

SGL Arbeitsgruppe Logistik Controlling
Workshop vom 23.1.2003

Balanced Scorecard

Die Umsetzung der Vision in ...

Ingenieur-Bureau Oscar Kihm AG

Seestrasse 14b
CH-5432 Neuenhof
www.okag.ch

Beat Meier

Dr. sc. techn., dipl. Masch. Ing ETH
Inhaber Ingenieur-Bureau Oscar Kihm AG

- Von der Vision und der Strategie
- Überblick Balanced Scorecard
- Ursache-Wirkung-Beziehung
- Perspektiven
- Kontinuierlicher Unternehmensentwicklungsprozess
- Messgrößen
- Chancen - Risiken

Nur wer nach den Sternen zielt kann ein Star werden.

Balanced
Scorecard

Das Ziel besteht darin,
die **Bedürfnisse des Kunden** zu erfüllen
und
gleichzeitig
bei **nachhaltiger Unternehmensentwicklung** eine
hohe Wertschöpfung zu erzielen.

Zur sicheren Umsetzung der Vision sind Strategien, also Wege zu den Zielen, zu entwickeln.

<i>Planungsinhalte</i>			
<i>Planungsebene</i>	•Leitbild/Mission	•Ziele	•Massnahmen/ Aktionen
Gesamtstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Vision • Unternehmensphilosophie • Unternehmenspolitische Grundsätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktziele: • Marktanteil • Position • Kundenziele • Technologieziele • Wachstumsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidierung • Erweiterung • Diversifikation • Produktenentwicklung • Wertschöpfungssteuerung • Personalentwicklung
Geschäftsbereich-/feldstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale Geschäftsidee • Geschäftsfeldpolitik • Bereichsorganisation ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Generell wie oben umgesetzt in den jeweiligen Geschäftsfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbindungsprogramme • Lieferantenbewertung • Synergien
Funktionale Strategien	<ul style="list-style-type: none"> • Forschungsschwerpunkte • Entwicklungsschwerpunkte 	<ul style="list-style-type: none"> • Neuentwicklungen • Verbesserungen • Anpassungen • Vereinfachungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungsprojekte • Kooperationen • Neue Methoden • Führungsinstrumente • Sachmittel

Die Entwicklung der umsetzbaren Strategie erfolgt im Planungsprozess.

Balanced
Scorecard

Vorgehen im Top-Down Prozess

Vision

Leitbild

Umweltanalyse und Umweltbeurteilung

Umweltanalyse

Branchen- und Wettbewerbsbeurteilung

- Wettbewerbsstrategie
- Konkurrenzanalyse

Benchmarking

Unternehmens- und Geschäftsbeurteilung

Stärken- und Schwächenanalyse

- SWOT-Analyse
- Ressourcenanalyse

Wertschöpfungsanalyse

- Portfolioanalyse
- Lebenszyklusanalyse

Strategieentwicklung und Strategieumsetzung

Balanced Scorecard

Massnahmenprogramme und Projektplan

Strategische Kontrolle und Strategiedokumentation

Businessplan

Die Umsetzung der Strategie scheitert in 70 bis 90 % der Fälle.

Balanced
Scorecard

Die Fähigkeit eine Strategie umzusetzen,
ist wichtiger
als die Strategie selbst.

Der Balanced Scorecard ist ein Managementinstrument zur Strategieumsetzung und strategieorientierten Kommunikation.

Balanced
Scorecard

Überblick:

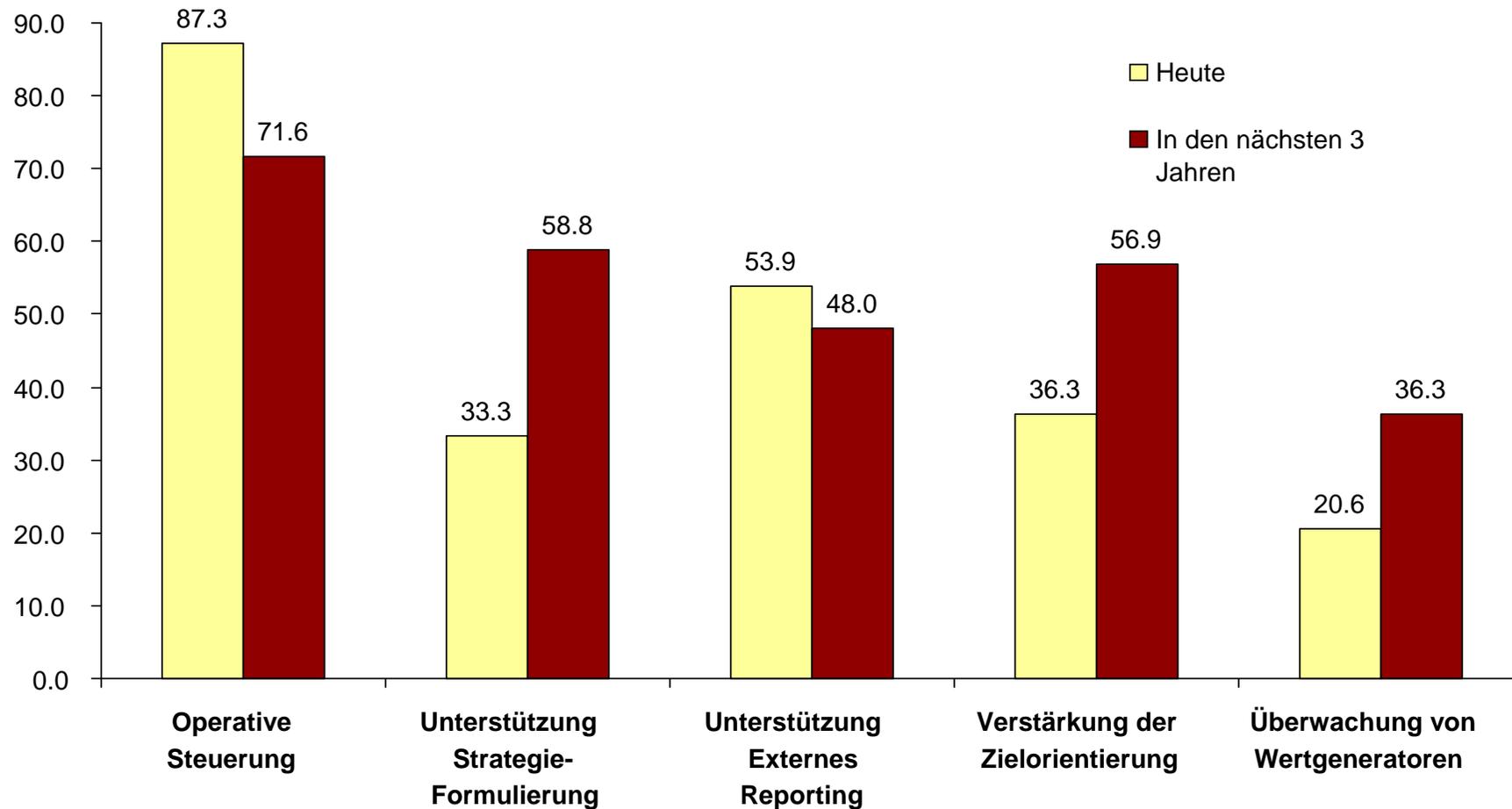
- Eine Balanced Scorecard fasst jene Informationen eines Unternehmens zusammen, die für die strategische Entwicklung wirklich wichtig sind.

- Das „balanced“ in der Scorecard bedeutet Ausgewogenheit in dreifacher Hinsicht:
 1. in der Darstellung des Unternehmens,
 2. in der Einbeziehung aller wesentlichen Organisationseinheiten,
 3. in der Kommunikation mit allen Mitarbeiter.

- Mit der Balanced Scorecard werden folgende fünf Intentionen verfolgt:
 1. Komplexität des Betriebsgeschehens erfassen und auf für alle Mitarbeiter transparente Teilaspekte reduzieren,
 2. Visionen und daraus abgeleitete strategische Ziele messbar machen,
 3. jedem Mitarbeiter diese strategischen Ziele nahe bringen,
 4. Strategien im Unternehmensalltag (-> Budget) verankern und
 5. Strategien den sich ändernden Lebensumständen anpassen.

Gründe zur Einführung der Balanced Scorecard im Unternehmen sind verstärkt Strategieformulierung und Zielorientierung.

Balanced Scorecard



Quelle: The Economist Intelligence Unit.

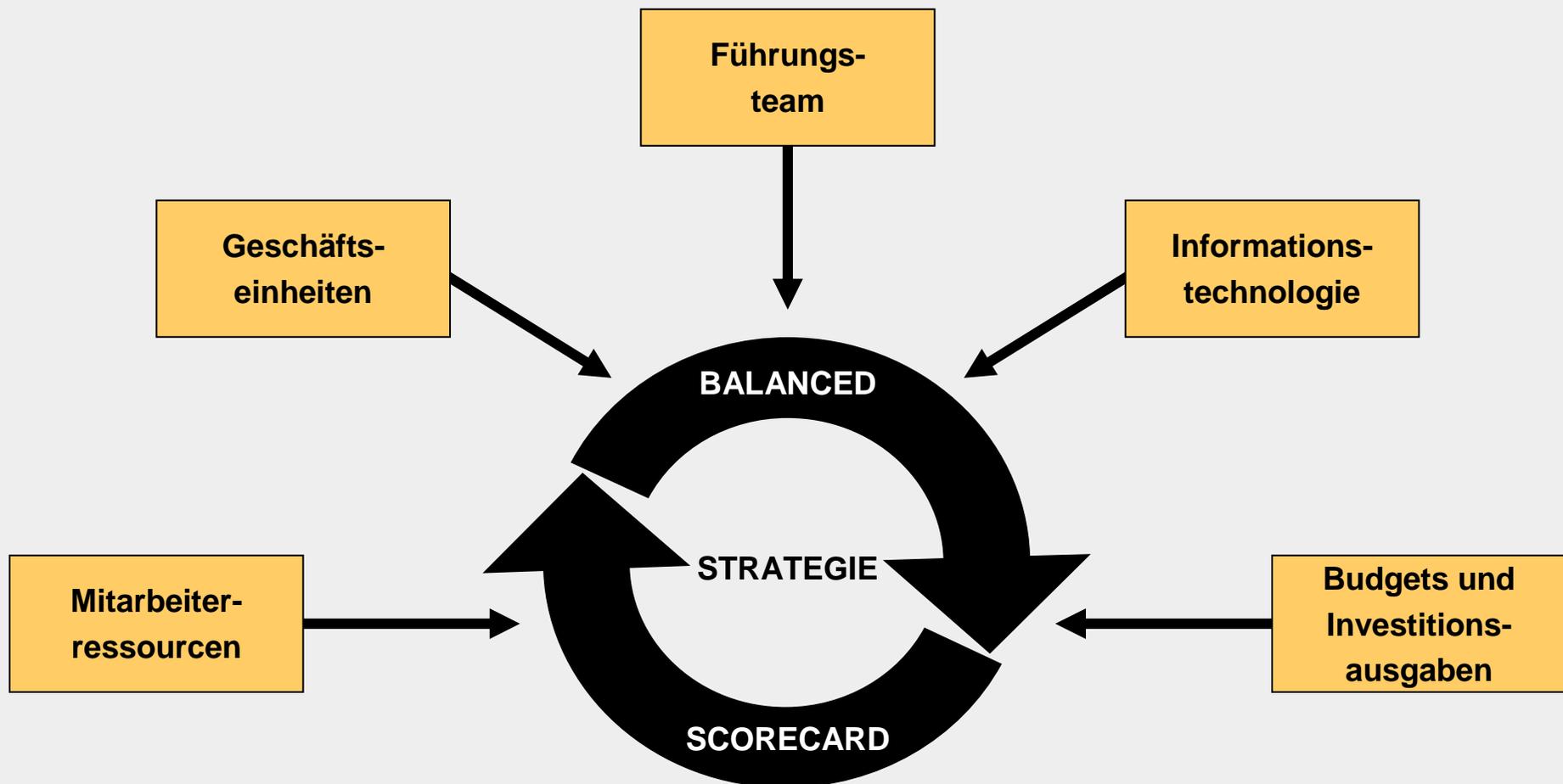
Bei beschränkten Ressourcen sind Produkte, Anlagen, Mitarbeiter und Kunden gegenüber dem Wettbewerb gleich.

Balanced
Scorecard

Das Balanced Scorecard dient
der Fokussierung sämtlicher Unternehmensressourcen
auf die gewählte
Strategie.

Durch die Fokussierung aller Ressourcen der Organisation auf die Umsetzung der Strategie werden Synergien gebündelt.

Balanced
Scorecard



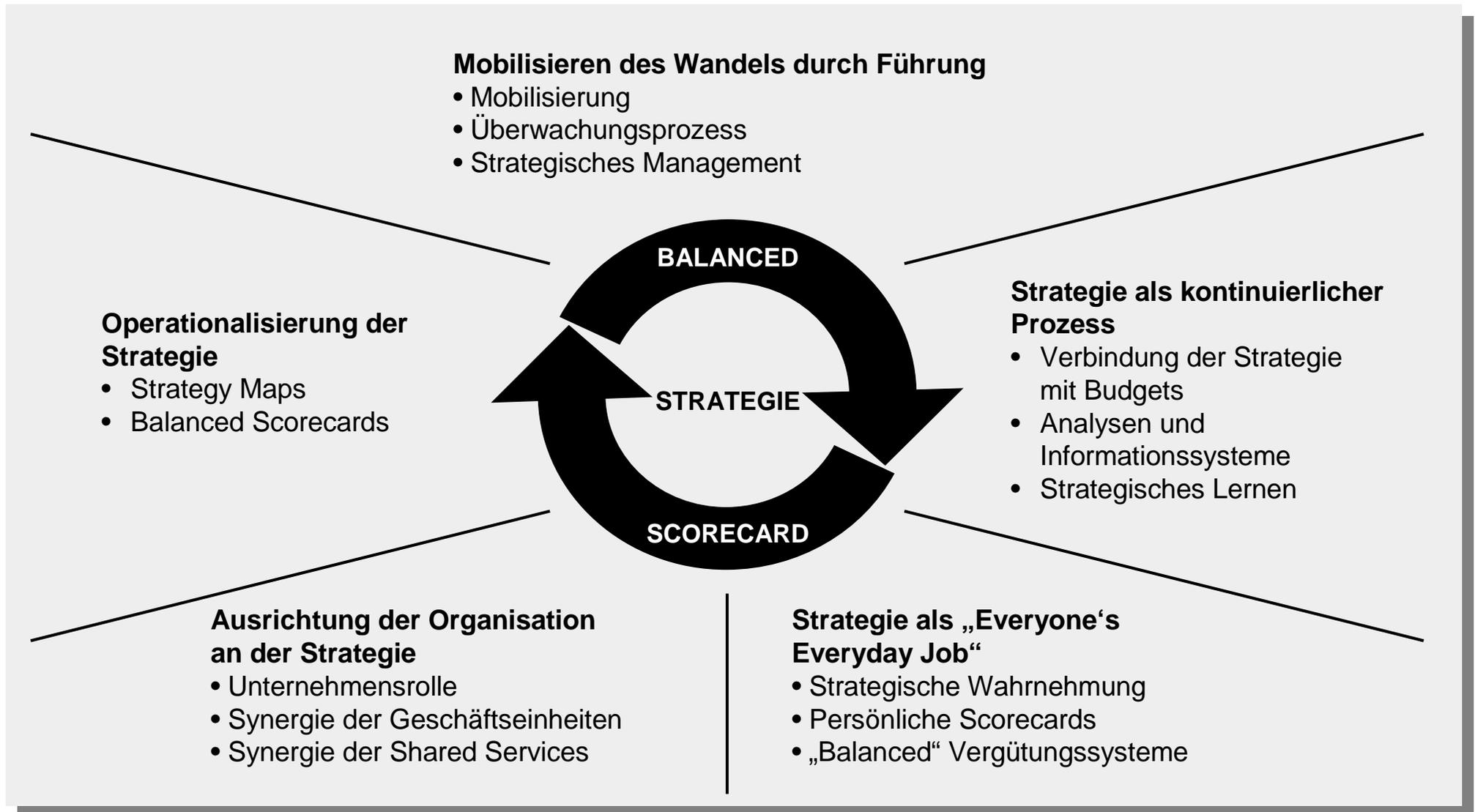
Quelle: Norton & Kaplan: The strategie focused organisation.

© Oscar Kihm AG CH-5432 Neuenhof / www.okag.ch / Dr. Beat Meier

Präsentation 23.01.2003 / SGL Logistik Controlling

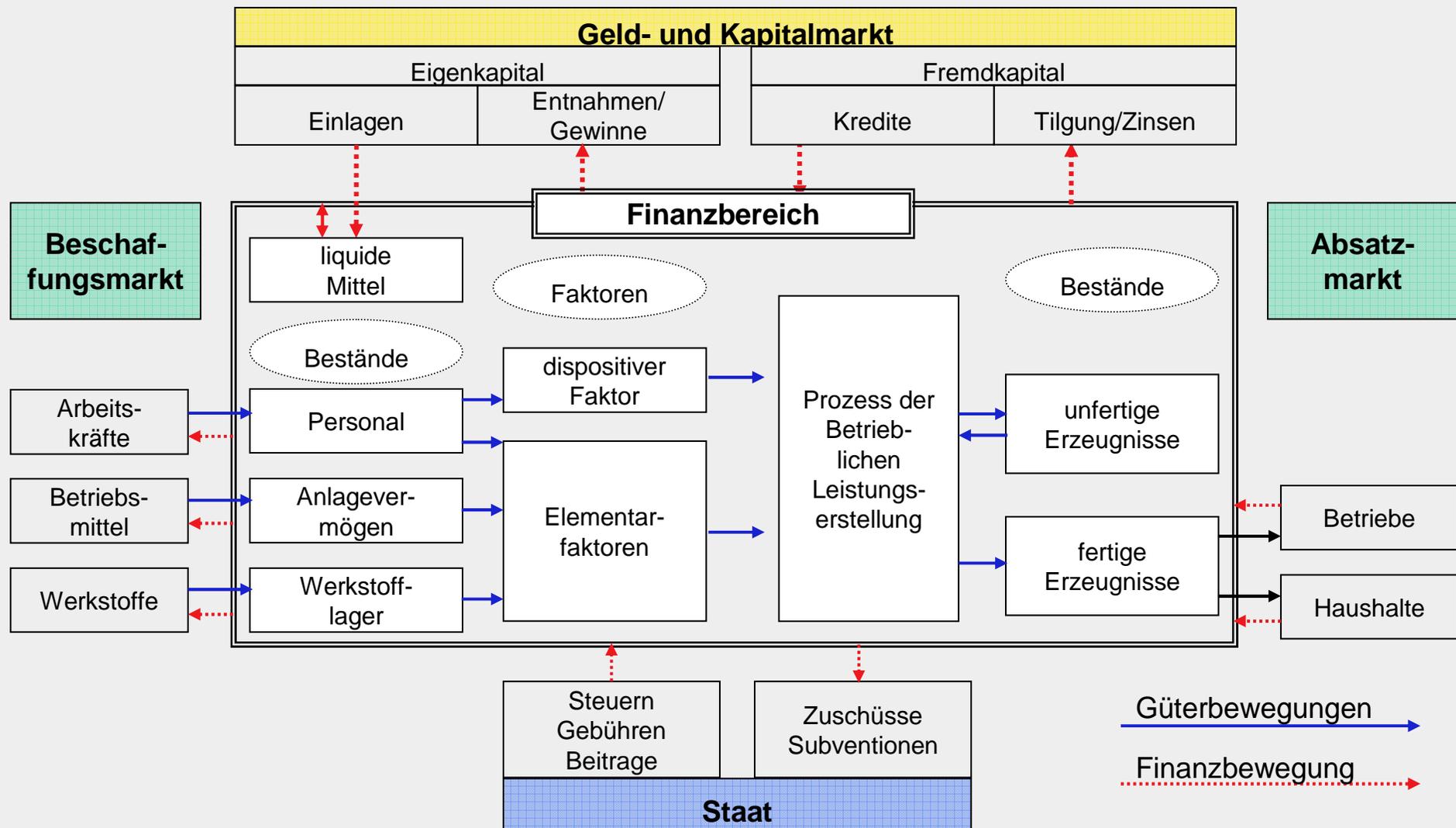
10

Für alle Mitarbeiter gelten die Grundsätze der strategiefokussierten Organisation.



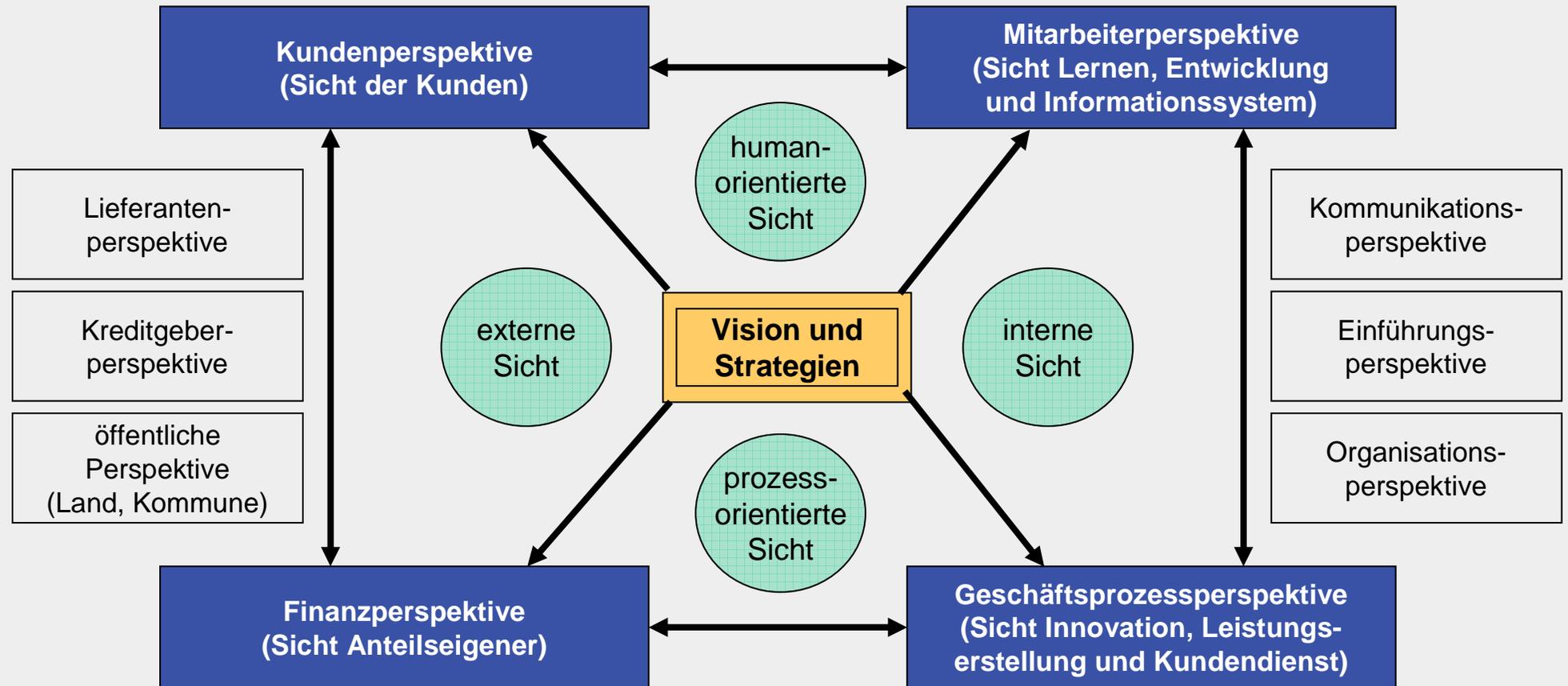
Quelle: Norton & Kaplan: The strategie focused organisation.

Alle Güter- und Finanzbewegungen des Betriebes sind bei der Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen.



Das Unternehmen ist ganzheitlich aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

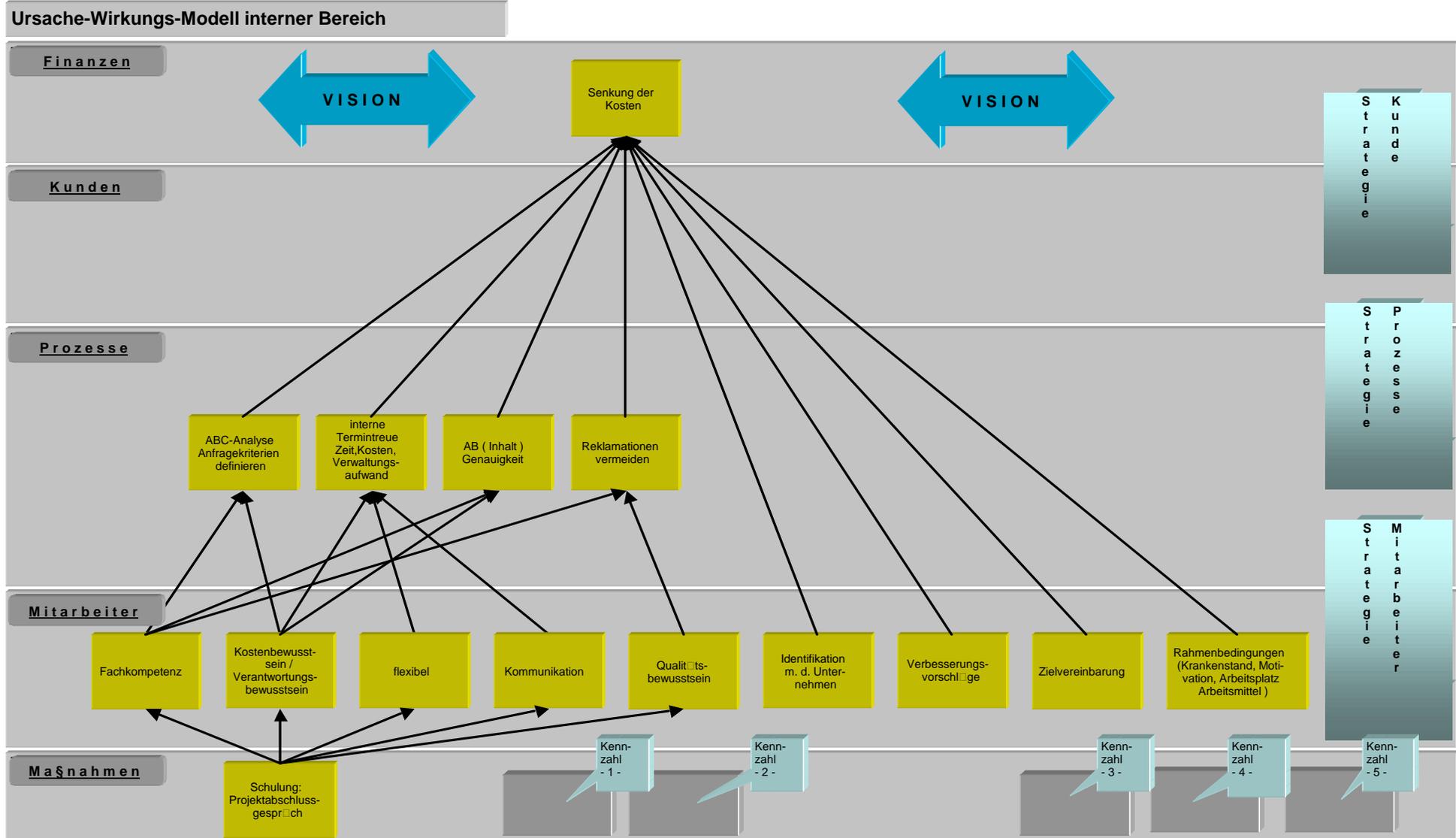
Balanced Scorecard



Quelle: Norton & Kaplan: The strategie focused organisation.

Die Ursachen-Wirkung Beziehung im internen Bereich sind aufzuzeigen und zu gewichten.

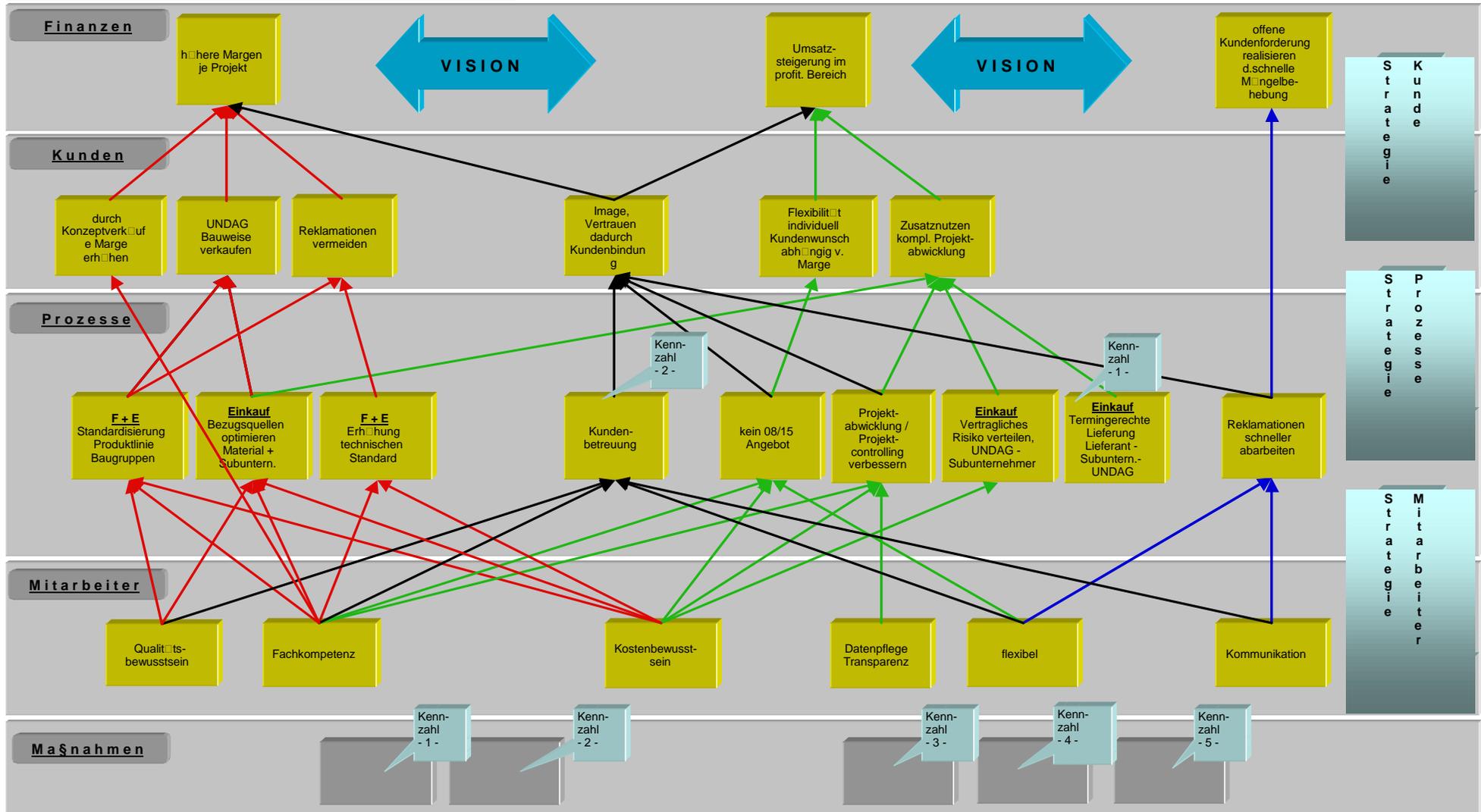
Balanced Scorecard



Alle Ursachen-Wirkung Beziehung im externen Bereich sind aufzuzeigen und zu gewichten.

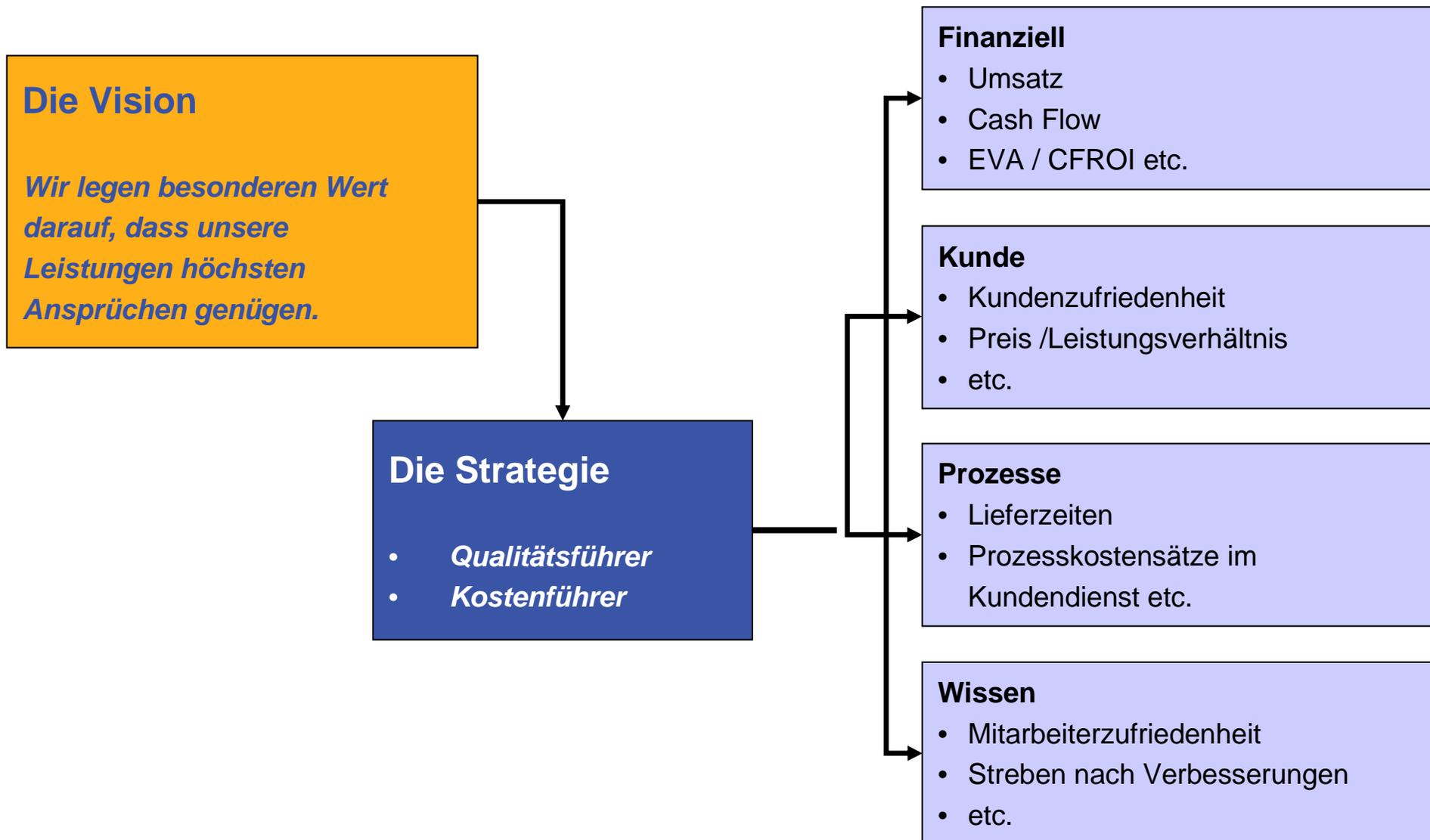
Balanced Scorecard

Ursache-Wirkungs-Modell externer Bereich



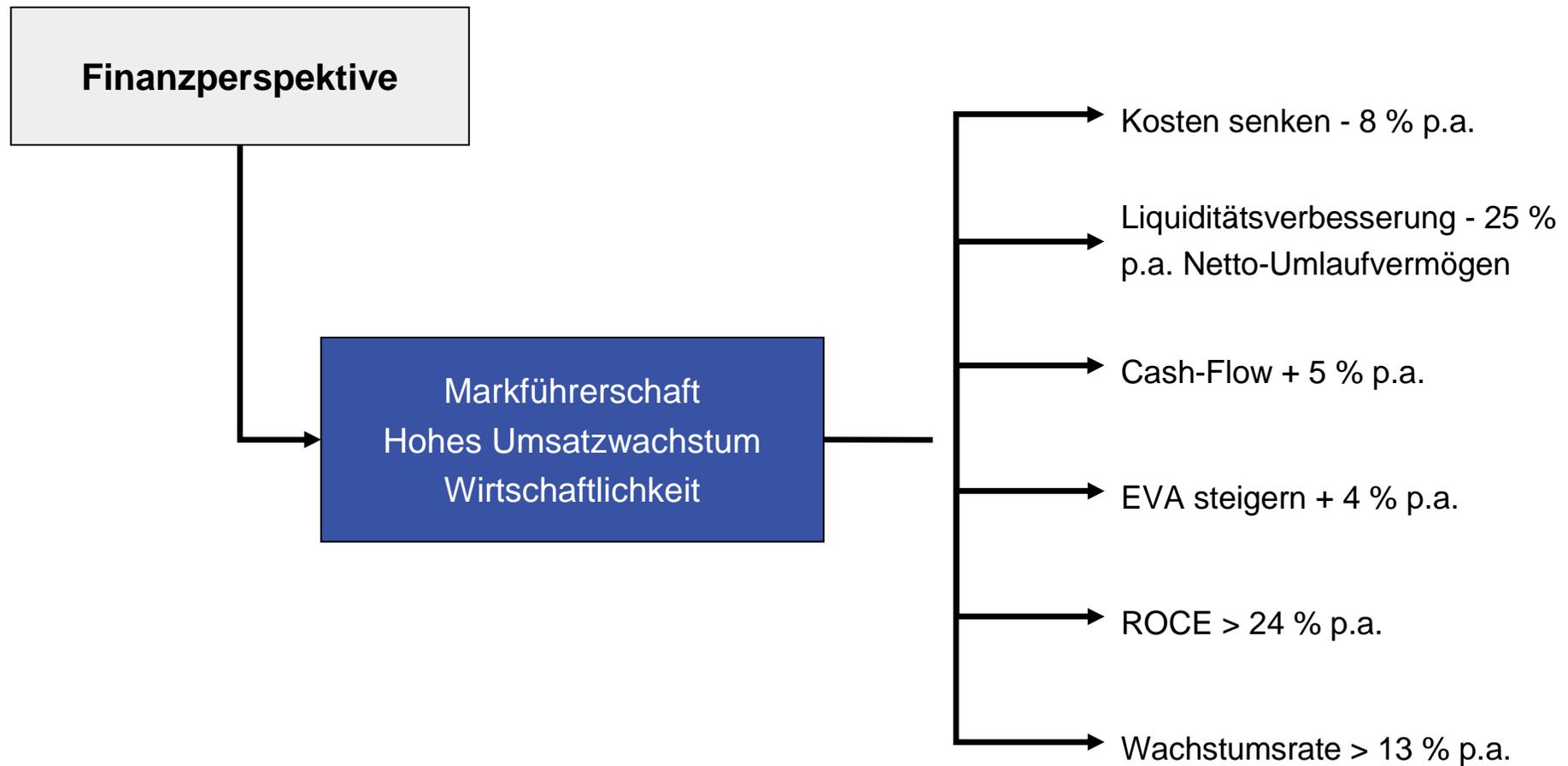
Die Beurteilung der Ursachen-Wirkung-Beziehungen zeigt die relevanten Messgrößen auf.

Balanced Scorecard



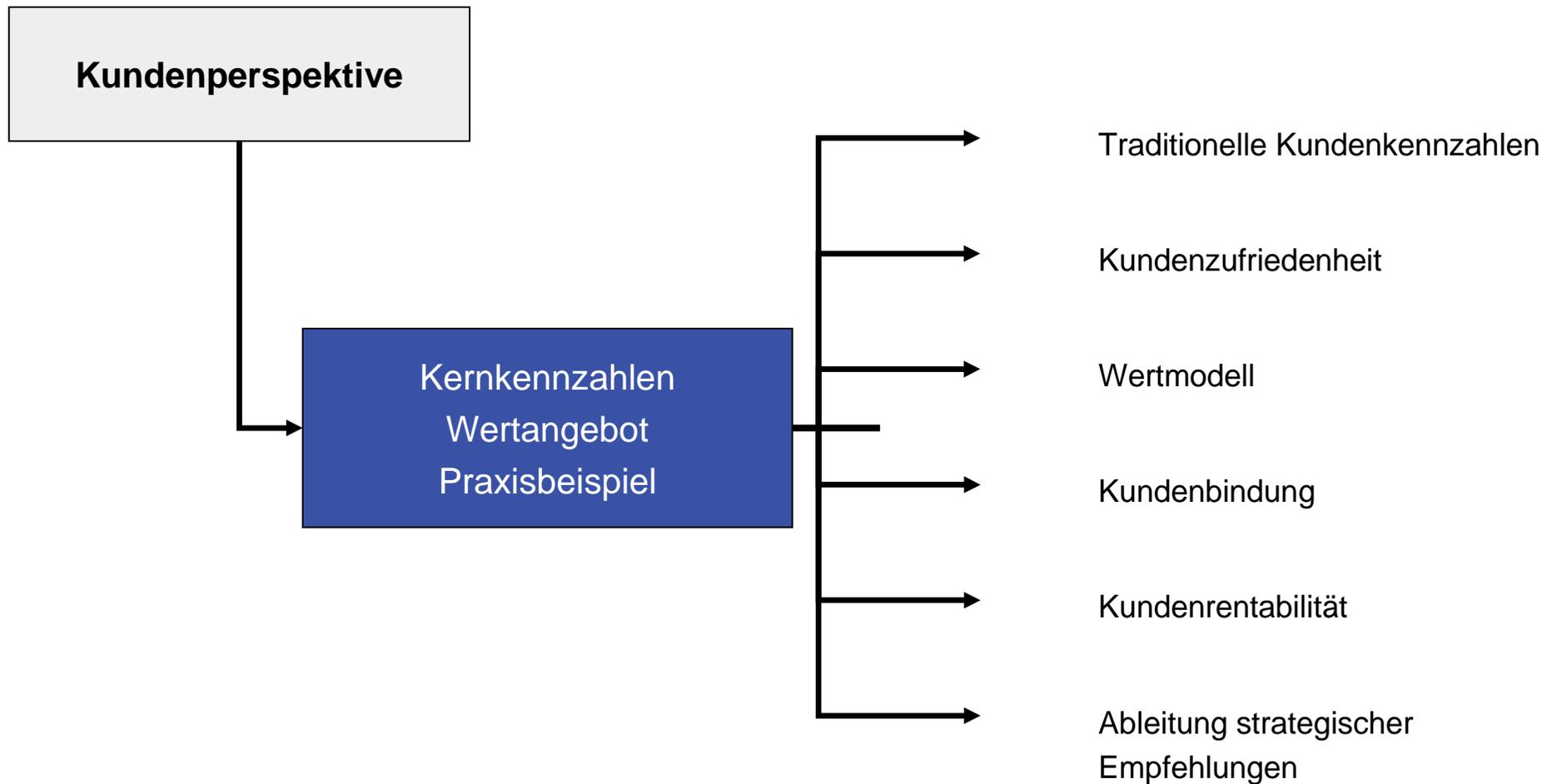
Hauptsächlich „harte Kennwerte“ beschreiben die Finanzperspektive.

Balanced
Scorecard



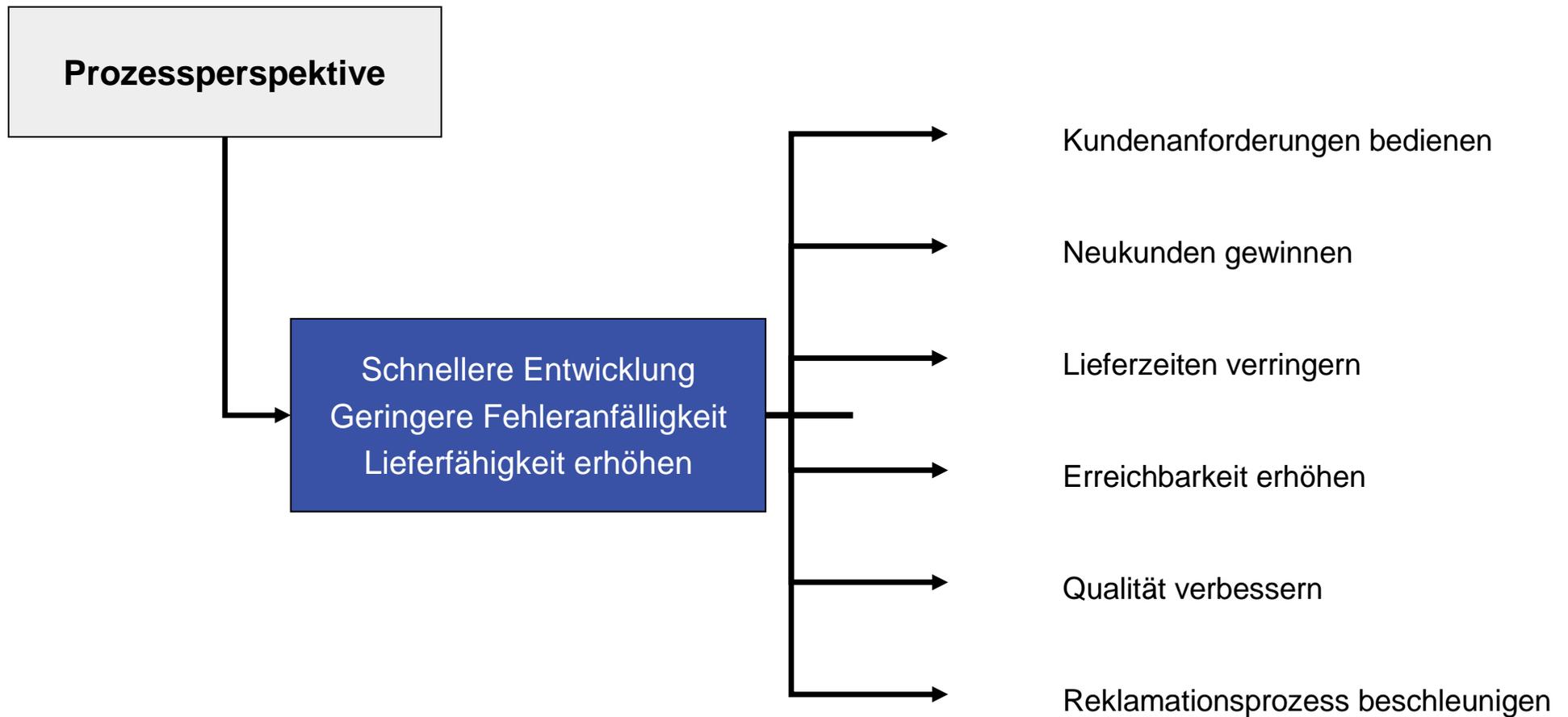
Neben „traditionellen“ harten, beurteilen hauptsächlich weiche Faktoren die Kundenperspektive.

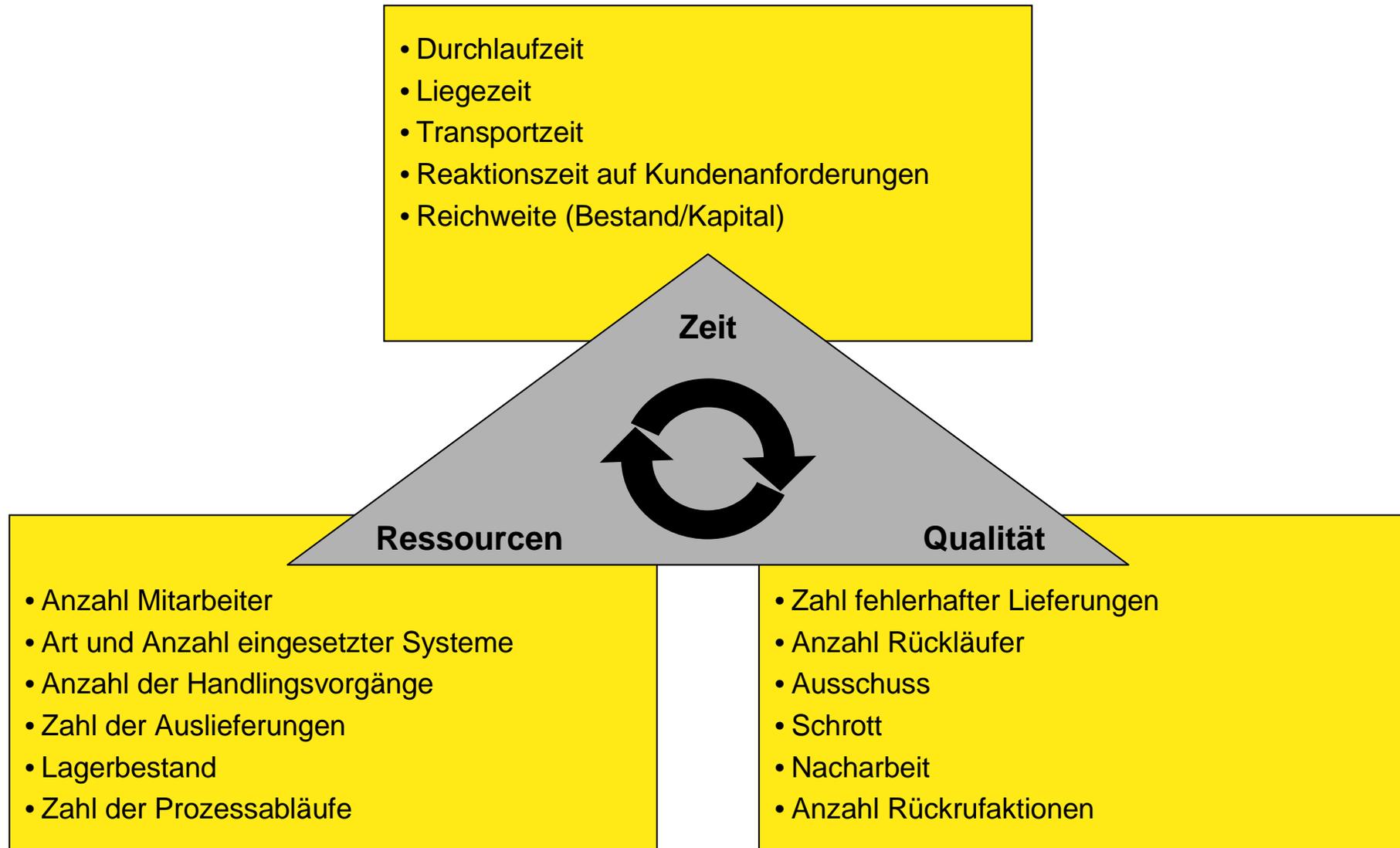
Balanced Scorecard



Die Prozessperspektive wird durch harte und weiche Kennzahlen charakterisiert.

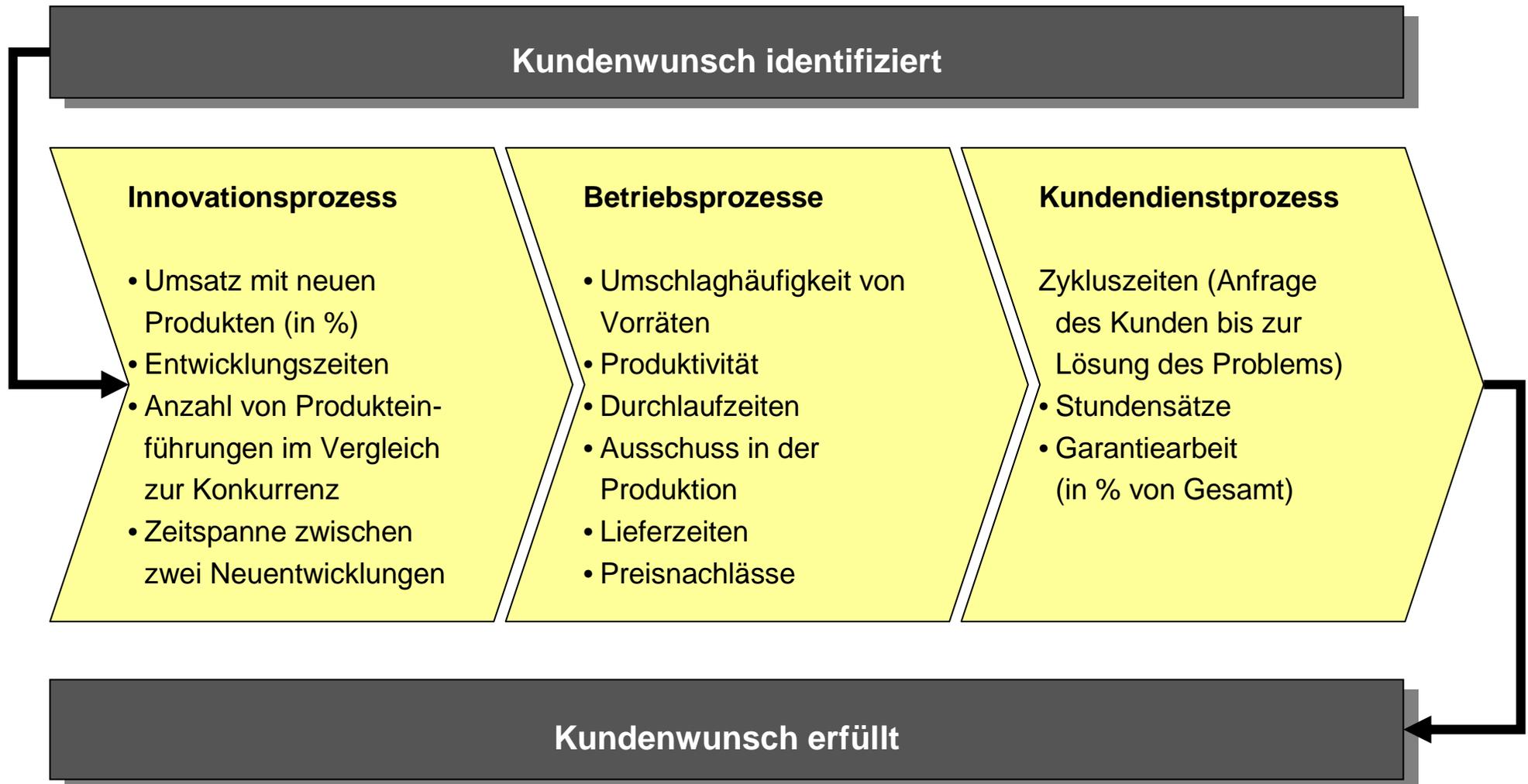
Balanced
Scorecard

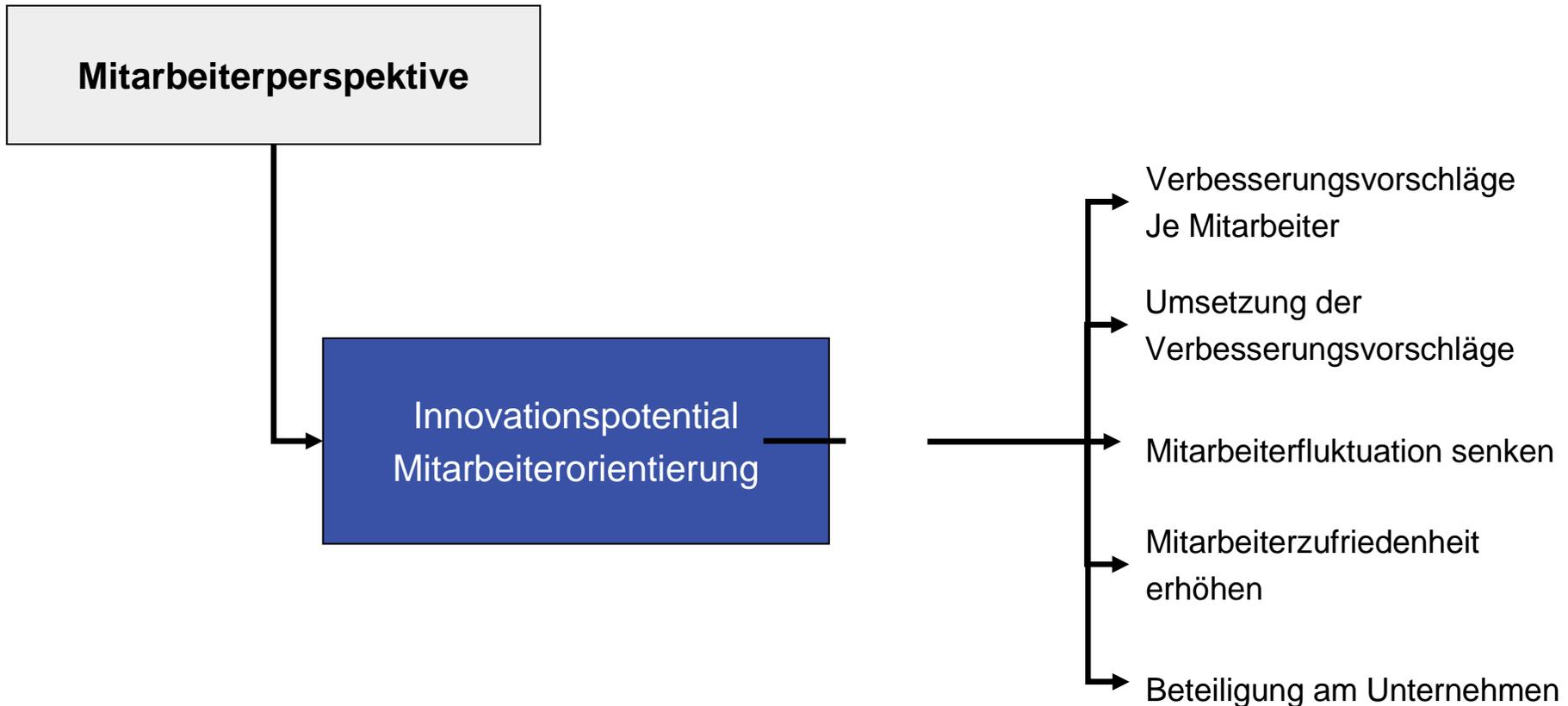




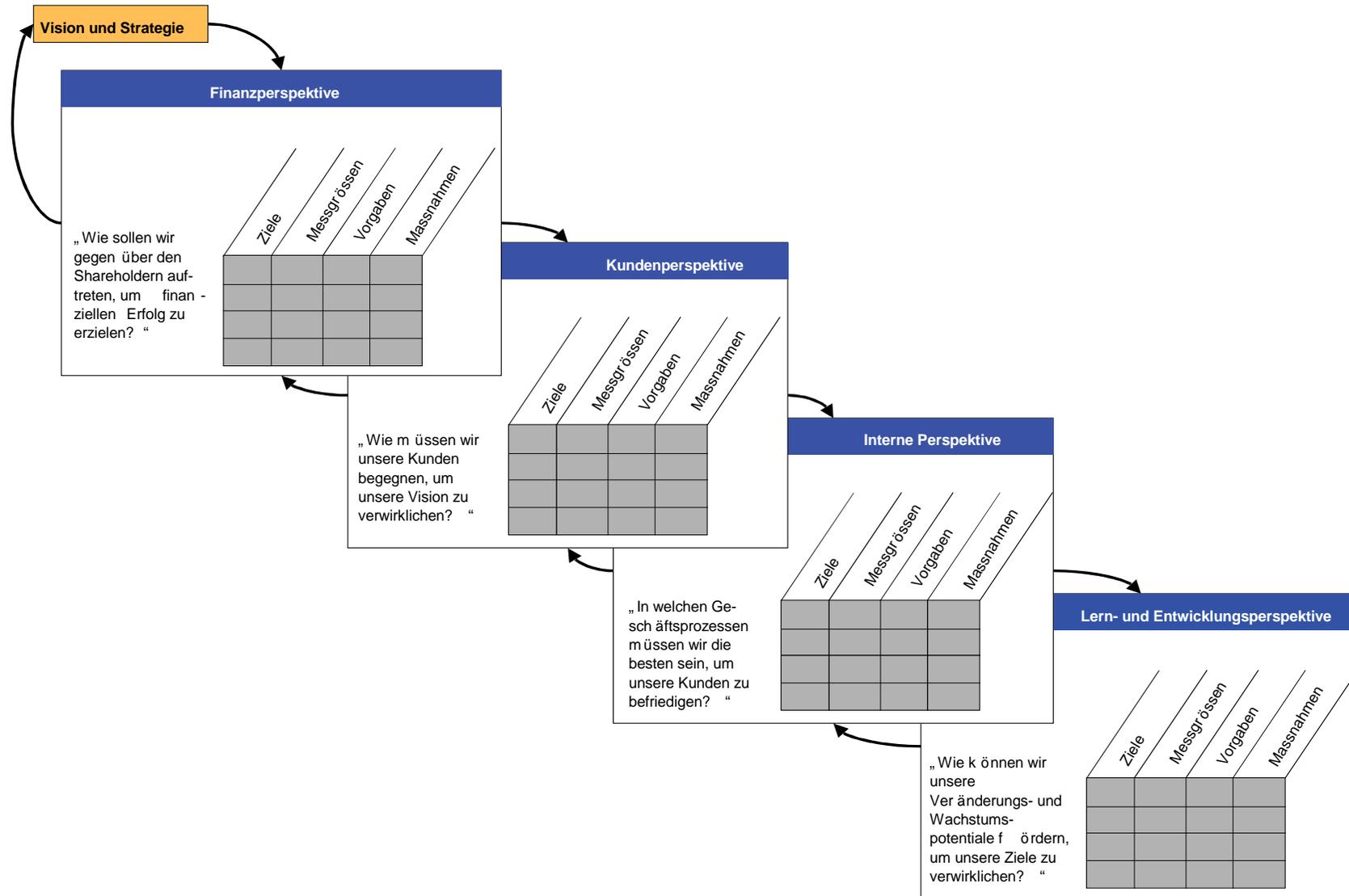
... und nach Teilprozessen geordnet.

Balanced
Scorecard

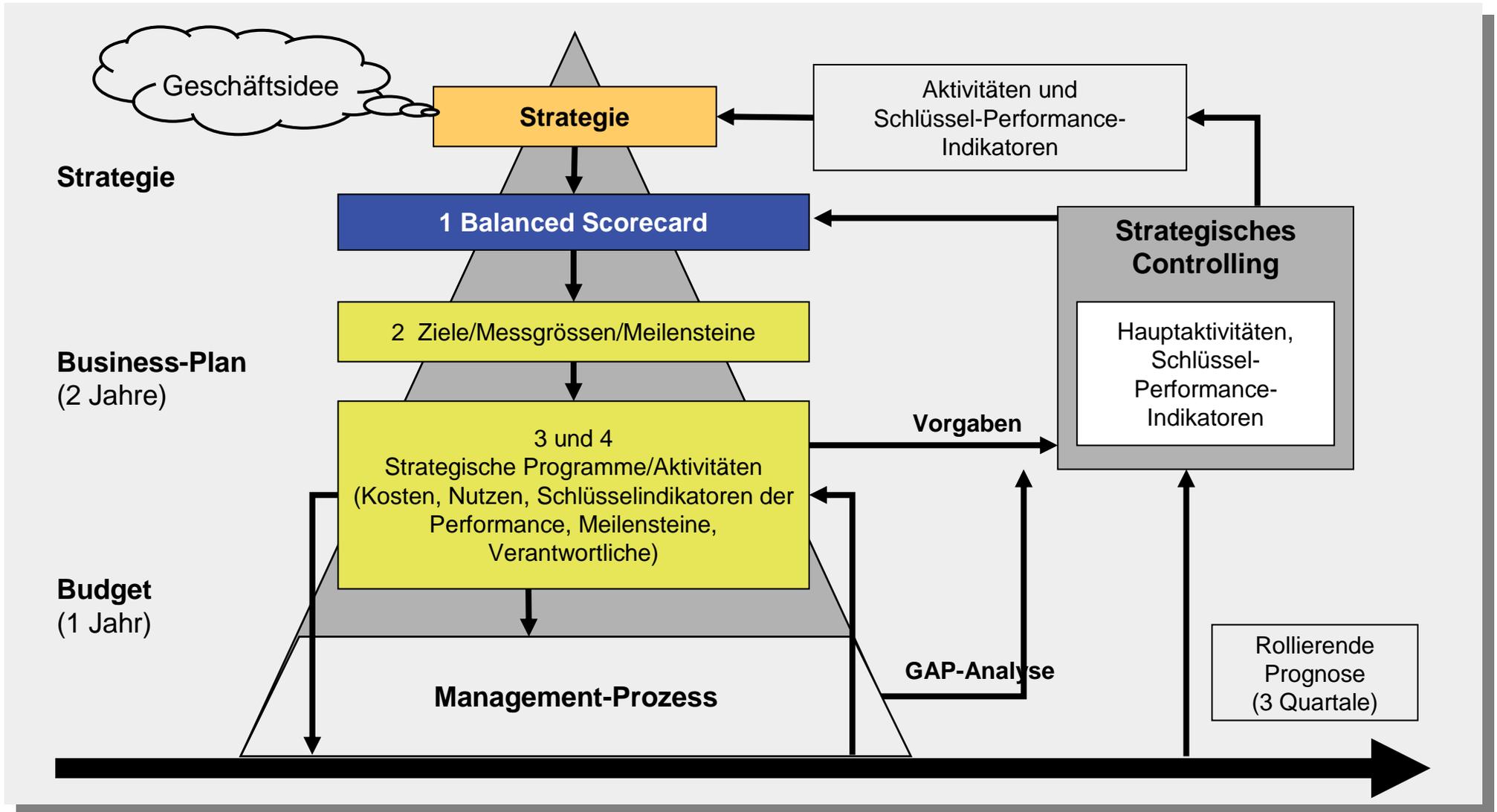




Die Wirkung der Gesamtstrategie folgt aus der Wechselwirkung aller Perspektiven und Messgrößen untereinander.



Die Unternehmensentwicklung ist als kontinuierlich fortschreitender iterativer Prozess zu betrachten



Quelle: Norton & Kaplan: The strategie focused organisation.

Für die Messgrößen gilt: „Twenty is plenty“

Zur Charakterisierung der Perspektiven sollen **20 bis 25 Kennwerte** ausreichen.

- **80 % der Messgrößen** einer Balanced Scorecard sollten **nicht finanziell** sein.

- **Aufteilung nach Perspektive:**

Finanziell:	5 Messgrößen (22 %)
Kunden:	5 Messgrößen (22 %)
Intern:	8 bis 10 Messgrößen (34 %)
Lernen und Entwicklung:	5 Messgrößen (22 %)

- **Harte Kennwerten** (einfach ab Host ermittelbar, etc.) sollten wöchentlich oder monatlich erhoben werden.
 - Durchlaufzeit, Liegezeit, Reichweite, etc.
- **Weiche Kennzahlen** sollen pro Quartal erhoben werden.
 - Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Lieferfähigkeit, etc.

Ein erfolgreiches Balanced Scorecard erzählt die Geschichte der Strategie des Unternehmens.

Grundlegenden Schritte zur strategiefokussierten Organisation sind:

- 1. Operationalisierung der Strategie**
 - Mittels Strategy Maps
- 2. Ausrichtung der Organisation auf die Strategie**
- 3. Strategie als „Everyone’s Erveryday Job“.**
 - Top-Down-Kommunikation
 - Kenntnis der Strategie über alle Hierarchieebenen hinweg
 - Tägliche zielgerichtete Anwendung der Aufgaben
- 4. Strategie als kontinuierlicher Prozess.**
- 5. Mobilisierung des Wandels durch Führung.**

Der Einfluss des Measurementsystems auf die Ausrichtung und das Bewusstsein der Organisationen

Balanced
Scorecard

	Balanced Scorecard- Anwender	Nicht-Balanced Scorecard- Anwender
• Übereinstimmung in der Unternehmensführung über die Strategie	90 %	47 %
• Kooperation und Teamarbeit innerhalb des Managements	85 %	38 %
• Offene Kommunikation	71 %	30 %
• Effektive Kommunikation der Strategie	60 %	8 %
• Hohes Niveau der Selbststeuerung der Mitarbeiter	42 %	16 %

Quelle: Norton & Kaplan: The strategie focused organisation.

Häufigste Prozessfehler bei der Einführung der Balanced Scorecard:

1. Fehlendes Commitment der obersten Unternehmensführung.
2. Scorecard-Entwicklung im Alleingang.
3. Verbleib der Balanced Scorecard an der Unternehmensspitze.
4. Die Scorecard entsteht als einmaliges Projekt.
5. Behandlung der Balanced Scorecard als IT-Projekt.
6. Einsatz unerfahrener Berater.
7. Einführung der Balanced Scorecard nur zur Vergütung.

Wie:

- Balanced Scorecard
 - EFQM-Modell: Qualitätsmanagementmodell nach der European Foundation für Quality Management
 - Reengineering
 - SCOR: Supply-Chain-Operations-Reference-Modell
 - TQM: Total Quality Management
 - Etc.
- Die erfolgreiche Einführung der Modelle setzt eine konsequent und durchgängige gelebte Unternehmensstrategie voraus.

- Welchen Ausgangspunkt hat das Balanced Scorecard?
 - Die Fokussierung des Unternehmens auf die Strategie bildet den Ausgangspunkt der Balanced Scorecard.
- Was ist das Ziel einer Balanced Scorecard?
 - Begleitung und Überwachung der Strategieumsetzung und Förderung der Kommunikation.
- Welche Aufgabe hat ein Balanced Scorecard zu erfüllen?
 - Bewertung des Geschäftserfolges bzgl. Kunden, Finanzen, Prozessen und Mitarbeitern.
 - Förderung der Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern und zu Ihrer besseren Identifikation mit der Strategie.
- Wie sieht es aus?
 - Der Aufbau erfolgt mittels Strategy Maps und Kennzahlen, die in Beziehung zueinander stehen.
- Kann es in der Logistik eingesetzt werden?
 - Die Logistik eignet sich gut, eine ganzheitliche Betrachtung der Tätigkeit durchzuführen und mit messbaren Grössen zu beschreiben.

SGL Arbeitsgruppe Logistik Controlling
Workshop vom 23.1.2003

Balanced Scorecard
**Die Umsetzung der Vision in
eine strategiefokussierte Organisation.**

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit