



„Die Strategieumsetzung mit der BSC wird wahrscheinlicher“

Führungsinformationen in Echtzeit:

Erfolgsfaktoren bei der Einführung einer Balanced Scorecard (BSC)

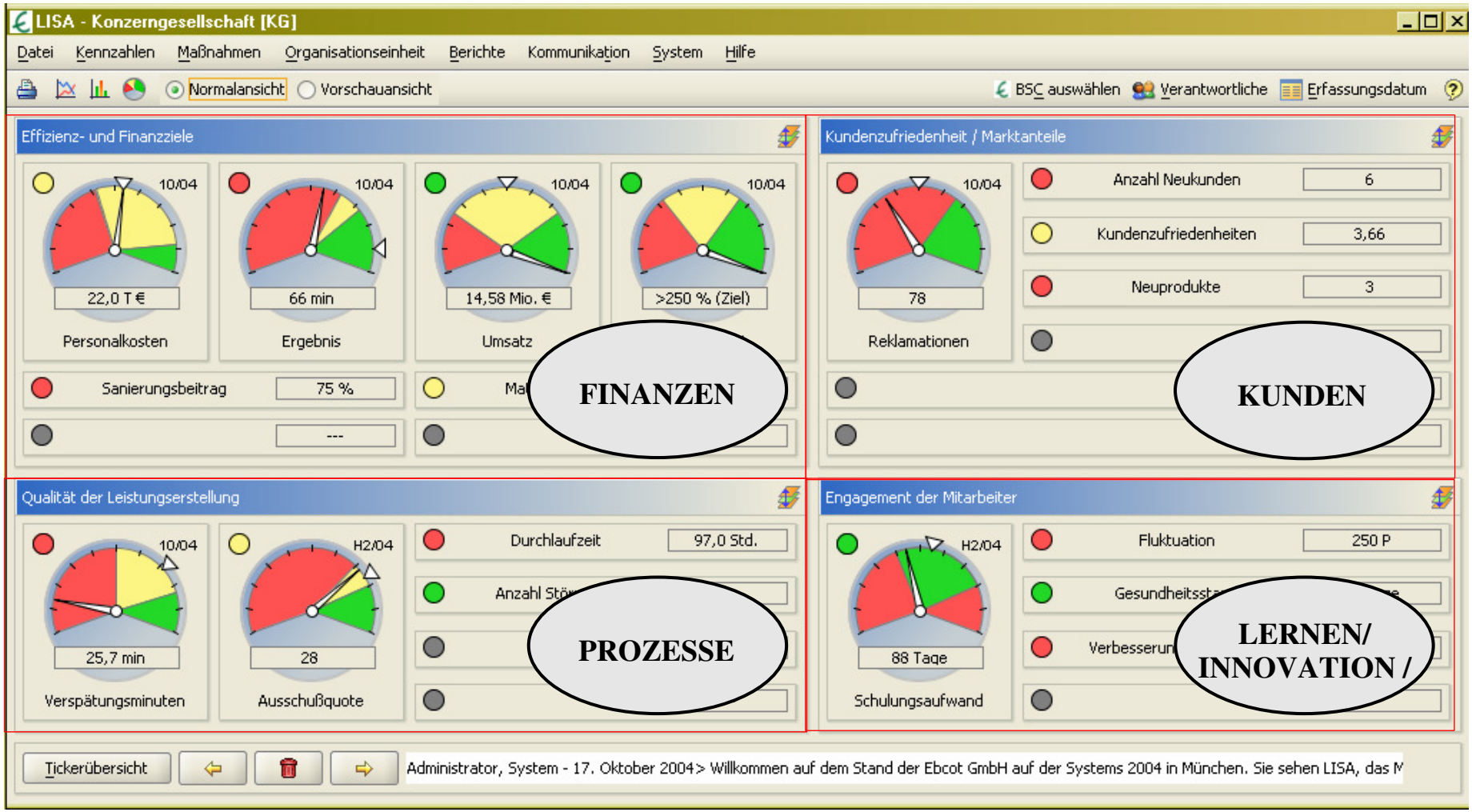
M. Kalinowski

Michael.Kalinowski@ebcot.de

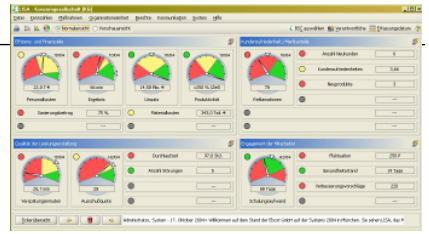
www.ebcot.de

Hannover, 15. März 2005

Das Konzept der Balanced Scorecard



Die BSC hat sich als Managementmethode zur Strategischen Unternehmensführung etabliert.



BRANCHEN

- Banken, Versorger, Versicherungen, Krankenhaus, Verwaltung, Non-Profit Org.

FUNKTIONEN

- Vertrieb / Sales, Marketing, Qualitätsmanagement, Operations/Produktion, Beschaffung, Einkauf, IT, Personalmanagement, …

EINSATZ ALS

- Führungsinstrument, Performance Management, Controlling- und Management-Instrument, Frühwarnsystem, modernes / nachhaltiges Management-Instrument

VERBREITUNG

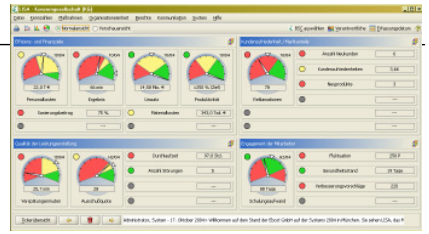
- Über 50% der US Unternehmen setzen primär Tabellenkalkulationsprogramme für das Performance Management ein (Basis: 780 US-Unternehmen) [1)]

- Von 100 Anwendungen der BSC basieren 71 auf MS Excel oder auf Access [1)]

- Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten wenden die BSC etwas doppelt so häufig an wie kleinere Unternehmen. [2)]

1) BARC-Guide 2004/2005
2) BSC-Studie der TU Dresden 2002

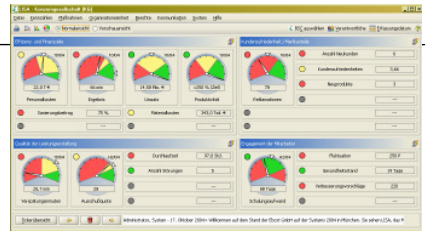
Nutzen der Balanced Scorecard



- Fordert und fördert das gemeinsame Verständnis im Management über **strategische Ziele, Treibergrößen** und **Wirkungszusammenhänge**.
- Übersetzt die Unternehmensstrategie in **messbare Ziele** und **Maßnahmen** mit **eindeutigen Verantwortlichkeiten**.
- Unterstützt die **Transparenz in der Unternehmenssteuerung**.
- Unterstützt die Kontrolle der **Strategieumsetzung.**
- Zeigt **eigenen Beitrag** zum Erfolg des Unternehmens.

Erfolgsfaktor:

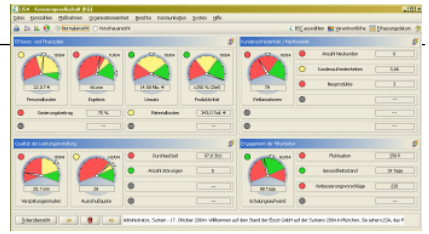
Management-Committment



- Wasch mich, aber mach mich nicht nass
- Zielkonflikte austragen
- Sichtbarkeit des Sponsorships:
    - Informationsveranstaltungen
    - Workshops
    - Aushänge
    - Statusgespräche
    - Zielvereinbarungen
    - Reaktion auf rote/gelbe Tachos
    - Transparentes Maßnahmenmanagement
- Organisatorische Einbettung (interne Beratung, Management-Prozess)

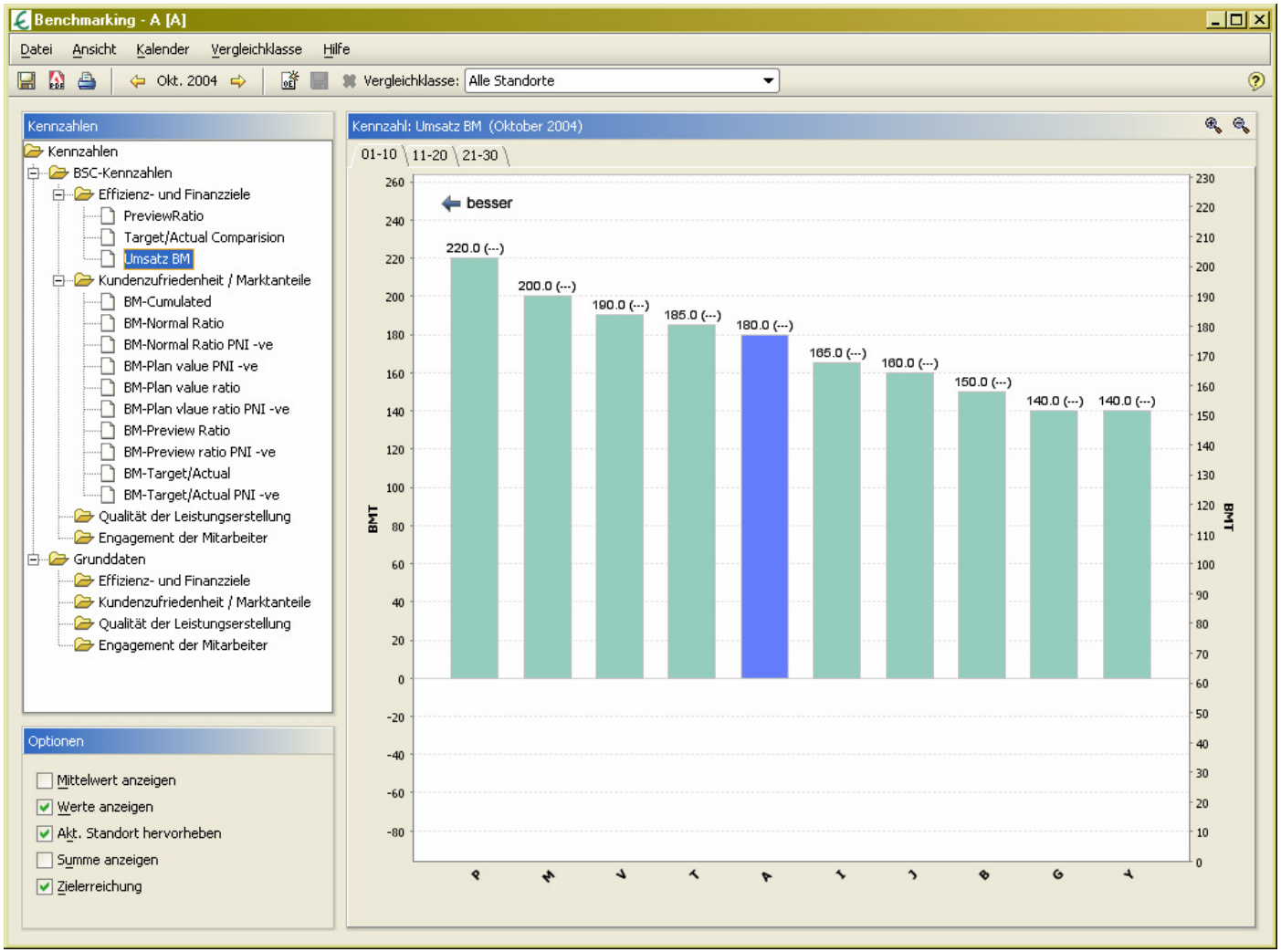
Erfolgsfaktor:

Kommunikation



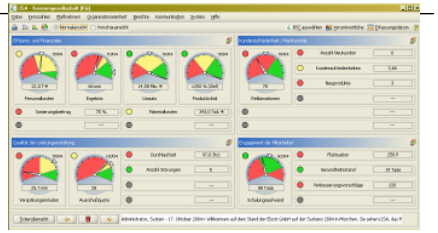
- BSC ist ein Kommunikationsprozess
- Der Weg ist auch das Ziel !
- Beteiligung der Betroffenen
- Vertieftes Verständnis über Prozess- und Wirkungszusammenhänge (Ursache-/Wirkungsnetzwerke)
- Transparenz muss zur Kultur passen
- Erfolgreiche Verbesserungen schnell und nachhaltig verbreiten (internes Benchmarking)

Benchmarking mit der Balanced Scorecard

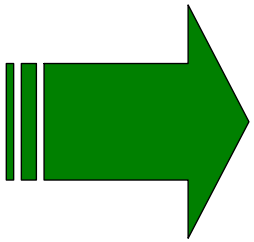


Erfolgsfaktor:

Integration in Managementprozesse/-instrumente

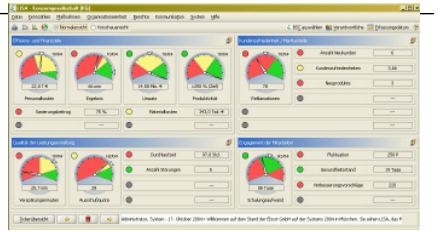


- Führungsprozesse
  - Zielvereinbarung
  - Mitarbeitergespräche
  - Bonussystem
- Risikomanagement
- Strategie-Entwicklung
- Planungsprozesse
- Qualitätsmanagement
- Prozessmanagement
- Reporting



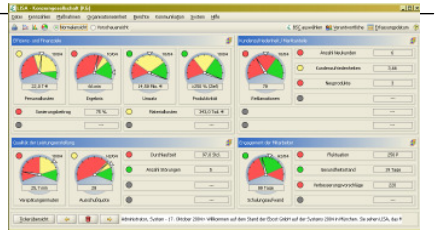
Integriertes Managementsystem

Erfolgsfaktor: Software



- Integration der (verteilten) Performancedaten
- Kommunikation der strategischen Kennzahlen (Intranet)
- Gemeinsame Analyse der Performance Daten
- Zu viele oder zu finanzorientierte Messgrößen
- Berechtigungskonzept (Transparenz !)
- Standardisierung des Berichtswesens
- Automatisierte Schnittstellen reduzieren den Pflege- und Eingabeaufwand
- Sicherstellung eines fachlichen und technischen Supports

Die Anwendung L.I.S.A. (out-of-the-box)



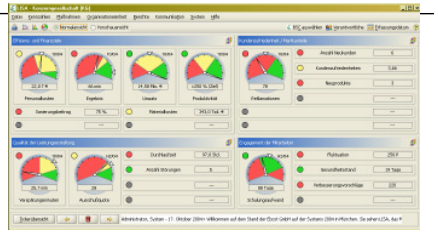
Funktionen

- Tachoindikatoren (verschiedenste Tachotypen)
- Unterstützung verschiedenster Kennzahlentypen (Soll-Ist, kumuliert)
- Drill-Down
- Historienansicht
- Reportgenerator

Technik

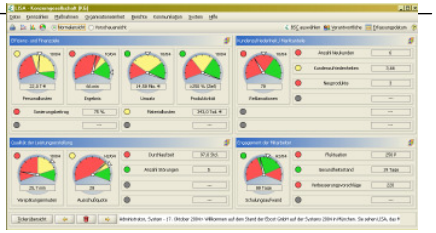
- Die Anwendung läuft auf unterschiedlichen Datenbanken, Applikationsservern und Betriebssystemen: Windows, Solaris, Unix, Linux, Oracle, DB/2, MaxDB, Essbase, Bea Weblogic, JBoss
- Plattform-unabhängig
- Schnittstellen zu unterschiedlichen ERP-Systemen wurden erfolgreich realisiert.
- Die Nutzung der Anwendung in komplett unterschiedlichen Branchen bzw. Unternehmen zeigt den vielfältigen Einsatzbereich der Anwendung.

Erfolgsfaktor: Die Zeit danach ...



- Impulse setzen
  - externes Benchmarking
  - Lernen von anderen
- Kommunizieren
  - Strategieentwicklung zeigt sich auch in der BSC
  - externe Kommunikation (Kunden, Lieferanten)
- Thematisieren
  - Mindestens jährliche Überprüfung
  - Zielkonflikte aufzeigen
- Weiterentwickeln
  - Die Reife der Kennzahlen nimmt zu
  - Projektscorecard
  - QM-Scorecard

Die BSC kann die Führung durch das Management nicht ersetzen



Unsere Empfehlungen:

- Sorgen Sie nachhaltig für das sichtbare **Bekenntnis der Geschäftsführung**
- Beziehen Sie alle **Führungskräfte** und wesentlichen **Leistungsträger** in die Entwicklung ein
- Beschränken Sie sich auf die **wesentlichen Ziele** und **Messgrößen**
- Lassen Sie **Freiraum** für die geschäftsspezifische Ausprägung der BSC
- Machen Sie den Nutzen der BSC für das **Tagesgeschäft** deutlich
- Denken Sie über eine **IT-Unterstützung** nach