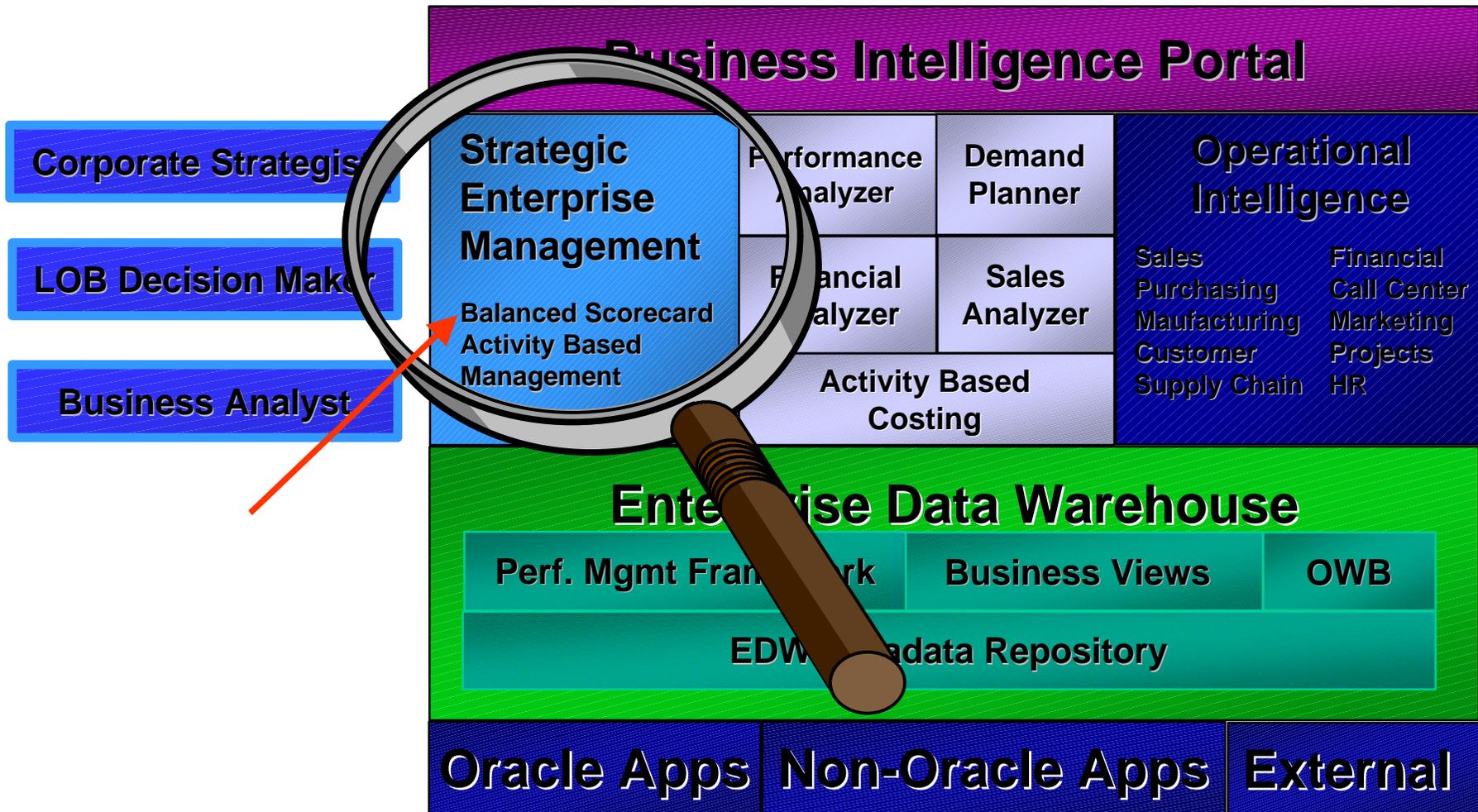


# **Einsatz von Anwendungssystemen**

**Strat. Planung und Balanced Scorecard : 25. Okt. 2002**

**Uni-Siegen, Wirtschaftsinformatik,  
WS 2002/2003,  
Dr. Volker Thormählen**

# E-Business Intelligence Suite 11i



# 6 zusammengehörige Themen

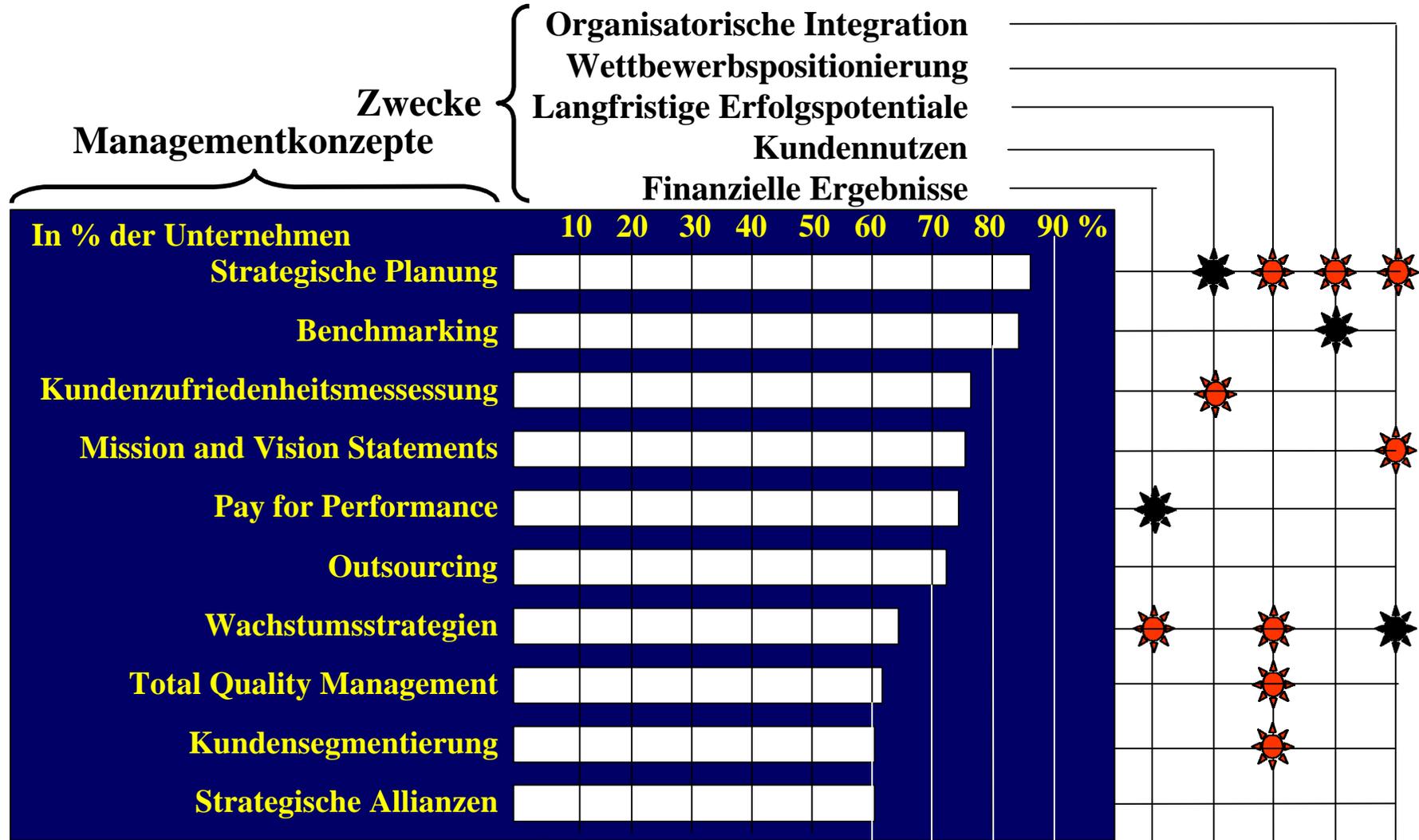
- Was beinhaltet der Begriff *Unternehmensstrategie*?
- Wie wird die *Informatikstrategie* aus der Unternehmensstrategie abgeleitet?
- *Kritische Erfolgsfaktoren*: Ein simples Konzept?
- Was sind *Erfolgssegmente*?
- Gibt es *Werkzeuge* zur Erfassung kritischer Erfolgsfaktoren?
- *Balanced Scorecard*: Mehr als eine Modewelle?

**Je exakter die Planung, desto größer der Erfolg.**

## 1. Teil

Strategische Unternehmensplanung  
als Orientierungspol für den  
Unternehmenskurs

# Die 10 beliebtesten Managementkonzepte weltweit



Quelle: Bain & Company, 2 Darst. kombiniert v. Verf.  (  ) = **durchgängig** (häufig) das beste Tool für den jeweiligen Zweck in Nordamerika

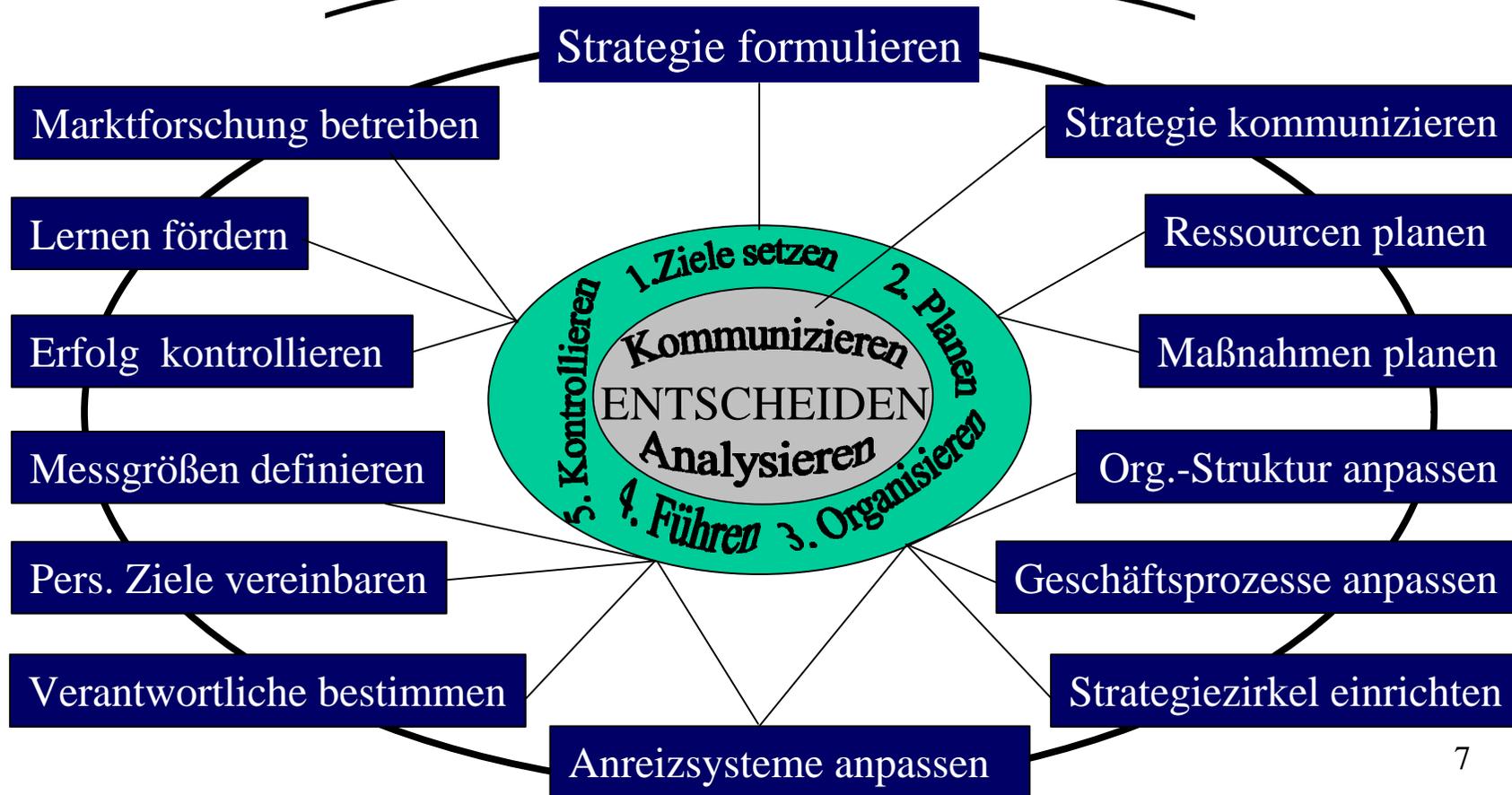
# Phasen im strat. Planungsprozess

- Konkrete Vision und Unternehmensleitbild entwickeln
- Kernkompetenzen, Marktsegmente und Marktpositionierung definieren
- Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken analysieren (SWOT-Analyse)
- ***Kritische strategische Erfolgsfaktoren bestimmen***
- Strategische Erfolgspotenziale und langfristige Wettbewerbsvorteile ermitteln
- Strategische Ziele formulieren, also den den generellen Unternehmenskurs  
Strategien formulieren (Strategien haben eine Scharnierfunktion zwischen strat. Zielen einerseits und operativen Maßnahmen andererseits)
- Ausgewählte Strategie in Maßnahmenpläne (sogen. *strategische Initiativen*)  
oder *Aktionsprogramme*) umsetzen und Verantwortliche bestimmen
- Maßnahmenpläne im Budget verankern
- Persönliche Ziele vereinbaren und mit Leistungsanreizen (via Incentive-Regeln)  
verbinden
- ***Erfolg der Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard  
(oder einer vergleichbaren Anwendung) überwachen***

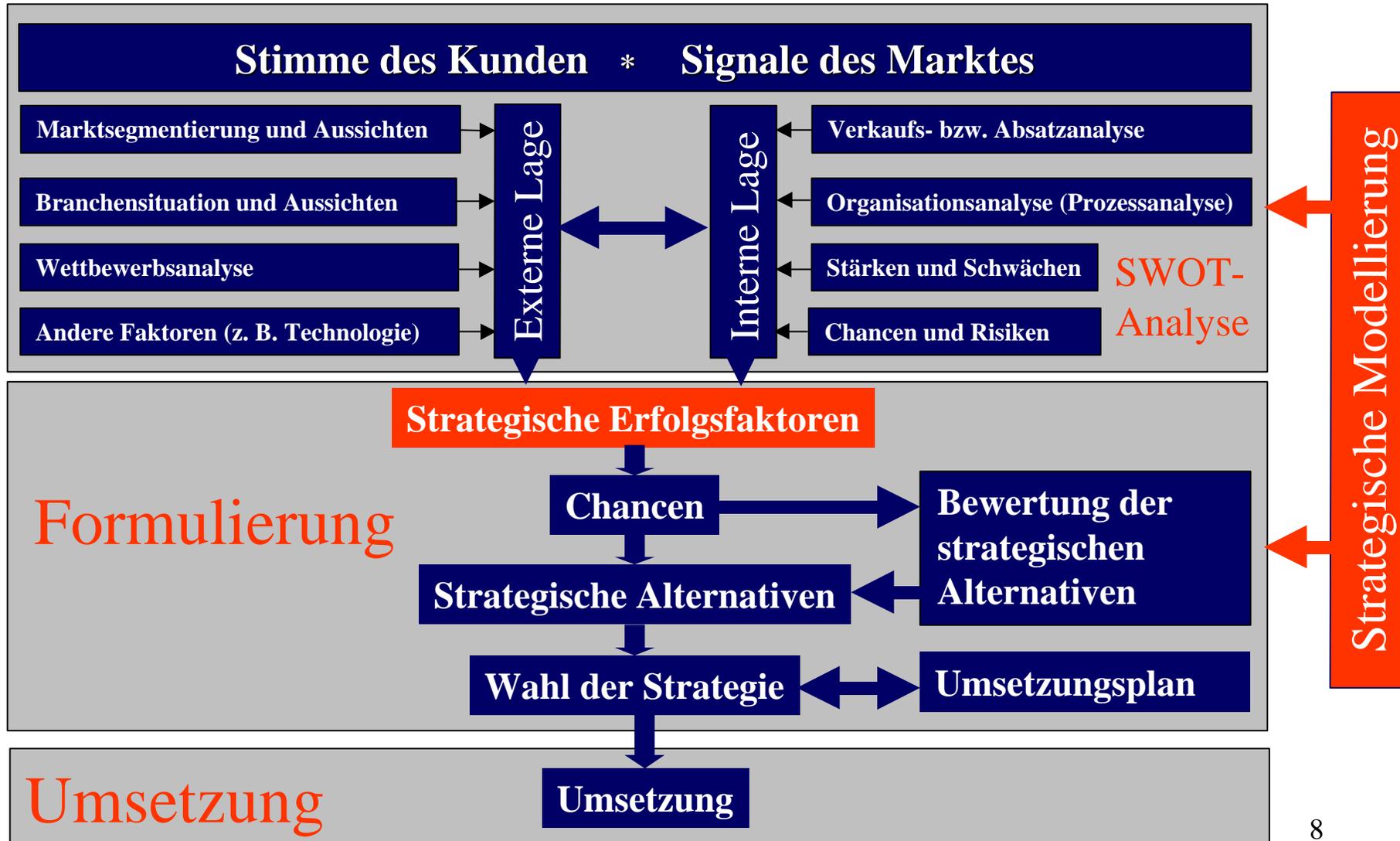
**Hinweis:** Es gibt keine allseits anerkannte Methode für die strategische Unternehmensplanung. In der Praxis wird erfahrungsgemäß ein Mix verschiedener Managementmethoden angewandt.

# Strategie im Managementprozess

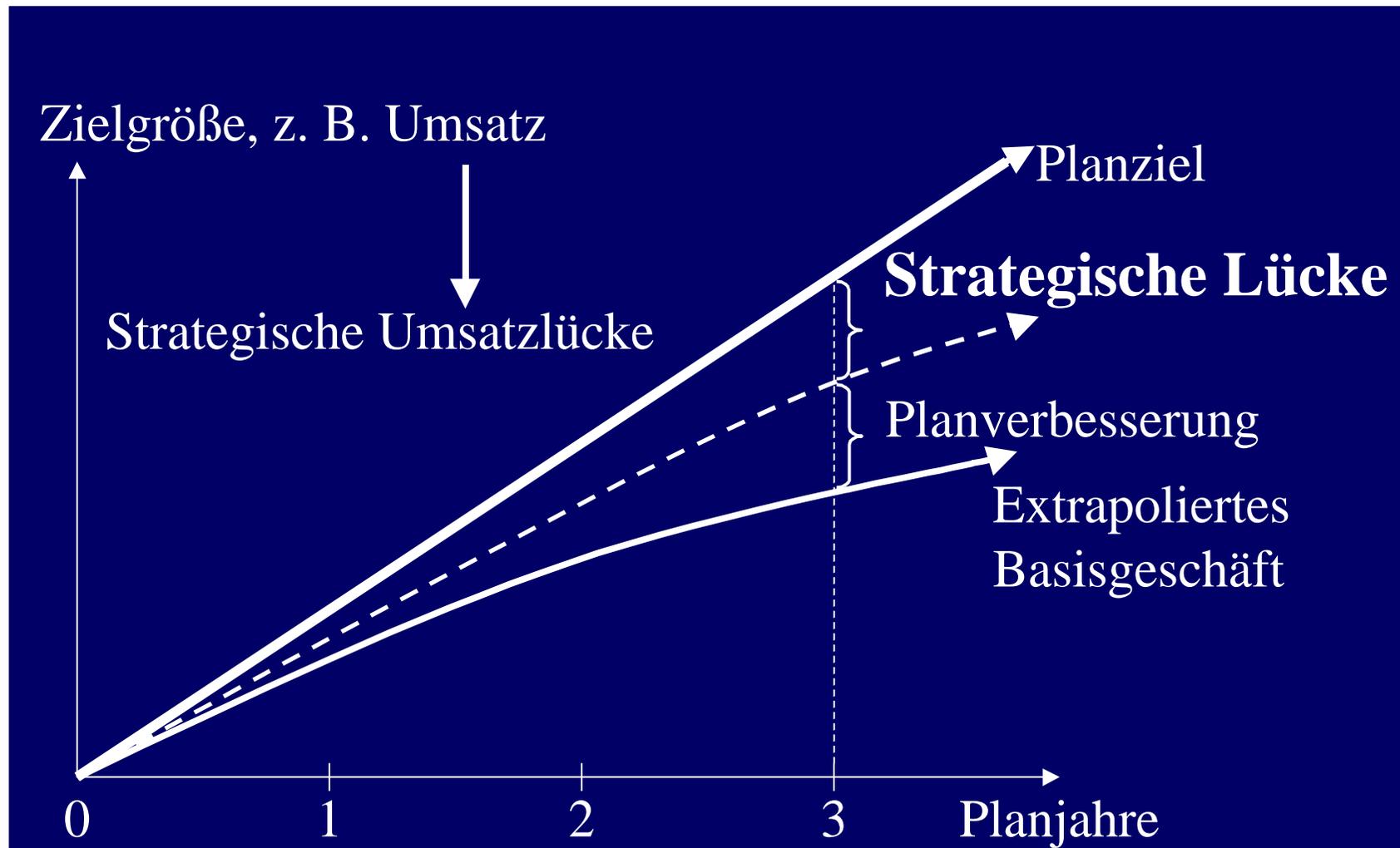
ökonomische \* technologische \* UMWELT \* politische \* soziologische  
Vision, Leitbild, Haltungen, Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen



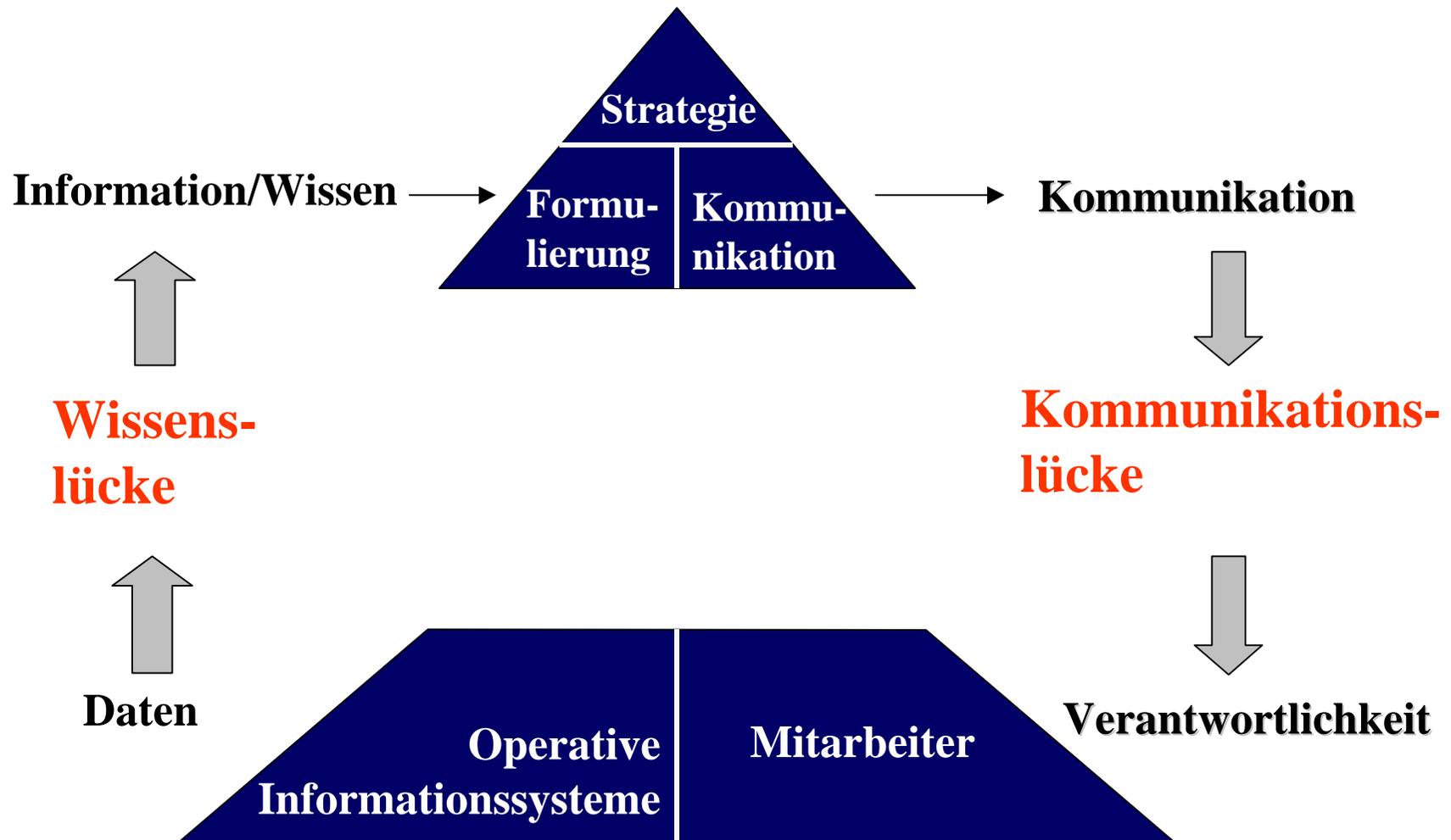
# Formulierung der Strategie



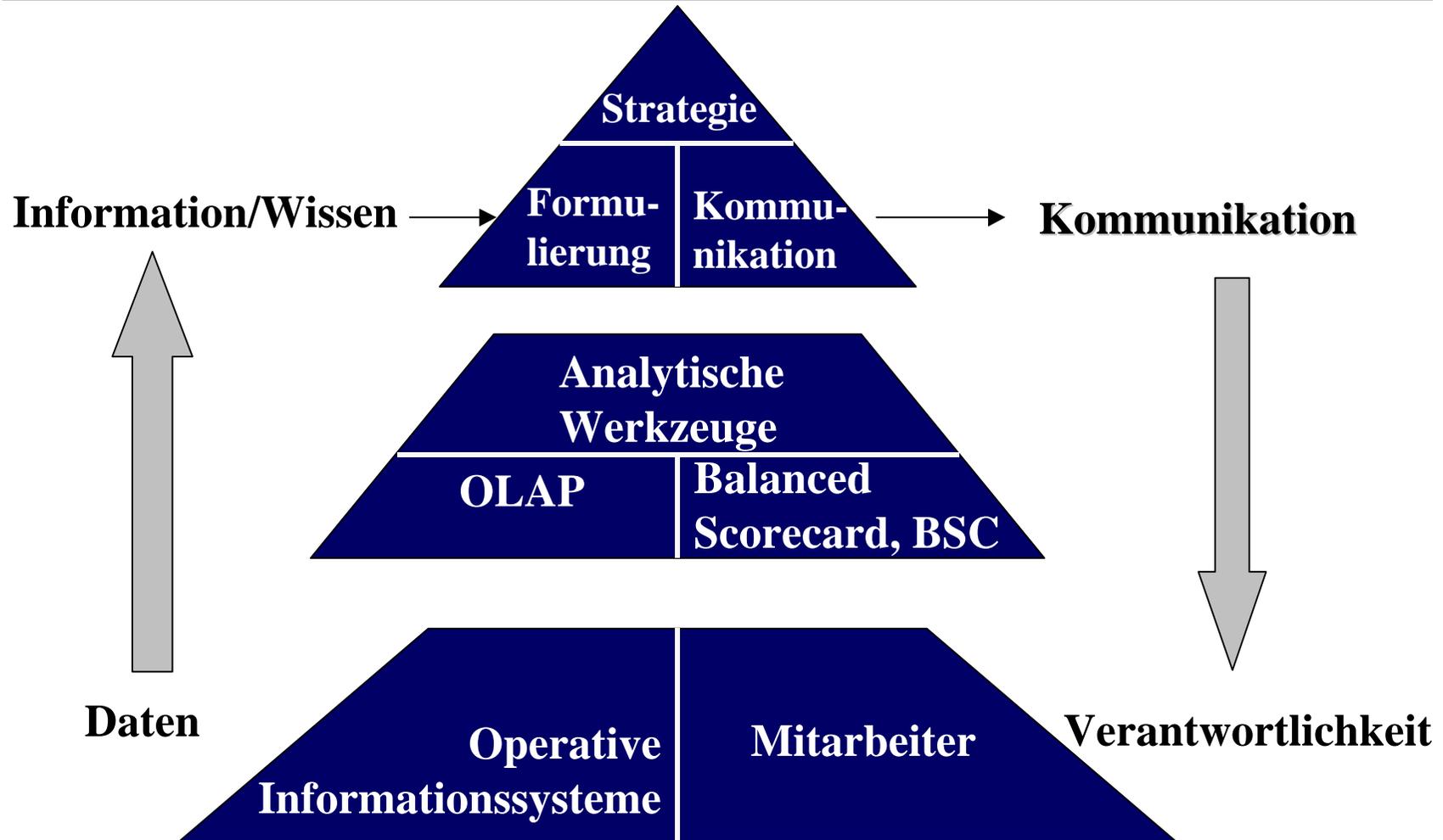
# Strategische Umsatzlücke



# Wissens- und Kommunikationslücke



# Wissens- und Kommunikationsfluss

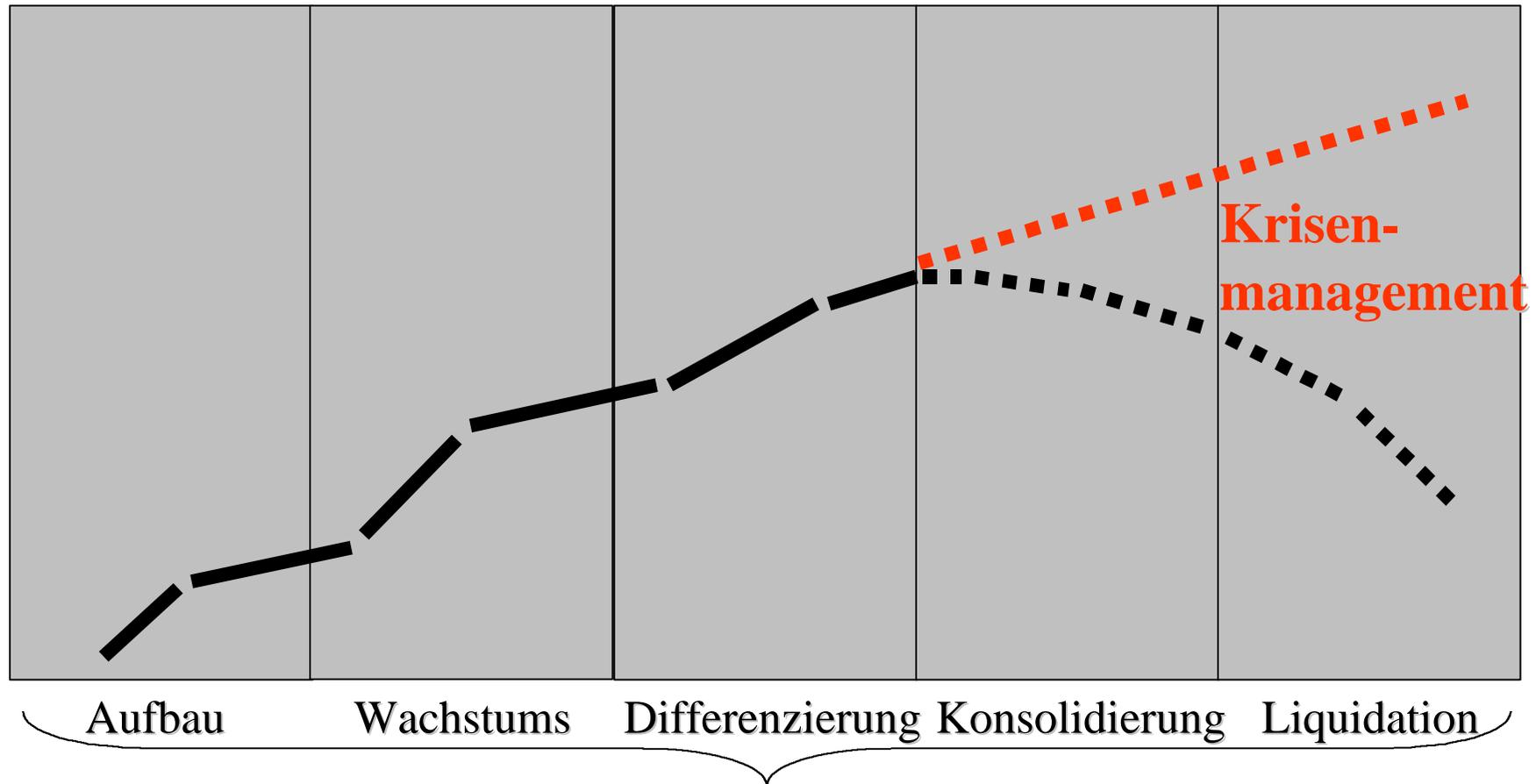


**Nur wer die Aufgabe kennt, kann sie erfüllen!**

# Wertlücke

	Mio. Euro
<b>Unternehmenswert <u>ohne</u> strategische Initiativen</b>	<b>6</b>
<b>Strategische Initiativen:</b>	
Neue Produkte entwickeln	5
Markt erschließen	7
Kostensenkungsprogramm durchführen	1
<b>Wert der strategischen Initiativen</b>	<b>13</b>
<b>Unternehmenswert <u>mit</u> strategischen Initiativen</b>	<b>19</b>
<b>Marktwert (Börsenwert)</b>	<b>30</b>
<b>Wertlücke</b>	<b>11</b>

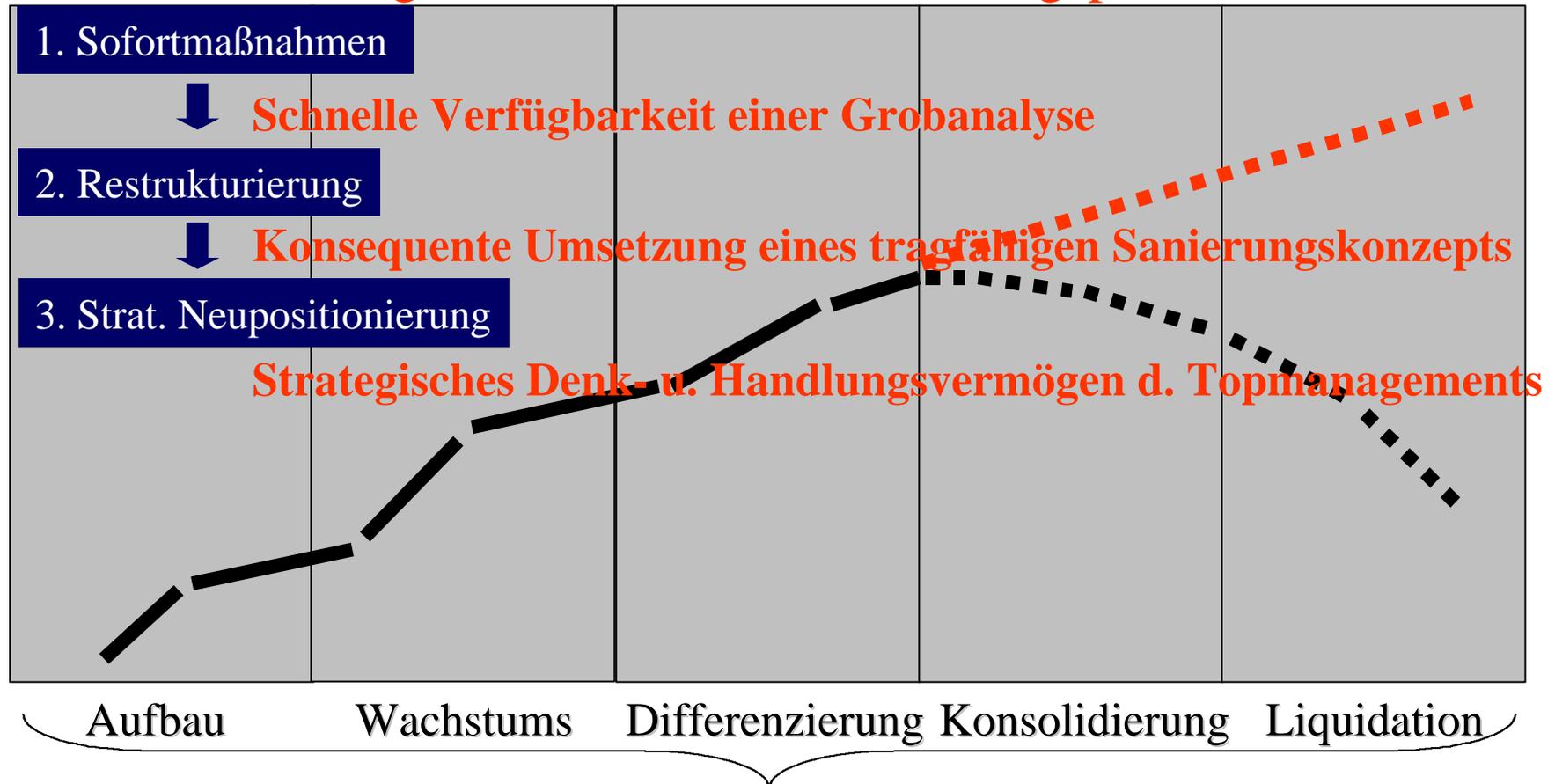
# Strategische Neuausrichtung, 1/2



Typische Lebensphasen eines Unternehmens

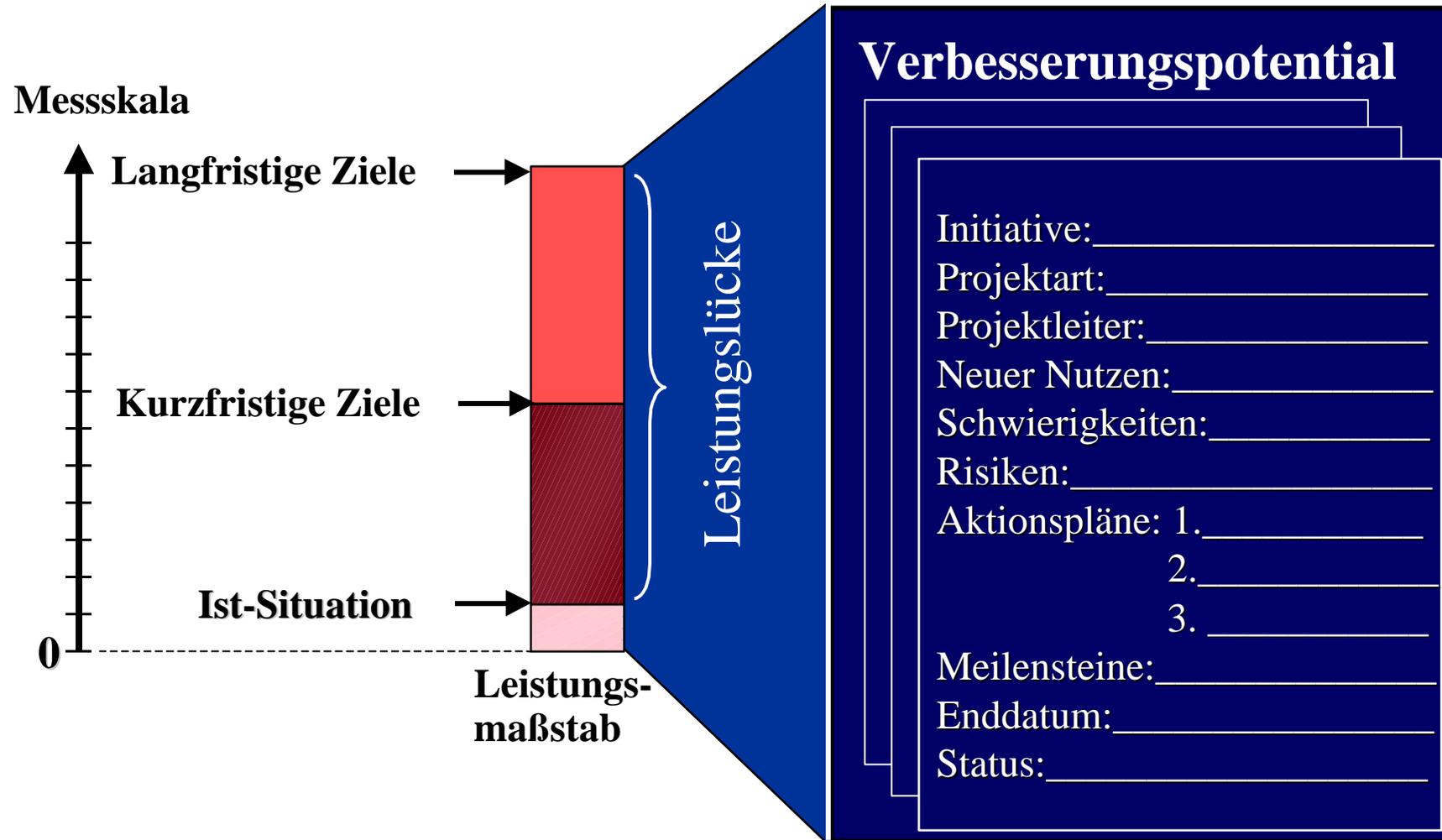
# Strategische Neuausrichtung, 2/2

## Erfolgsfaktoren in den 3 Sanierungsphasen



Typische Lebensphasen eines Unternehmens

# Leistungslücke



# Hindernisse bei der Strategieumsetzung

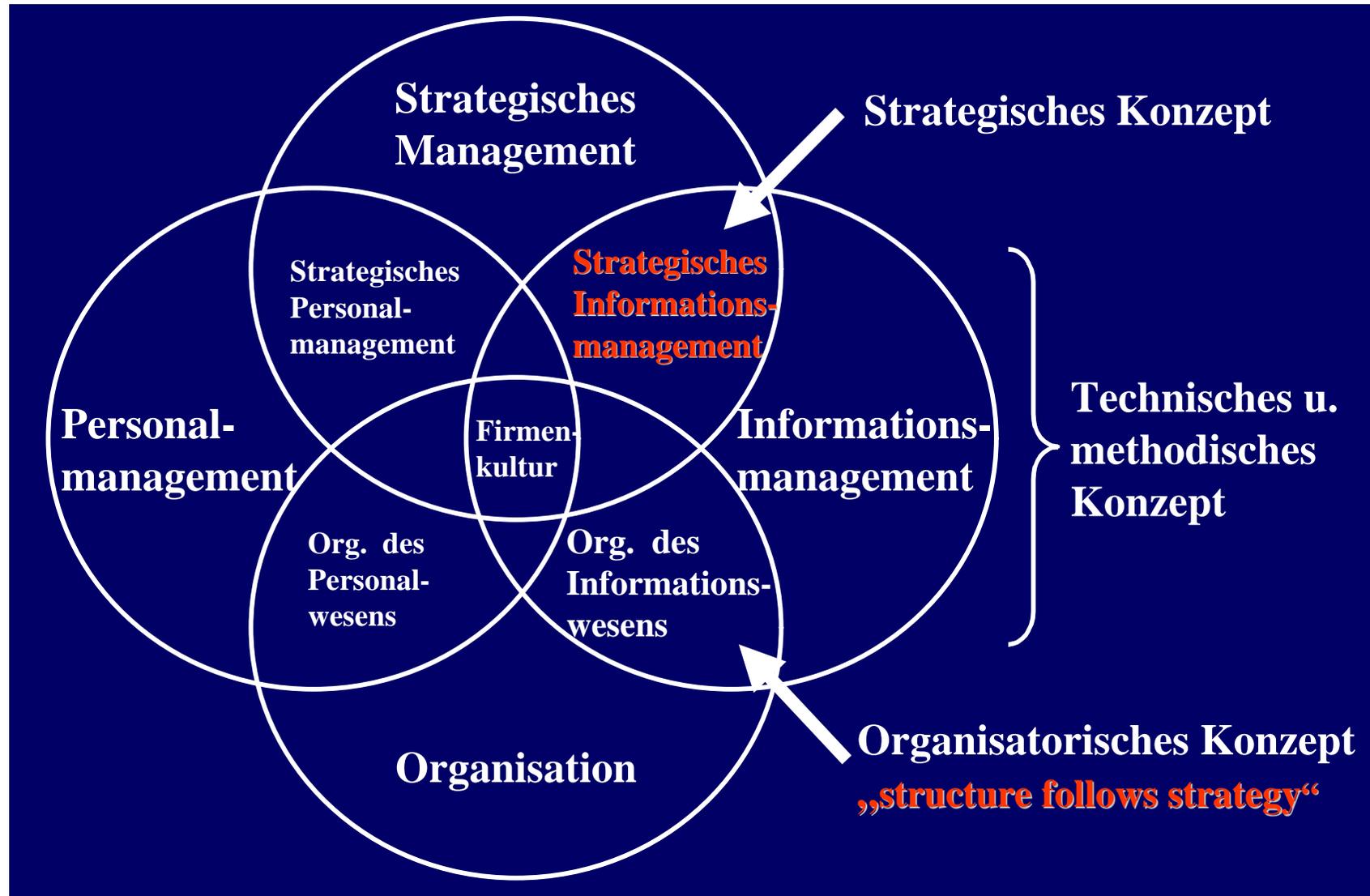


# IT-Durchdringungsgrad bestimmt den Erfolg

## 2. Teil

### Informatikstrategie als Funktionalstrategie im Unterstützungsbereich

# Strategisches Informationsmanagement, 1/2



# Strategisches Informationsmanagement, 2/2

**Planungsprinzip:  
Von oben nach unten!  
(top down)**



**Leitlinien für Funktionalstrategien inkl. Informatikstrategie**

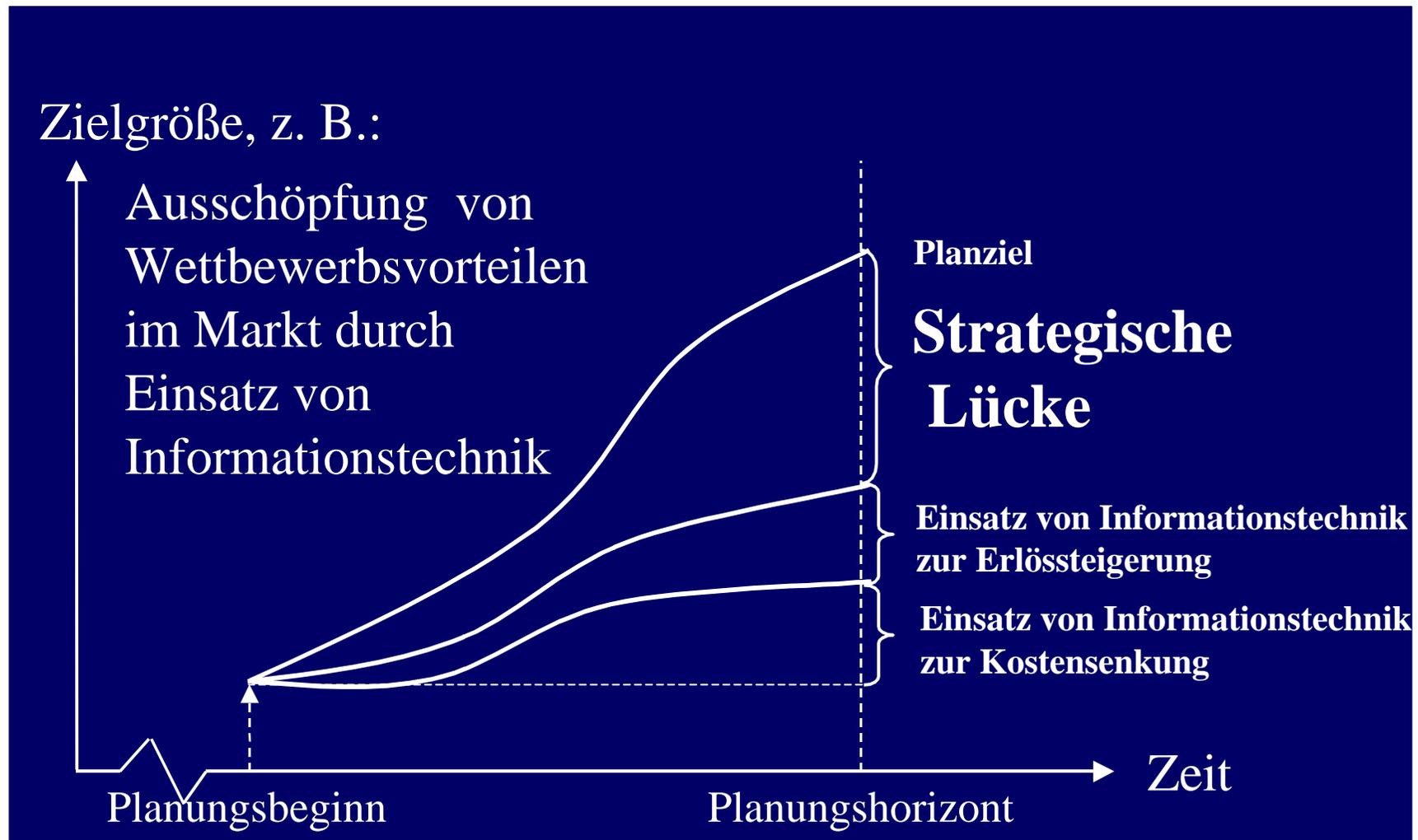
## Strategische Informationsplanung

Datenmodell Funktionsmodell Kommunikationsmodell

## Strategische Planung d. Informationsverarbeitung

Anwendungs- systeme	Entwick- lungswerk- zeuge	(De-) Zentrali- sierung	(Büro-) Kommuni- kation	Infra- struktur (Netze)	Sicher- heit	Personal- entwick- lung	Out- sourcing
------------------------	---------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-----------------	-------------------------------	------------------

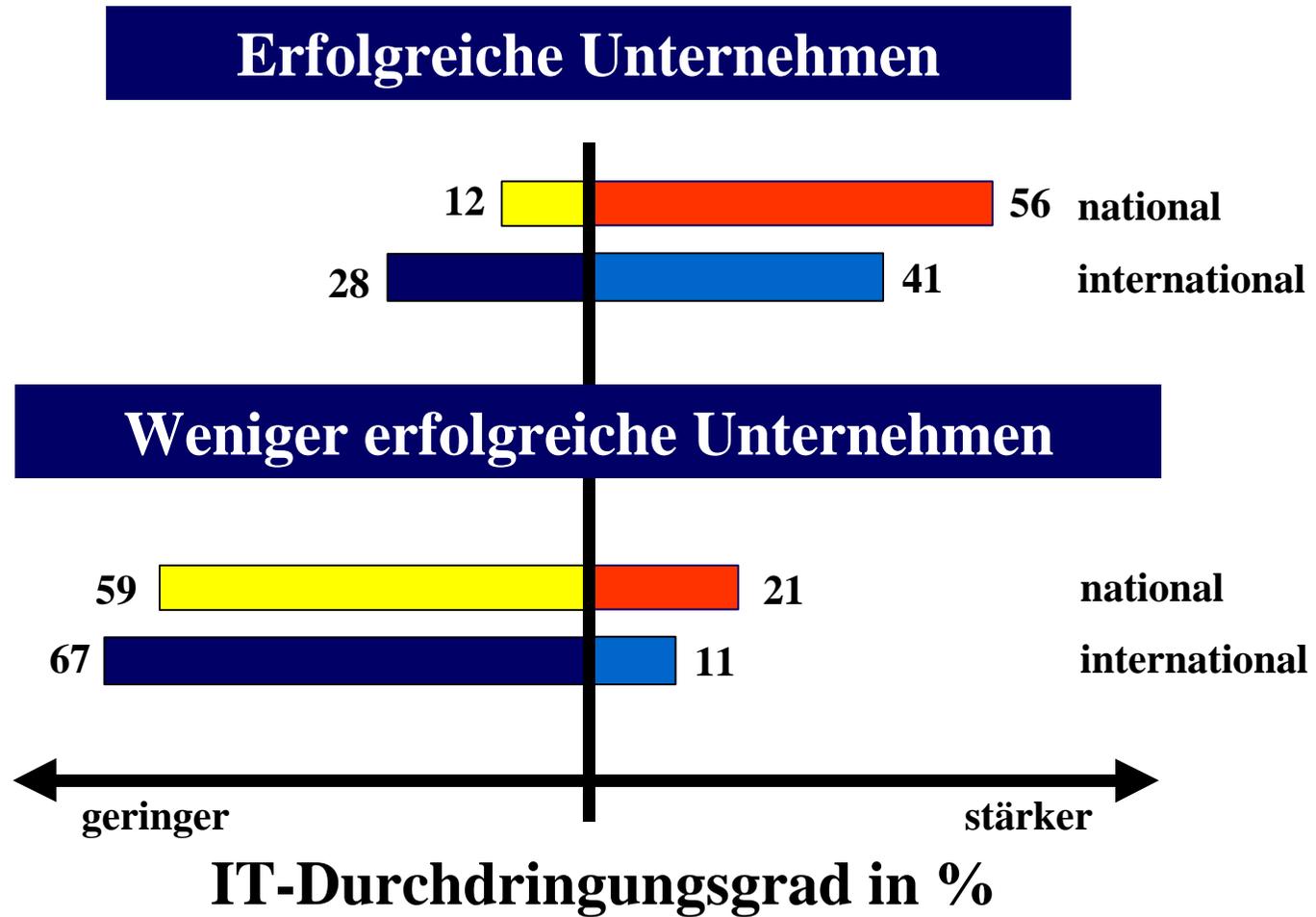
# Strategische IT-Lücke



# Priorität setzen



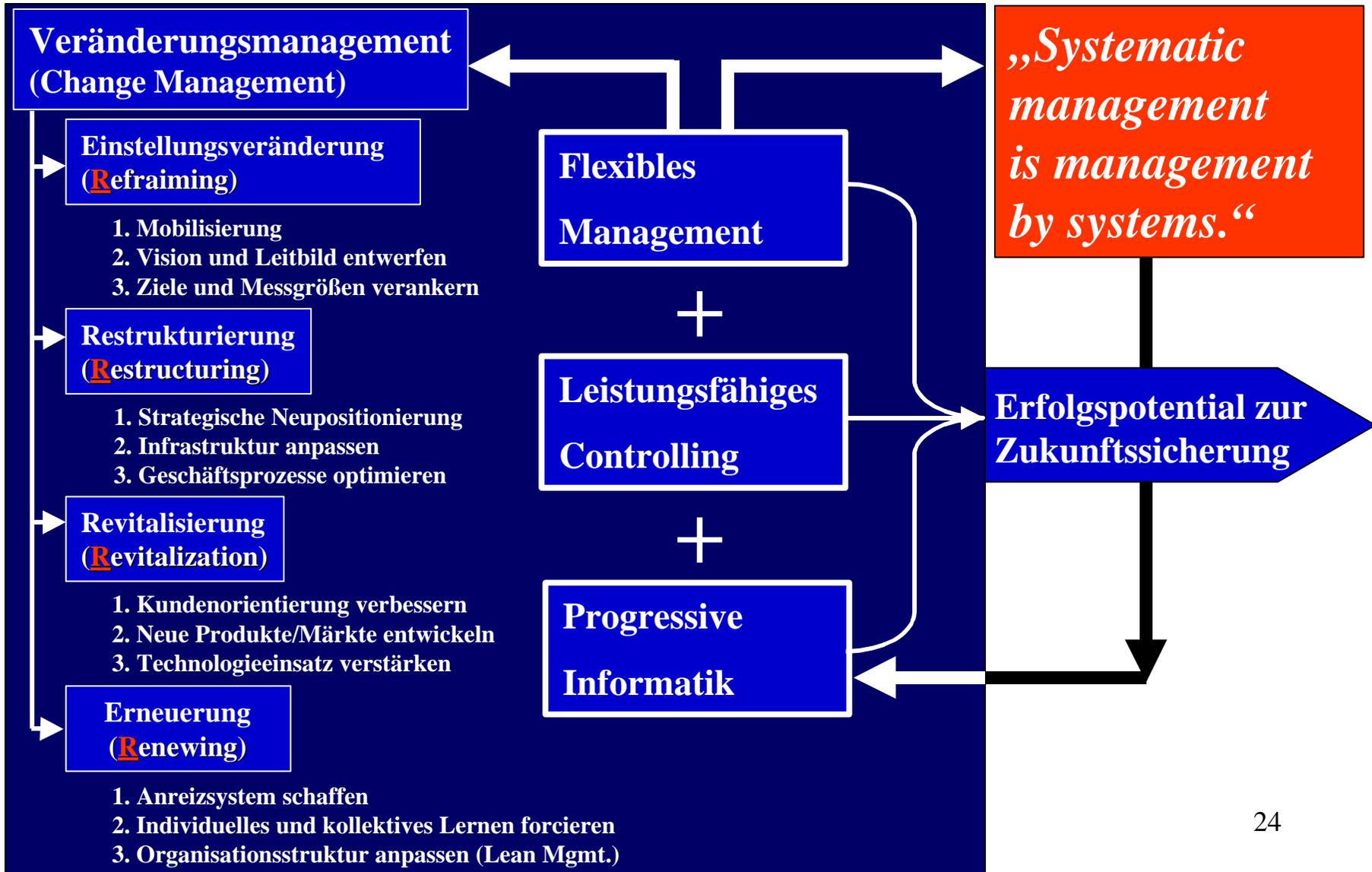
# Relative IT-Durchdringung als Erfolgsfaktor



# Strategische Zielrichtung in der Informatik



# Erfolgsrezept und Erfolgspotenzial



# Dinge, die nicht schief gehen dürfen

## 3. Teil

Kritische Erfolgsfaktoren  
(*Critical Success Factors*) als  
Vorläufer und Bestandteil  
der ausgewogenen Kennzahlentafel

# Kritische Erfolgsfaktoren

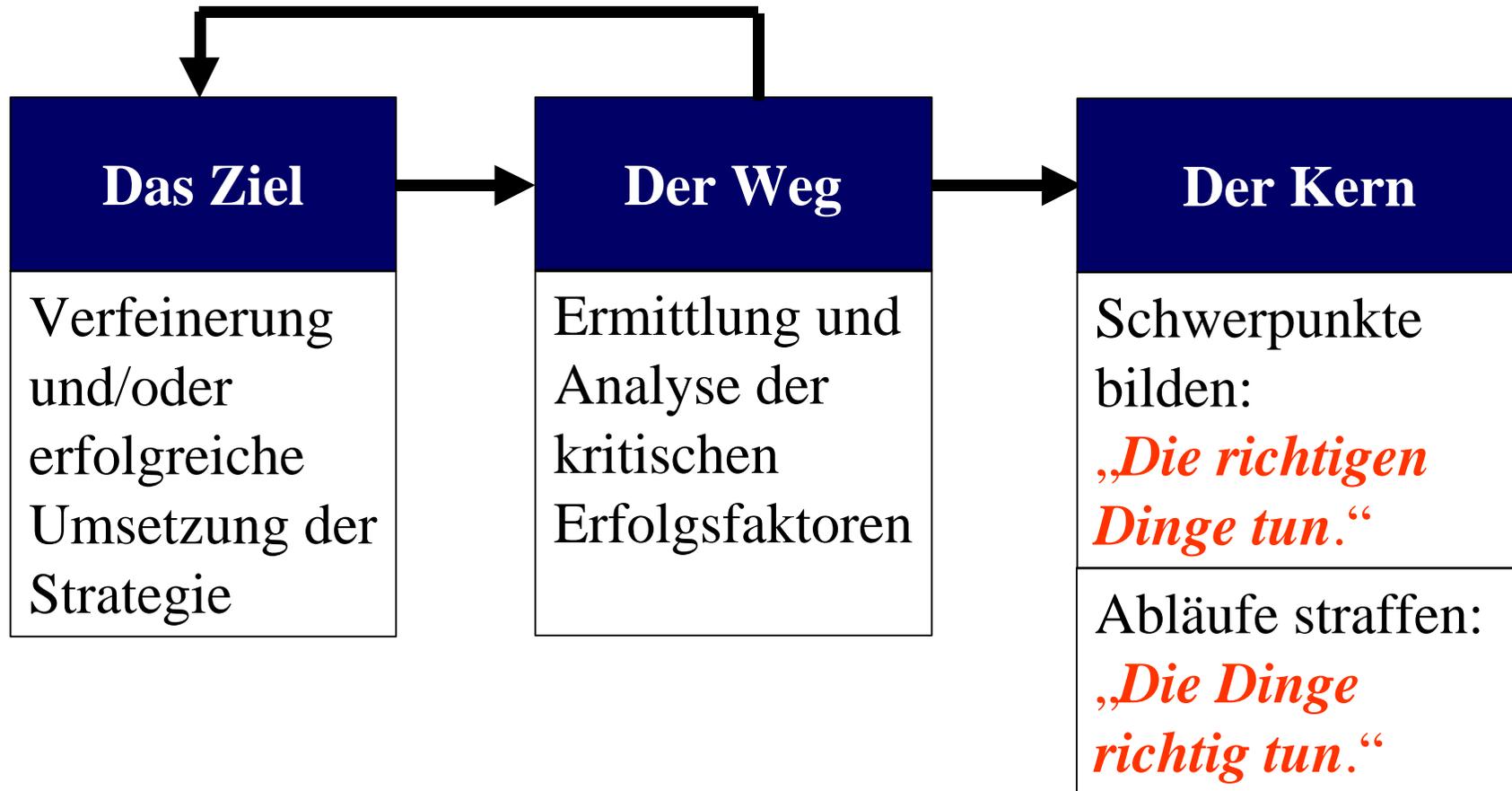
## Was sind kritische Erfolgsfaktoren?

Als kritische Erfolgsfaktoren werden im Allgemeinen solche internen und externen Faktoren (treibende Kräfte, engl. driver) bezeichnet, die für die Zielerreichung einzelner Aufgabenträger sowie ganzer Abteilungen, Bereiche, Unternehmen und Branchen von größter Bedeutung sind.

Der englische Begriff dafür lautet *Critical Success Factors*, kurz CSF

# Umfeld der Methode

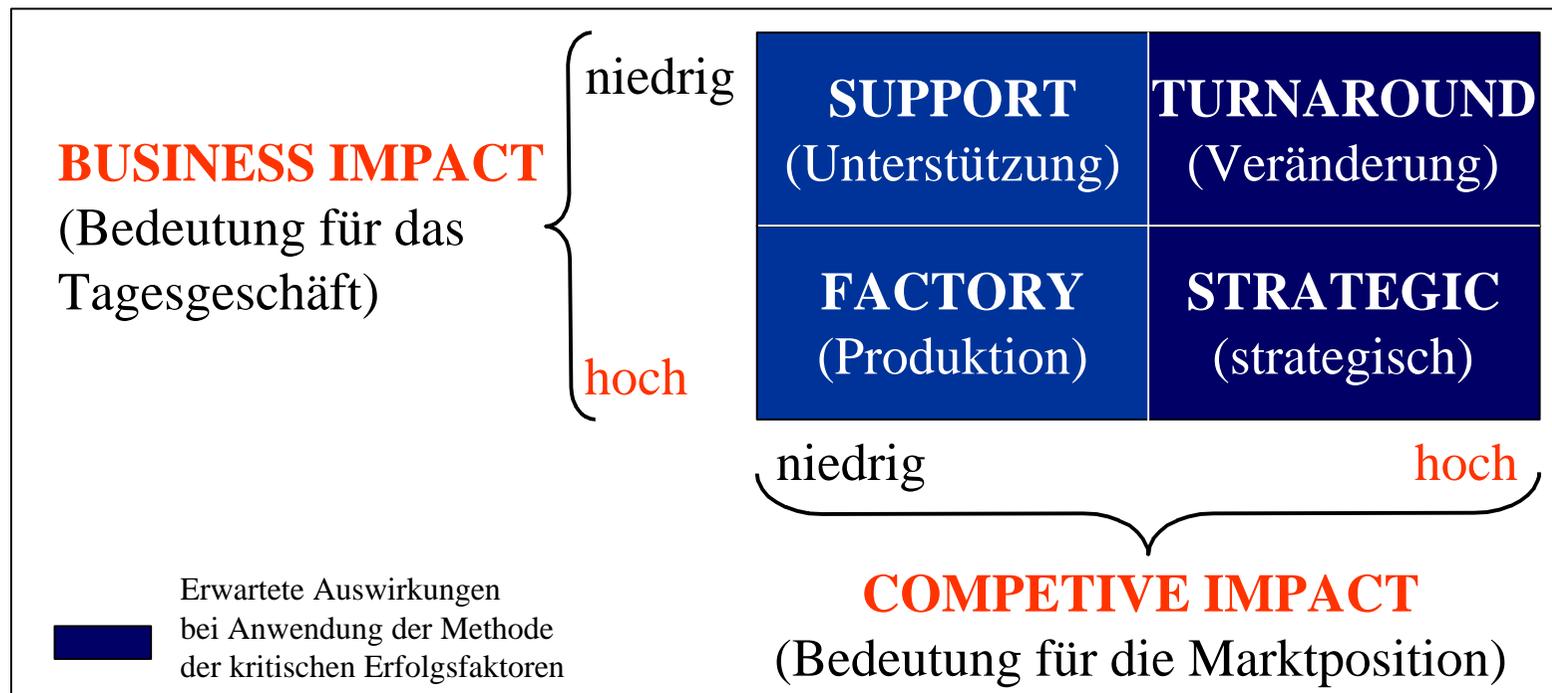
„Der Weg ist das Ziel.“



# Herkunft der Methode

- **Erfinder:** John F. Rockart, *Chief Executives Define Their Own Data Needs*, in: Harvard Business Review, March-April, 1979, S. 81 ff
- **Ursprünglicher Zweck:** Informationsbedarf von Managern bestimmen und die Einführung von Informationssysteme planen

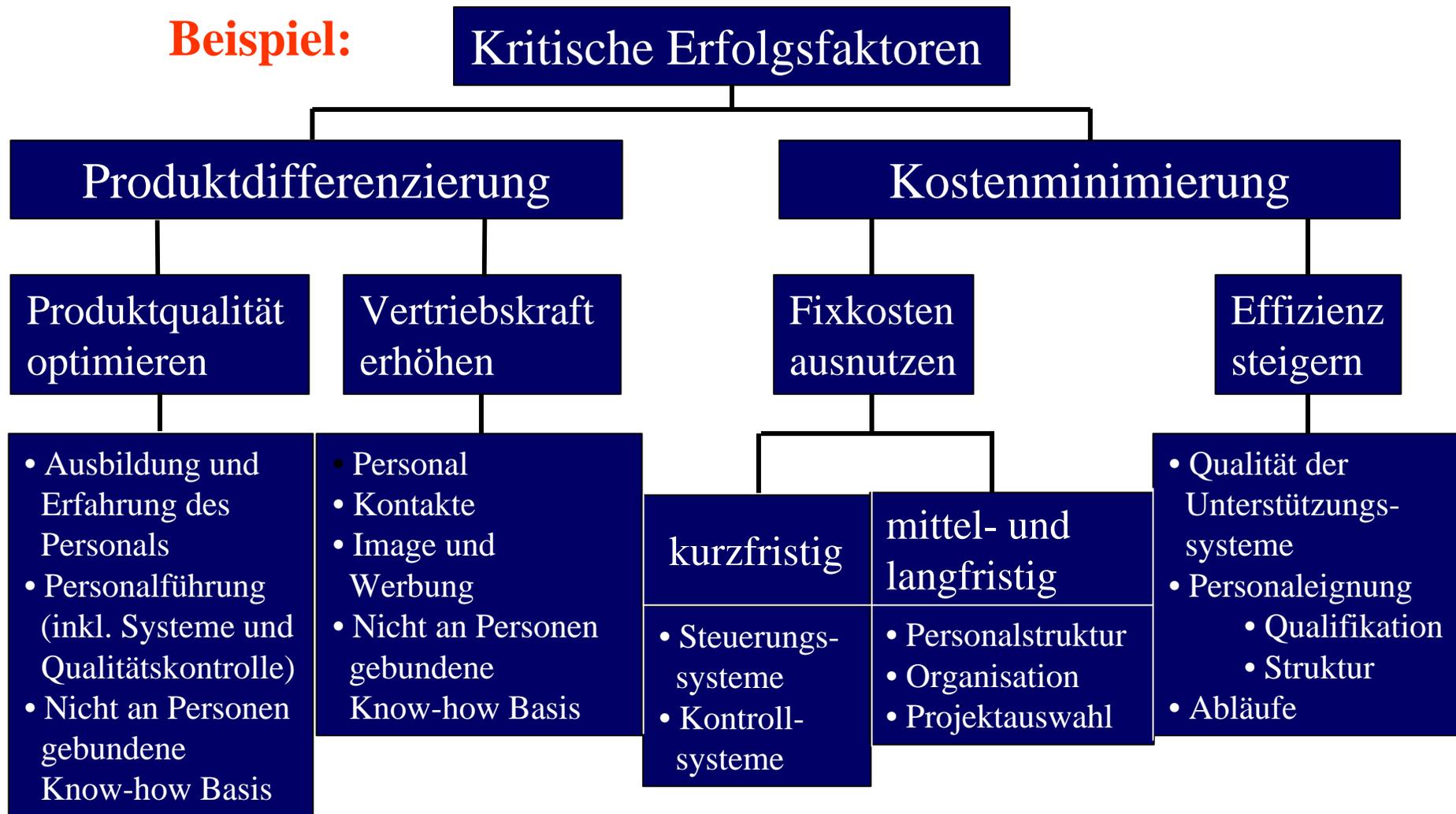
## Strategien f. Informationssysteme (*Warren McFarlan Strategic Grid*)



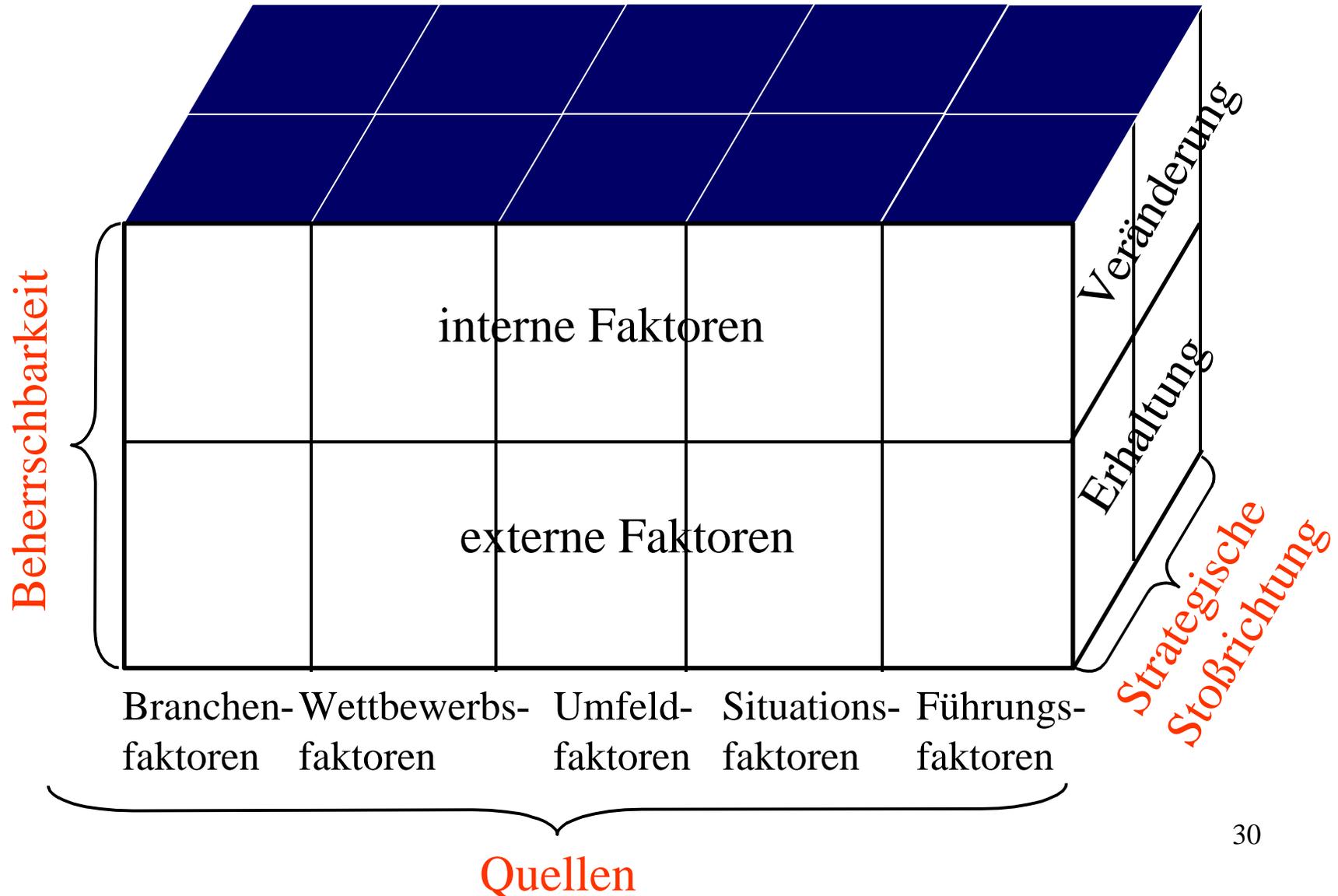
# Dienstleistungsunternehmen

**Beispiel:**

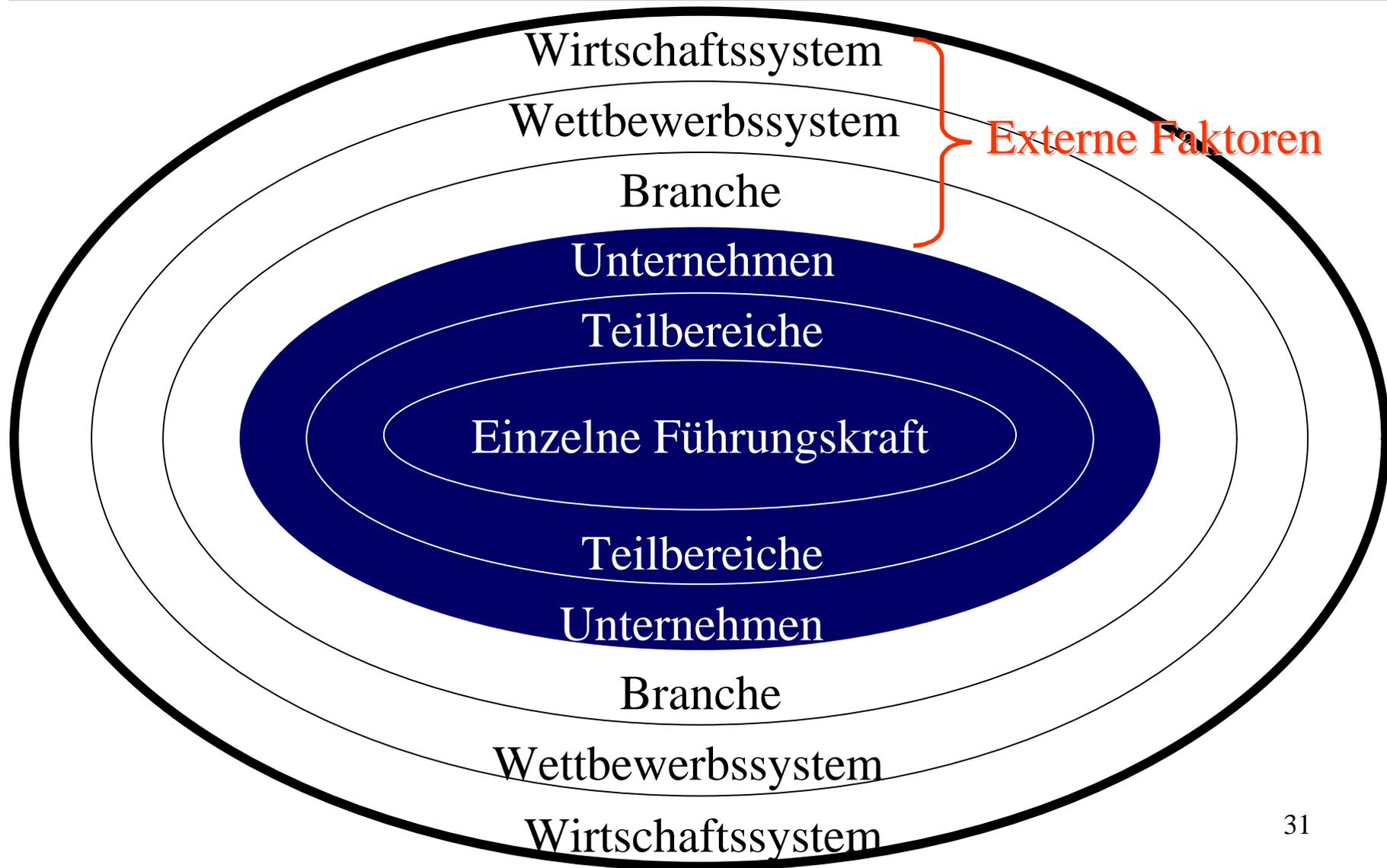
## Kritische Erfolgsfaktoren



# Einteilung der Erfolgsfaktoren



# Interne u. externe Erfolgsfaktoren im Schalenmodell



# Erfolgssegmente

## Woher stammen die kritischen Erfolgsfaktoren?

*Erfolgssegmente* stellen großflächige Kategorien dar, aus denen die *kritischen Erfolgsfaktoren* erfahrungsgemäß entstammen. Es handelt sich also um Bündel von Einflussgrößen, die als Ursache des Erfolgs oder Misserfolgs von Unternehmen empirisch bestimmt werden können.

Die Begriffe *Erfolgspotenzial* und *Erfolgsquellen* werden sinngleich benutzt.

# Erfolgspositionen

**Lassen sich kritische Erfolgsfaktoren selbstständig aufbauen?**

Bei einer strategischen *Erfolgsposition* handelt es sich um bewusst herbeigeführte Fähigkeiten und Voraussetzungen, die es einem Unternehmen erlauben, überlegene Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse.

Angelpunkt für den Aufbau strategischer Erfolgspositionen sind die Erfolgssegmente.

# Erfolgsunternehmen

**Woran erkennt man *erfolgreiche* und *erfolglose* Unternehmen?**

*Erfolgreiche (erfolglose)* Unternehmen sind solche, die sich, gemessen an finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen, von der allgemeinen Branchenentwicklung und/oder den Hauptkonkurrenten in positiver (negativer) Hinsicht deutlich anheben.

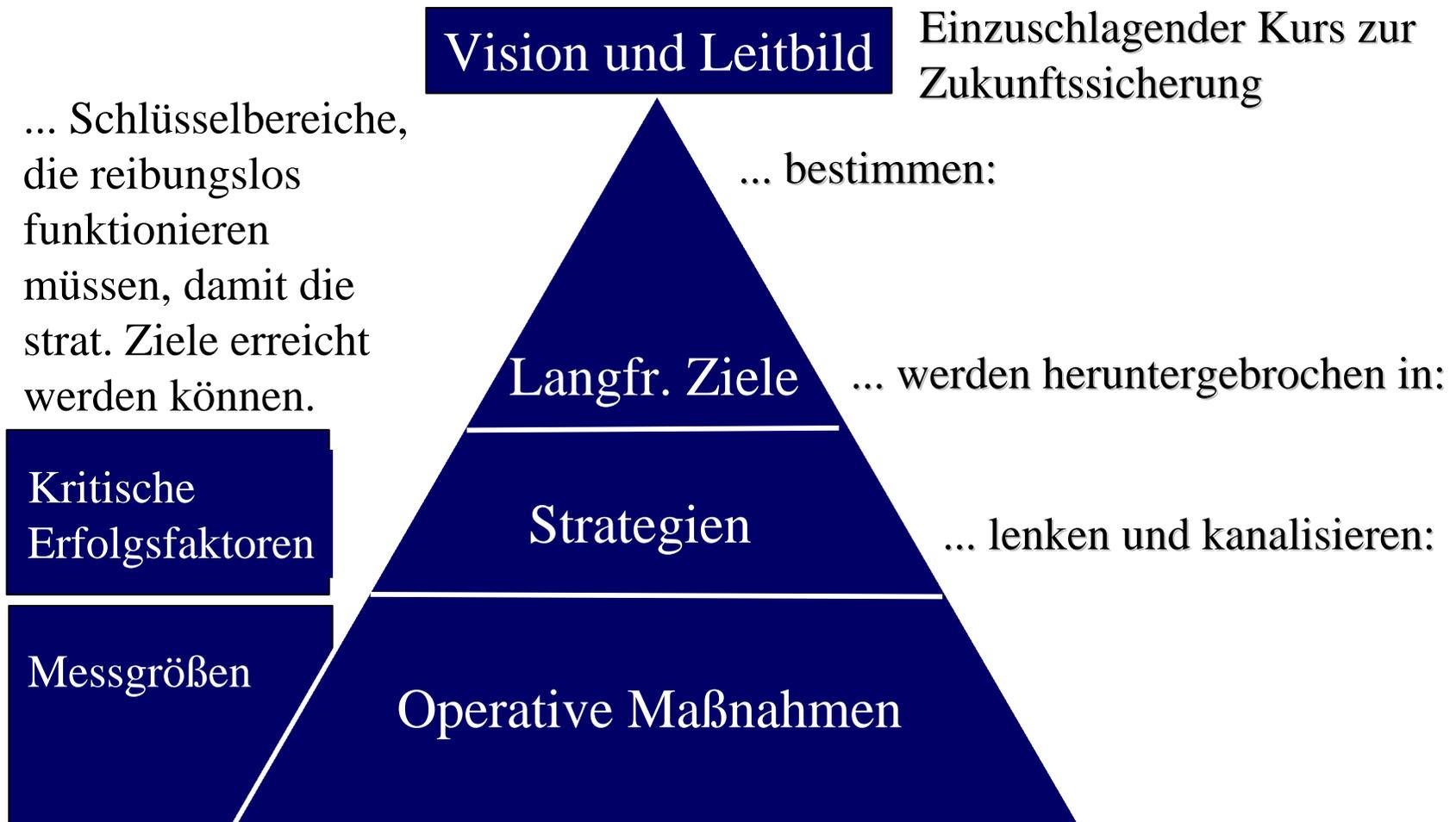
# Erfolgsrezepte

**Wodurch unterscheiden sich *Konzepte* von *Rezepten*?**

*Erfolgsrezepte* stellen Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Unternehmensführung dar, jedoch ohne ausdrückliche Nennung der Anwendungsbedingungen und –voraussetzungen.

Die Begriffe *Erfolgstipps* und *Erfolgsanleitungen* werden sinngleich benutzt.

# Zielpyramide



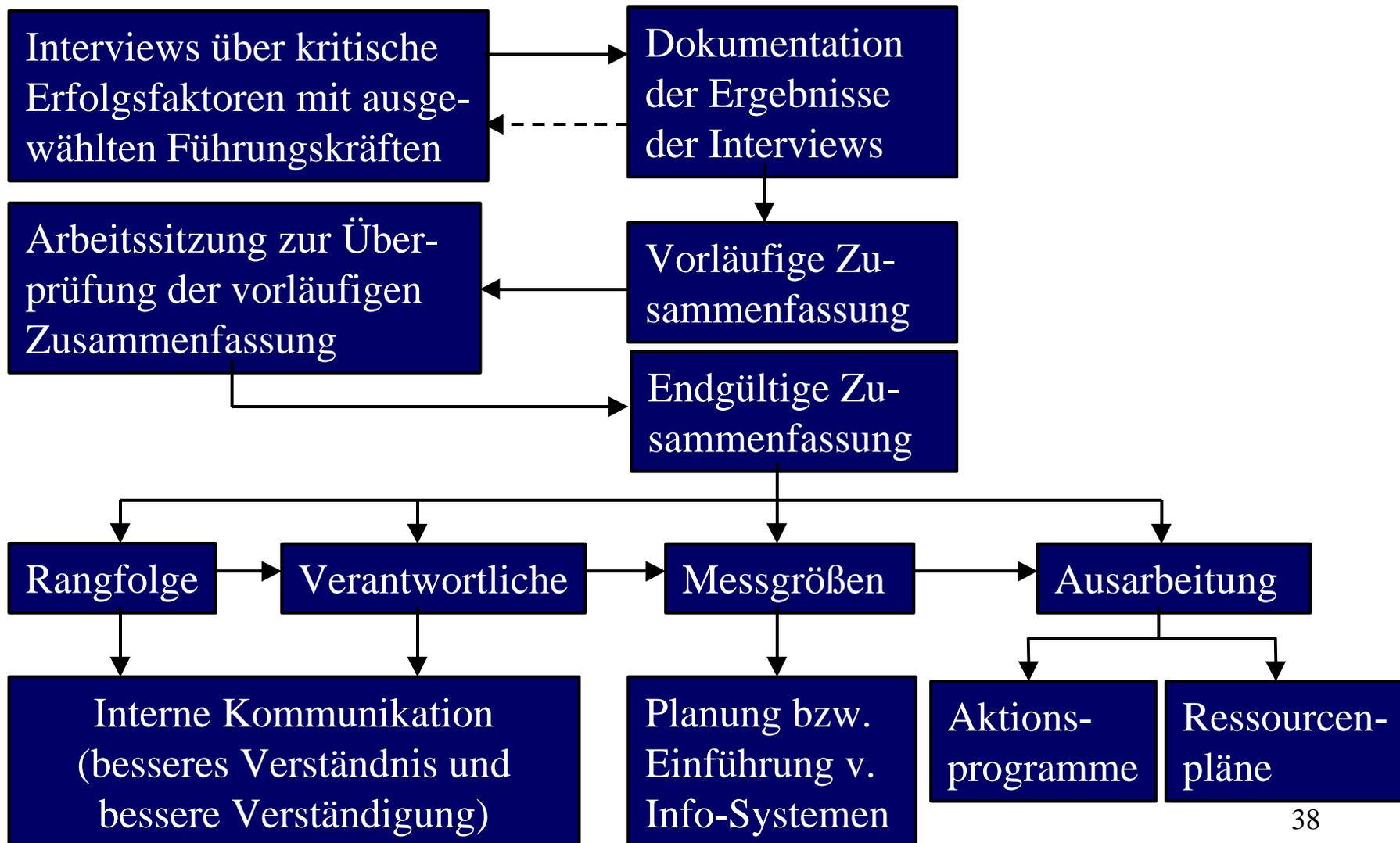
... beinhalten Kontrollinformation über den Zielerreichungsgrad

***Nur wer Maßstäbe hat, kann den Erfolg messen!***

# Informationsbedarf



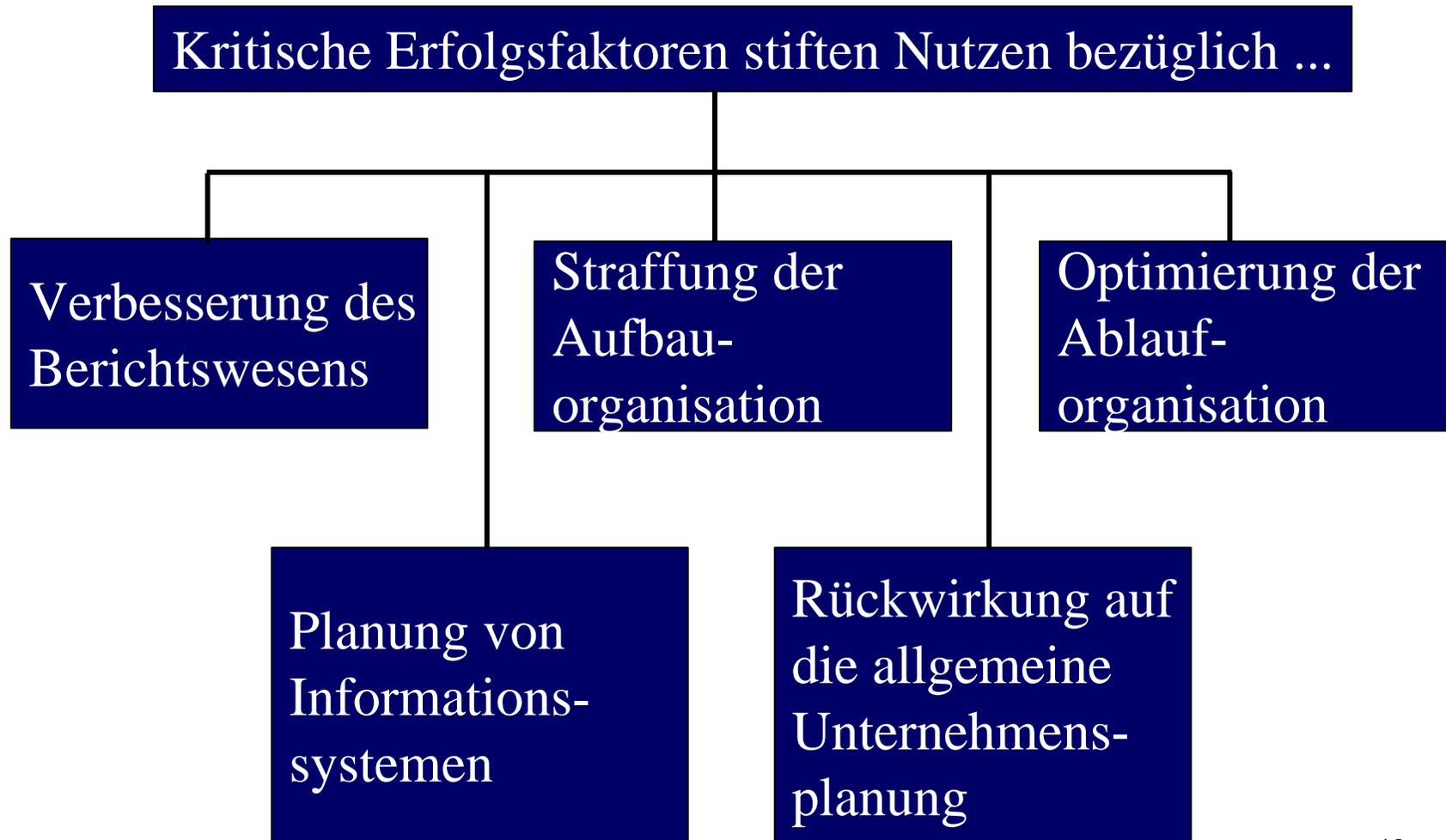
# Herkömmliche Erhebungsmethode



# Schwächen und Stärken

- **Schwächen**
  - Praktische Anwendung ist schwierig
  - Gefahr subjektiver Erfolgsfaktoren, so dass die Wirklichkeit ggf. verzerrt wiedergespiegelt wird
- **Stärken**
  - Methode wird auf der obersten Führungsebene akzeptiert
  - Kaskadenartige Verfeinerung von oben nach unten ist möglich
  - Brauchbarkeit für operative und strategische Analyse/Planung ist grundsätzlich gegeben

# Vorteile



# Beurteilung

Interessant ist, wie Tom Sommerlatte (Unternehmensberatung Arthur D. Little) das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren beurteilt:

*„Simpel? Vielleicht – aber über 90 % der uns bekannten Unternehmen sind nicht in der Lage, unisono die für sie gültigen wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren zu benennen, geschweige denn, sie als Basis des ‚organizational learning‘ zur Ausrichtung ihrer Leistungsprozesse zu benutzen.“*

# Quellen der Erfolgsfaktoren

## 4. Teil Erfolgssegmente als Quellen der kritischen Erfolgsfaktoren

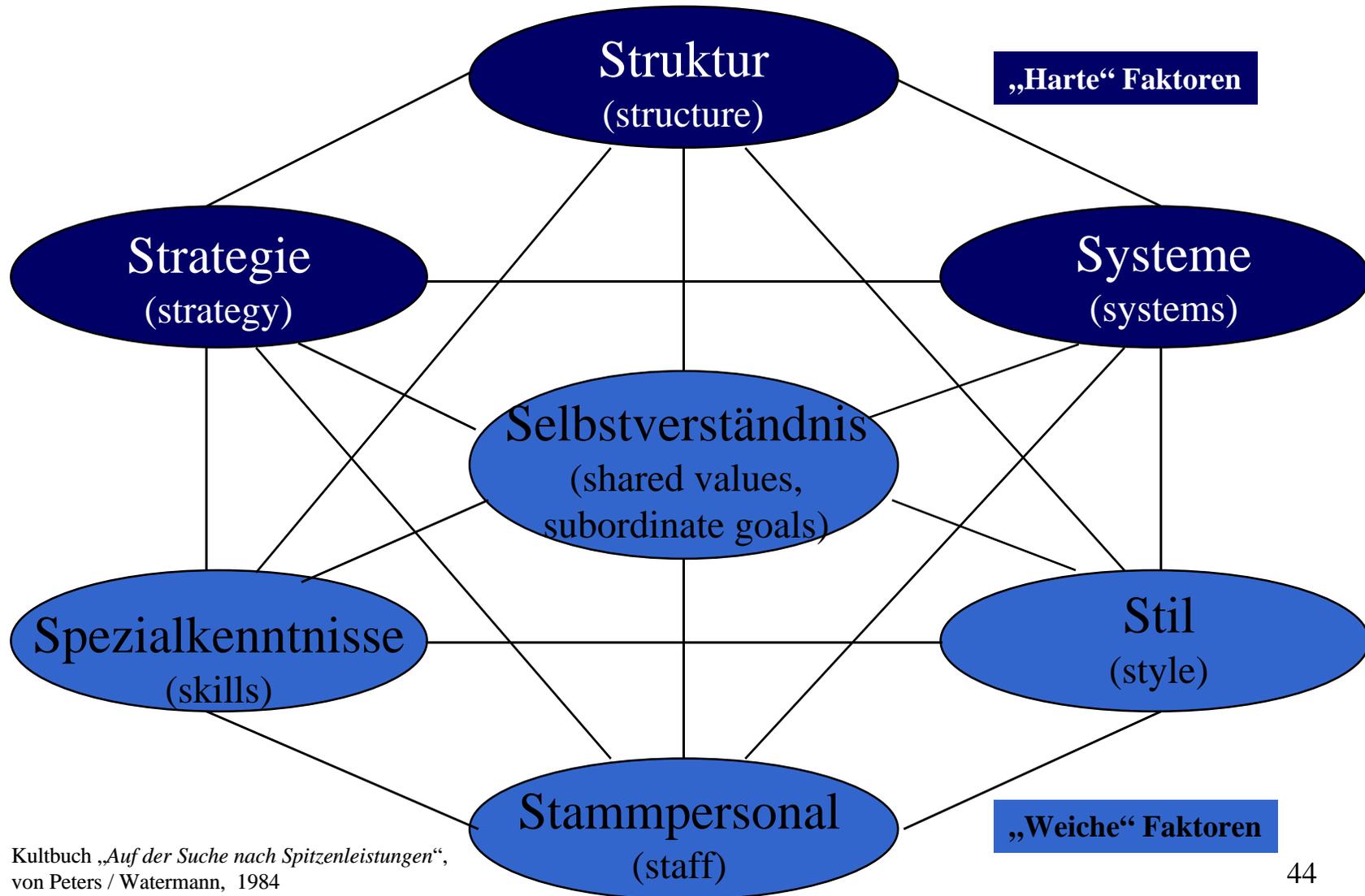
# Beispiele für Erfolgssegmente

**Erfolg ist das Ergebnis des Zusammenwirkens kritischer Erfolgsfaktoren in empirisch bestimm- baren *Erfolgssegmenten*\*).**

**In Abhängigkeit von Methodik und Erkenntnis- ziel der Forschungen über erfolgreiche und erfolglose Unternehmen sind bestimmte Erfolgs- Segmente identifiziert worden. Im Folgenden werden 8 entsprechende Schemen präsentiert.**

**\*) zur Begriffsbestimmung siehe weiter vorne, Teil 3**

# Sieben-S-Modell



# Projekt „KOMPASS“

## Erfolgssegmente

1

Strategie

2

Realisations-  
potenzial

3

Systeme

4

Philosophie  
u. Kultur

5

Struktur

6

Träger

**Geordnet nach der Bedeutung  
für erfolgreiche Unternehmen**

## Erfolgsfaktoren

- Produkt-Marktsegment-Konzepte
- Innovationsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit
- Kosten- und Erlösorientierung

- Facharbeiterstamm
  - Fertigungstechnik
  - Finanzkraft
- } Ausgestaltung und Ausnutzung  
der Einsatzfaktoren

- Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme
- Informations- und Kommunikationssysteme
- Rechnungssysteme

- Wertesystem
- Unternehmenskultur (Symbole, Mythen, Verhaltensmuster)

- Organisation der Führungsspitze
- Horizontale und vertikale Gliederung
- Koordination und Integration

- Führungsspitze (und ggf. mittleres Management)
- Führungsverhalten (Führungsstil)
- Qualifikation und Motivation der Manager

# Mittelständische Marktführer

## Erfolgssegmente

## Untersuchte Vermutung

Innovation

Der Erfolg von Marktführern wird bestimmt durch Idee, Motivation und Controlling.

Investition

Die Realisation der primären Erfolgsfaktoren ist um so höher, je größer das ausgeschöpfte Investitionspotenzial ist.

Integration

Der Erfolg eines Unternehmens hat seine institutionellen Grundlagen der realisierten und mit äußerster Konsequenz durchgeführten objektorientierten Organisation und im partizipativen bzw. kooperativen Führungsstil.

Image

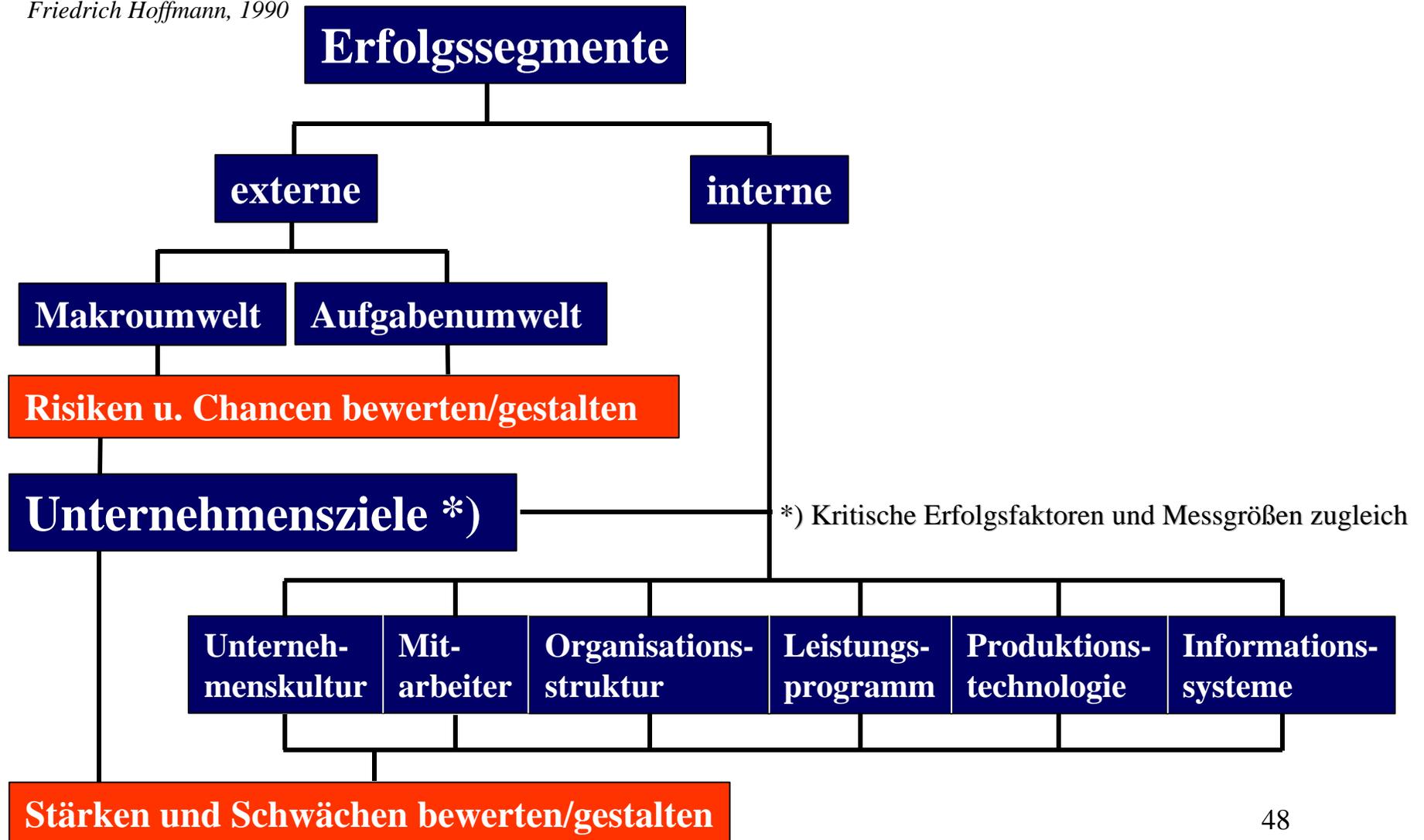
Der Erfolg von Marktführern steht in einer engen Beziehung zur Einschätzung der wichtigsten Imagefaktoren und ihrer zukünftigen Beurteilung

# Das Erfolgsrad



# Unternehmens-Bewertungs-System

Friedrich Hoffmann, 1990



# Organizational Learning

Arthur D. Little (Hrsg.)  
Management der Hoch-  
leistungsorganisation, 1990



# Zehn Erfolgssegmente

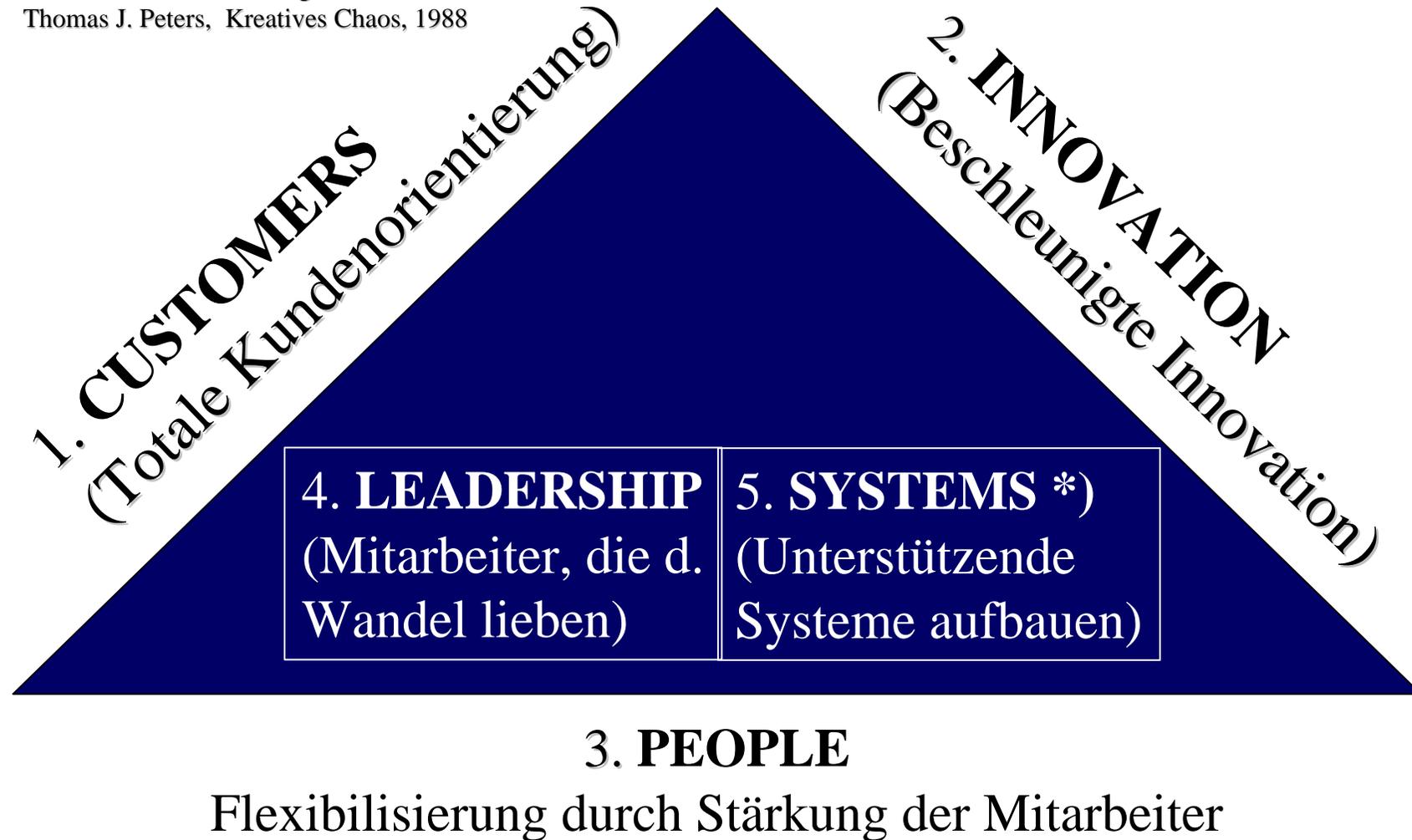
Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), Das Management von Erfolgsfaktoren, 1990



# Umfassende Unternehmensflexibilität

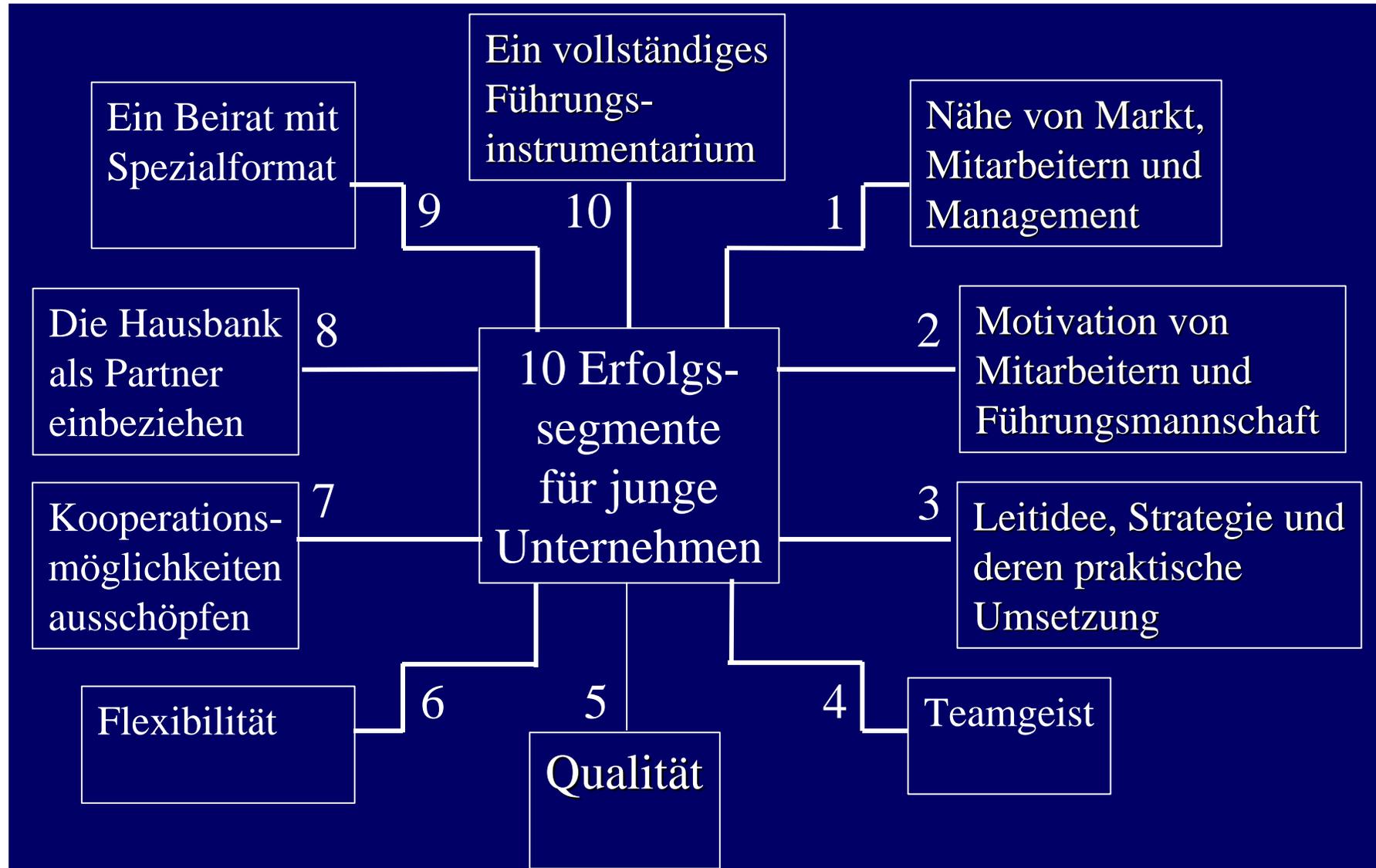
Thomas J. Peters, Thriving on chaos, 1988

Thomas J. Peters, Kreatives Chaos, 1988



\*) Dazu zählen Führungssysteme (z. B. zur Leistungsbeurteilung) und Informationssysteme

# Junge Unternehmen



**„A fool remains a fool even if he uses a tool.“**

5. Teil  
Computergestütztes Werkzeug  
zur  
Erfolgsfaktorenanalyse

# Hauptmenü für Erfolgsfaktorenanalyse

Datum: 05.10.2002 Zeit: 00:58:09

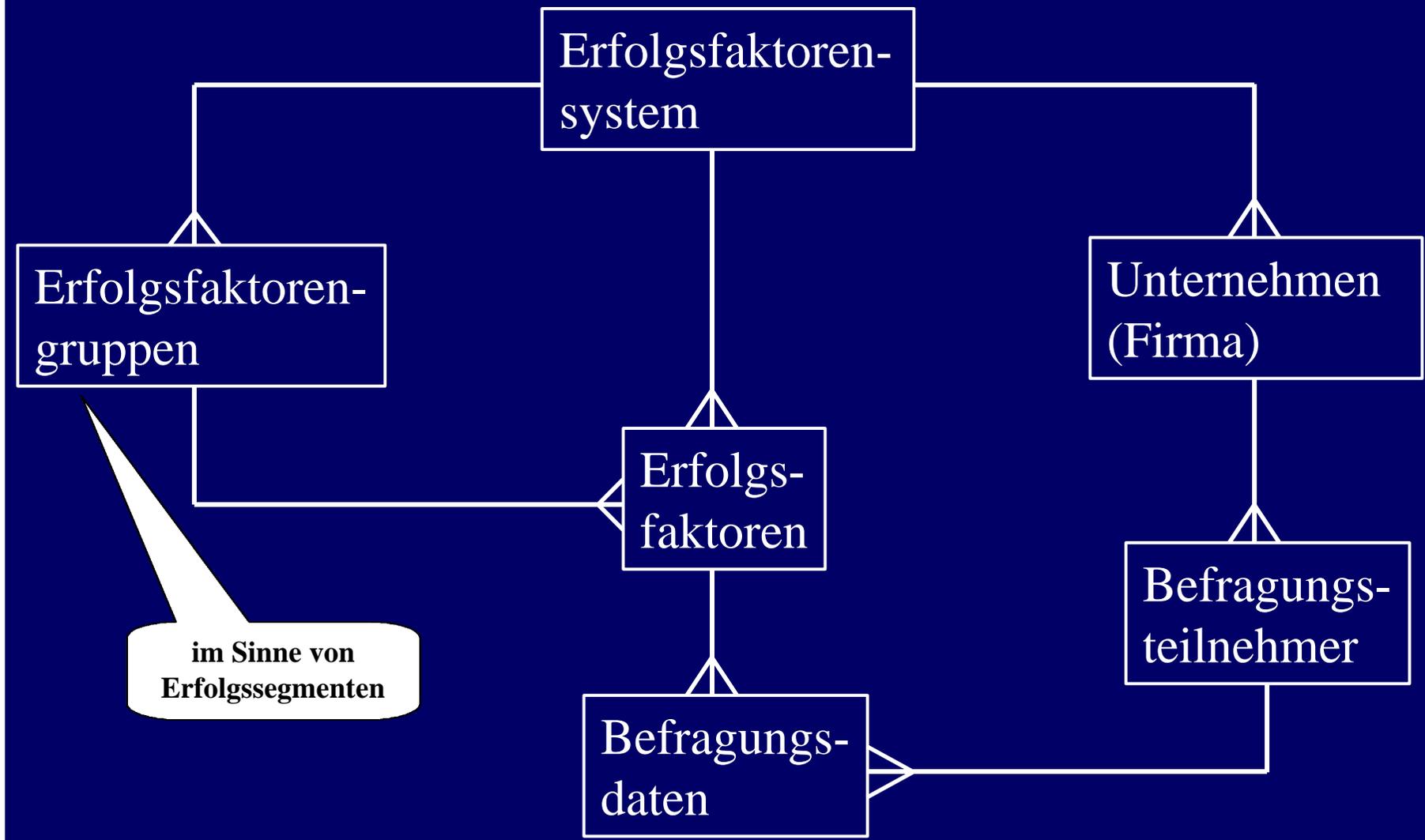
**Erfolgsfaktorenanalyse**  
Hauptmenü

- 1 Hilfe
- 2 Einführung
- 3 Parameter
- 4 Firmen
- 5 Teilnehmer
- 6 Gruppen
- 7 Erfolgsfaktoren**
- 8 Befragungen
- 9 Auswertungen
- 10 Rückkehr

Bei Auswahl mit Pfeiltasten durch RETURN bestätigen

1Hilfe 2Einführ 3Paramet Firmen 5Teilneh 6Gruppen Erfolgs 8Befragu 9Auswert CRückkeh

# Datenmodell f. Erfolgsfaktorenanalyse



**“What gets measured gets managed.”**

## 6. Teil

Ausgewogene Kennzahlentafel  
(Balanced Scorecard) als  
Managementkonzept:

*„Nur wer Maßstäbe hat,  
kann den Erfolg messen.“*

# Managementkonzept



In Anlehnung an:  
Norton/Kaplan, **Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen**, 1997

# Nicht-finanzielle Messgrößen

## Zehn wichtige nicht-finanzielle

### *“Messgrößen, die zählen”:*

- Umsetzung der Strategie
- Glaubwürdigkeit der Führungskräfte
- Güte der Strategie
- Innovatives Verhalten
- Fähigkeit zur Anziehung von Talenten
- Marktposition
- Erfahrung der Führungskräfte
- Güte des Entlohnungssystems
- Qualität der Kernprozesse
- Führungsstellung in der Forschung

## Top 10 non-financial

### *“Measures That Matter”:*

- Strategy Execution
- Management Credibility
- Quality of Strategy
- Innovativeness
- Ability to Attract Talented People
- Market Position
- Management Experience
- Quality of Executive Compensation
- Quality of Major Processes
- Research Leadership

Quelle: Ernst & Young's Centre for Business Innovation survey (Übersetzung v. Verf.)

# Elemente



Vision: Vorstellung über die Erhaltung oder Anpassung eines Unternehmens in der Zukunft

Strategie: Grundsätzliche Handlungsmöglichkeiten

Perspektiven: Sie repräsentieren die vier **Erfolgs-segmente** der ausgewogenen Kennzahlentafel:

1. Finanzen, 2. Kunden, 3. interne Prozesse sowie
4. Lernen und Wachsen

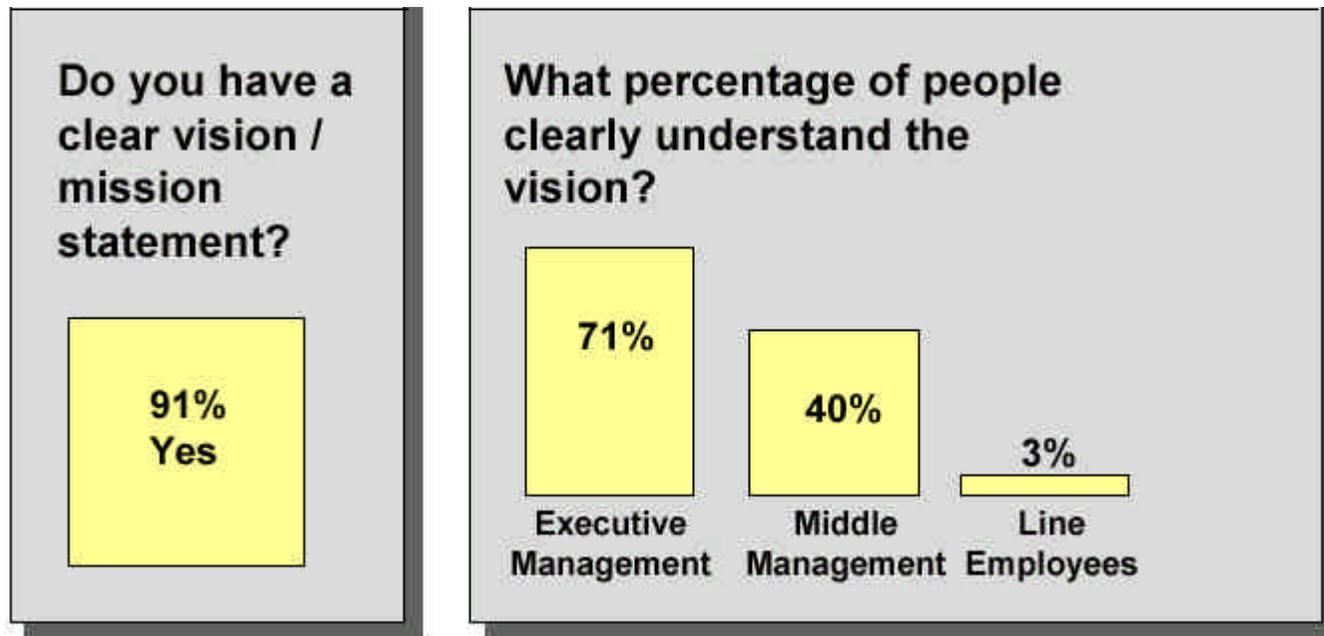
Kritische Erfolgsfaktoren: Bedingungen und Ereignisse für die erfolgreiche Umsetzung von Vision und Strategie

Messgrößen: Finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen, die eine ursächliche Rückkoppelung zur gewählten Strategie und den dazugehörigen Erfolgsfaktoren erlauben

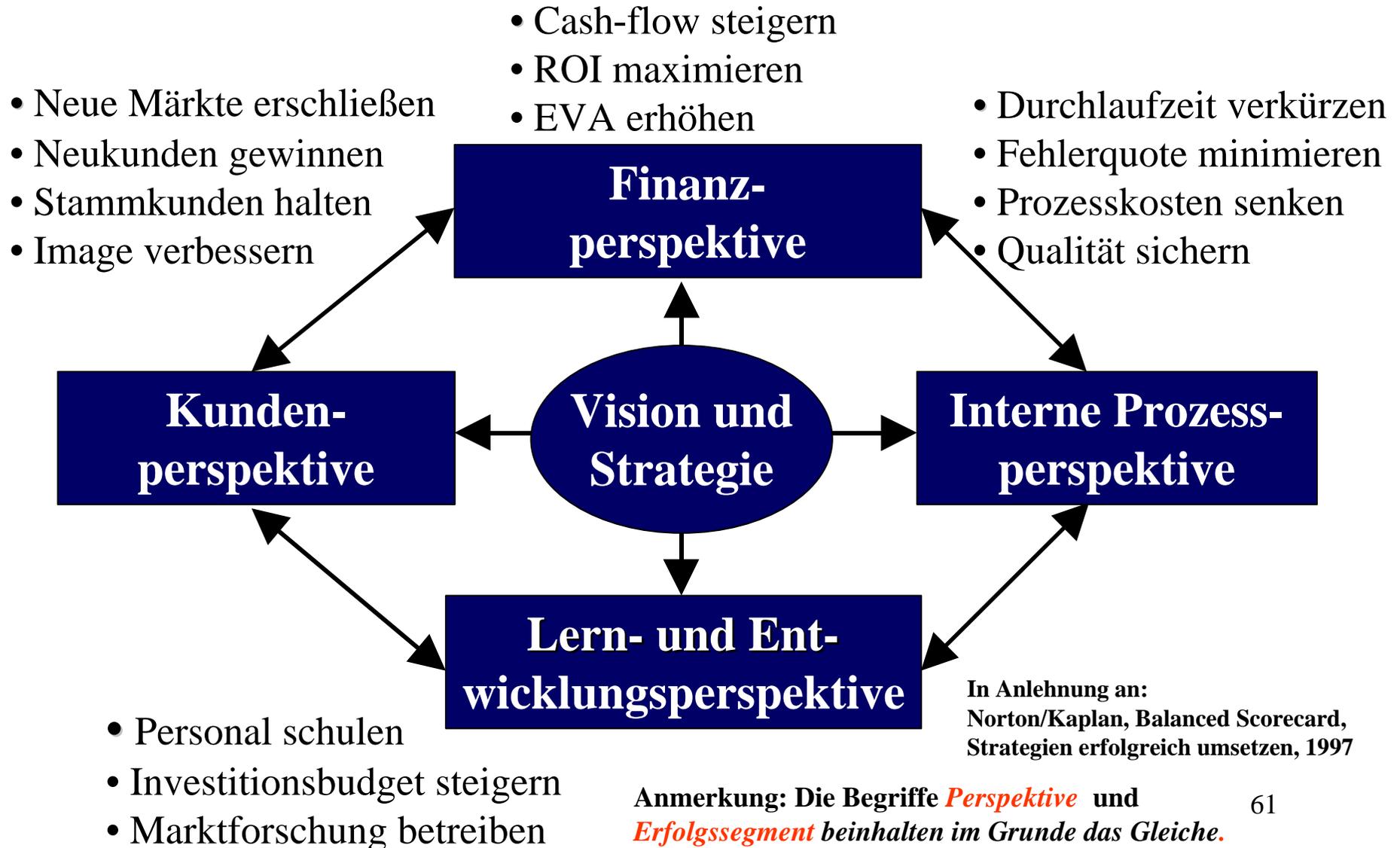
# Vision und Leitbild

Eine Studie des CFO Magazine hat ergeben:

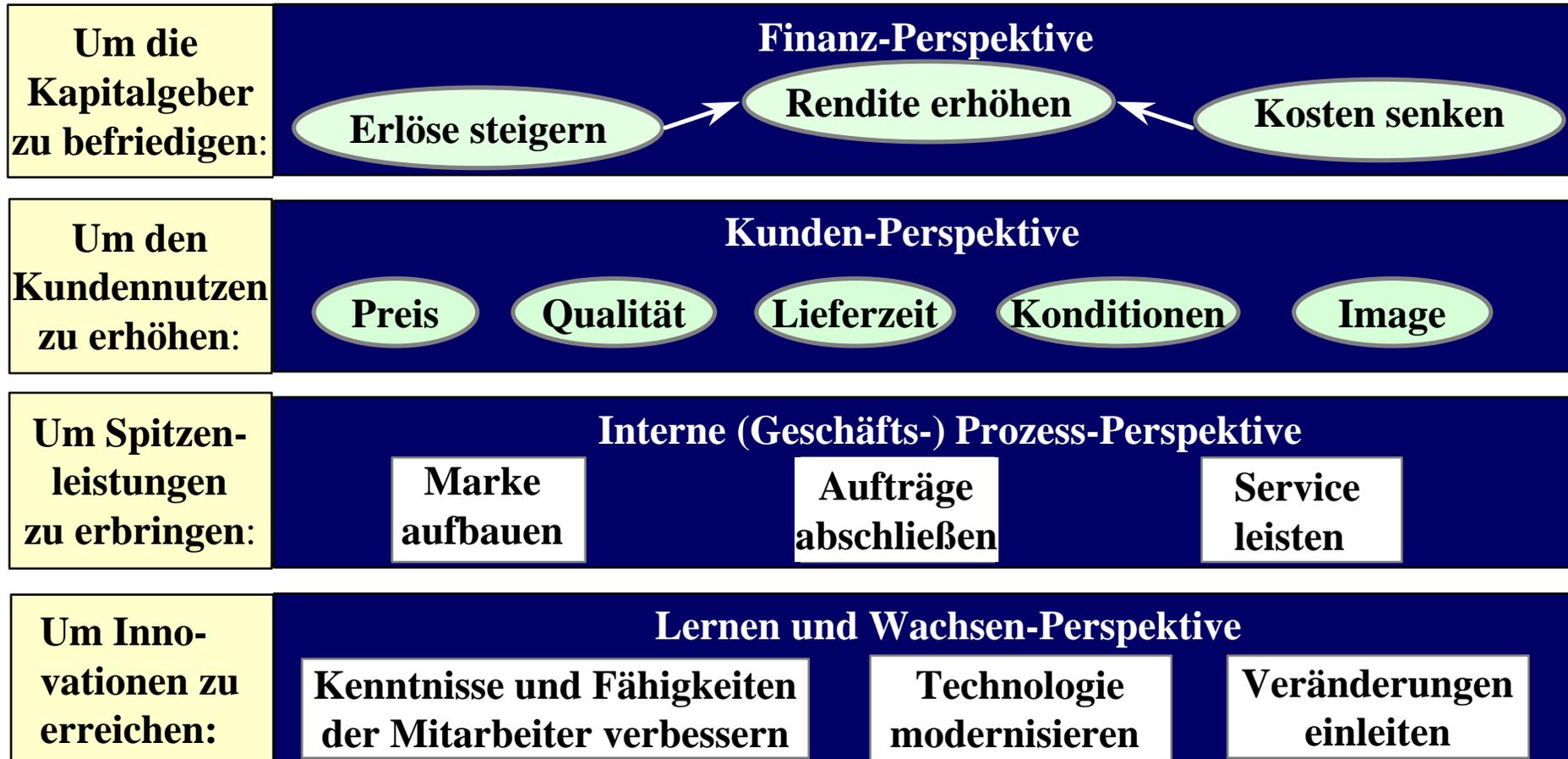
- Strategische Initiativen sind nicht klar definiert
- Die Strategie wird nicht in konkrete Maßnahmen umgesetzt



# Perspektiven, 1/2



# Perspektiven, 2/2

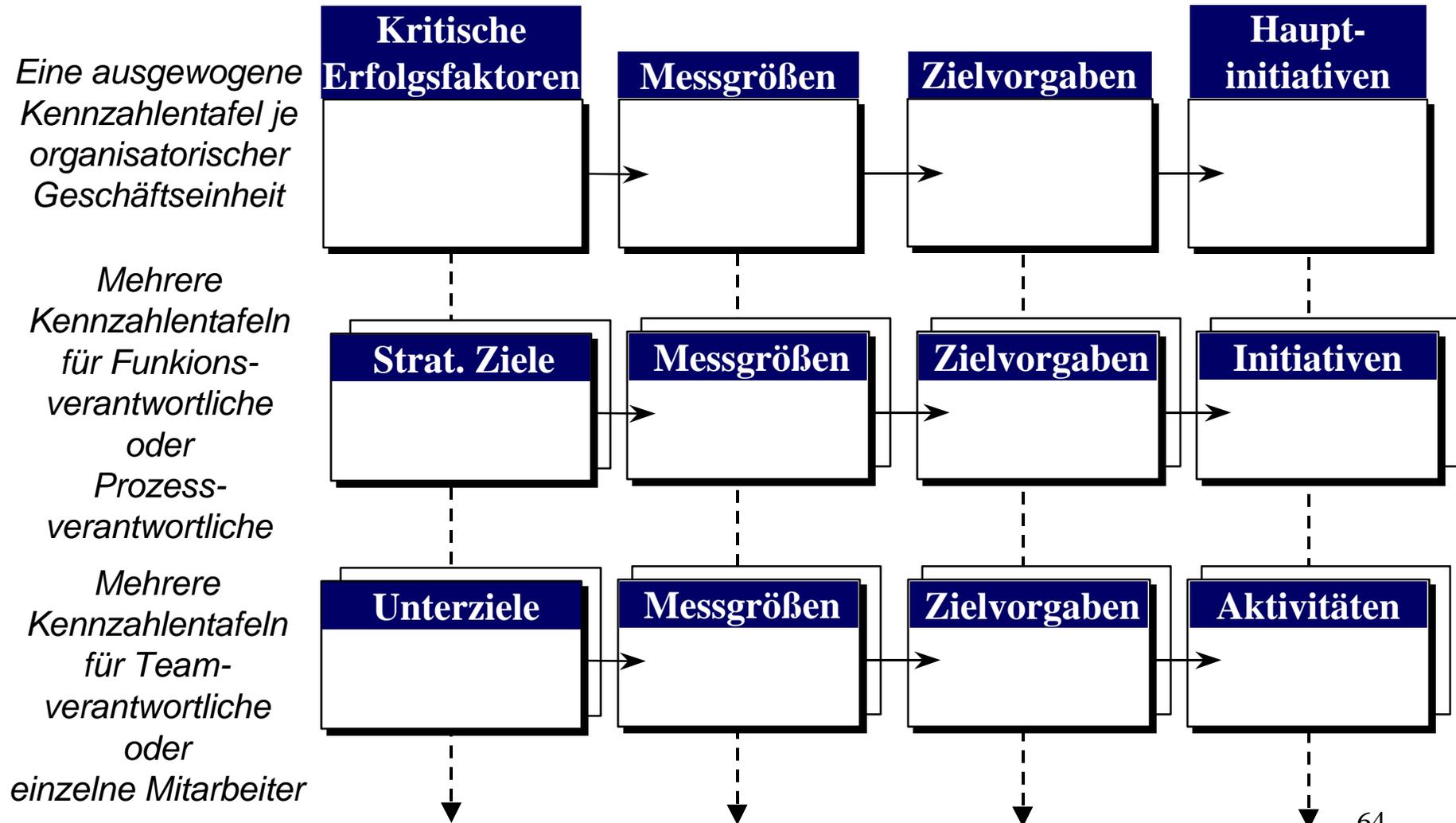


Kritische Erfolgsfaktoren und Messgrößen sind quer über die 4 Perspektiven hinweg zu ermitteln.

# Einfaches Beispiel

Perspektive	Kritischer Erfolgsfaktor	Messgröße	Ziel/Vorgabe	Verantwortlicher	strategische Initiative
Finanzen	Erlöse steigern	Jährliche Erlössteigerung	10 % mehr je Jahr	Verkauf	Was, wer, wann, wie, u.s.w.
	Kosten senken	Stückkosten	10 % weniger	Produktion	
		Lagerkosten	20 % weniger	Produktion	
Kunden	Image verbessern	Zahl der Beschwerden	30 % weniger	Programm	Eine strategische Initiative kann mehrere Aktionsprogramme (Maßnahmenbündel) umfassen
		Termintreue	100 % Termintreue	Produktion	
Prozesse	Beste Angebotsqualität	Erfolgsrate	20 % mehr	Programm	
Lernen u. Wachsen	Mitarbeiterzufriedenheit	Zahl der Personalgespräche	Mindestens 1 je Jahr	Direkter Vorgesetzter	

# Kaskadenartige Verfeinerung



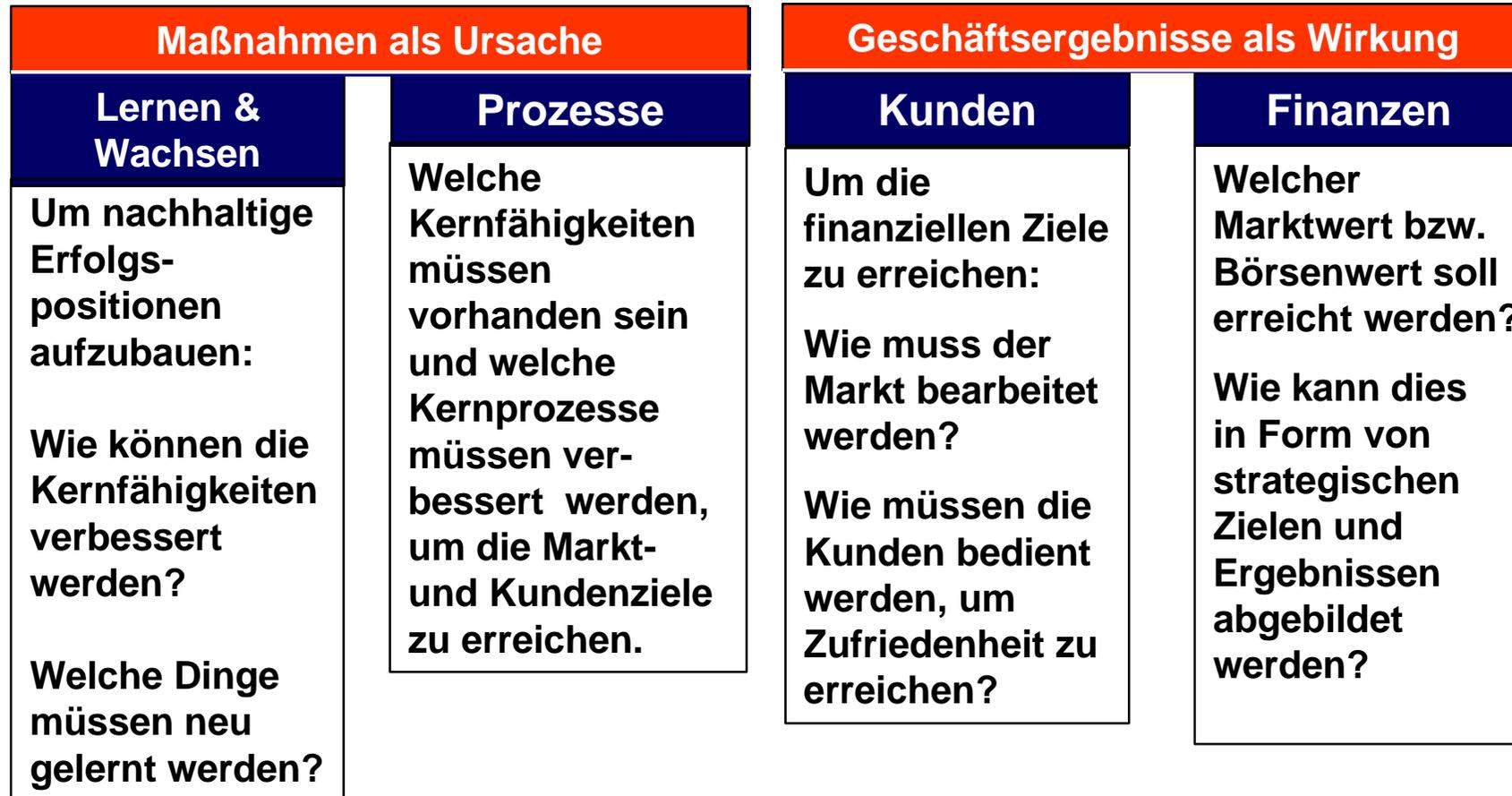
# Zuordnung von Verantwortlichen



Abbildung der Strategie

Abbildung der ausgewogenen Kennzahlentafel (BSC)

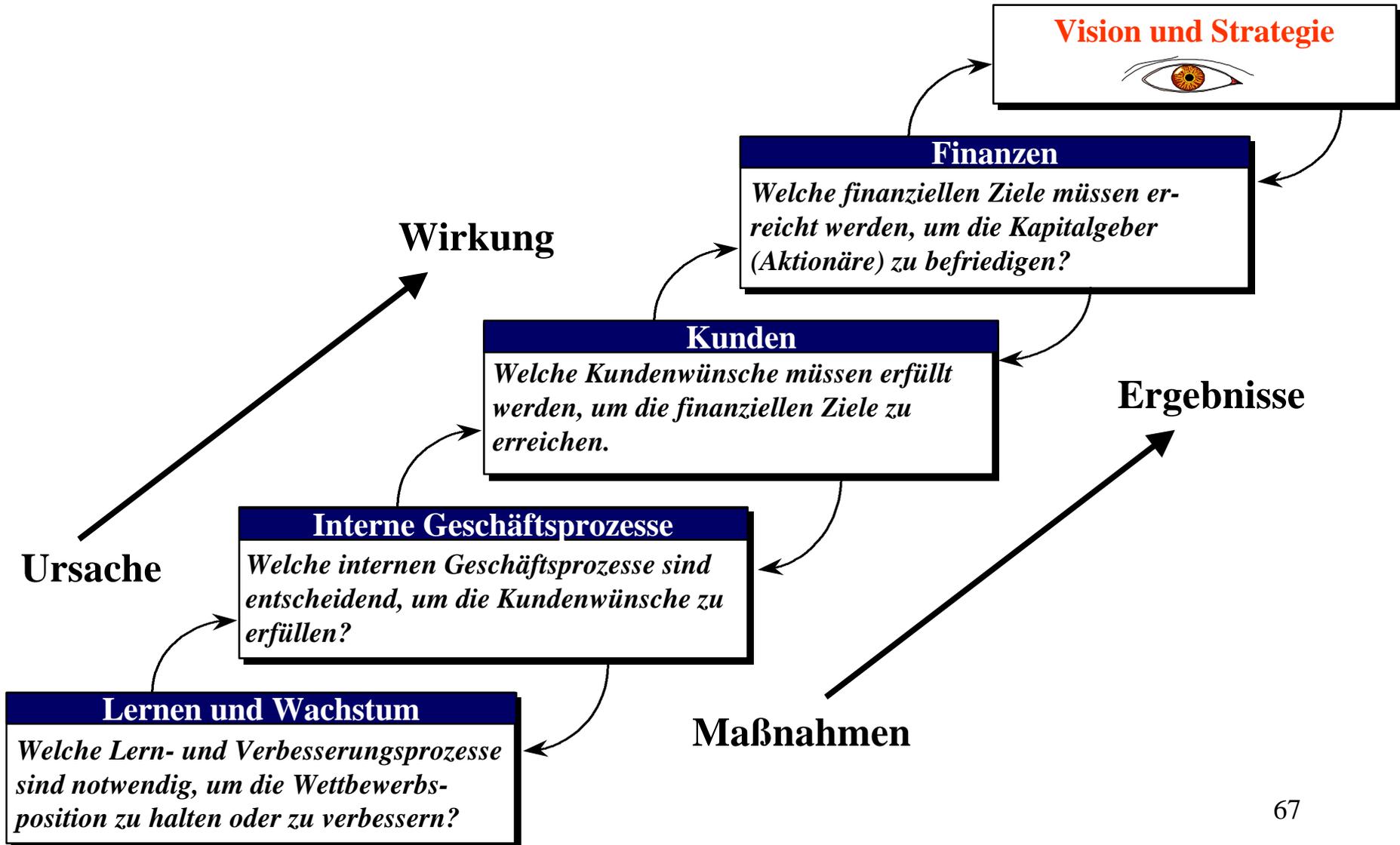
# Ursache-Wirkungsketten, 1/5



Welche Hebel können wo angesetzt werden ...

und wie wirken sie auf die gewünschten Geschäftsergebnisse?

# Ursache-Wirkungsketten, 2/5



# Ursache-Wirkungsketten, 3/5

Quelle: CS Consulting AG, MesseReport MIS 2000, S. 27

		FINANZEN	KUNDEN	PROZESSE	WACHSTUM				
Perspektive	Ursache/Wirkung		Strategische Ziele		Kennzahlen	Ziele	Massnahmen		
Finanzen			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Steigerung des Unternehmenswertes</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ROI</li> <li>➤ EVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ +5 %</li> <li>➤ +10 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ siehe Massnahmenkatalog</li> </ul>		
Kunden			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gewinnung von Neukunden</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CSI</li> <li>➤ CRR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ +3 %</li> <li>➤ +5 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kundenbefragung</li> <li>➤ Regionalauswertung</li> </ul>		
Prozesse			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erhöhung der Prozessqualität</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl der Verbesserungsvorschläge</li> <li>➤ Fehlerquote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ &gt; 4 pro Mitarbeiter</li> <li>➤ &lt; 5 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gruppengespräche</li> <li>➤ Qualitätsüberwachung</li> </ul>		
Wachstum			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Steigerung der Mitarbeiterqualität</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anzahl der Schulungen pro Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ &gt; 2 pro Jahr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitarbeiter-Training</li> <li>➤ Ausbildungsplan erstellen</li> </ul>		

ROI: Return On Investment, EVA: Economic Value Added,  
 CSI: Customer Service Index, CRR: Customer Rate of Return

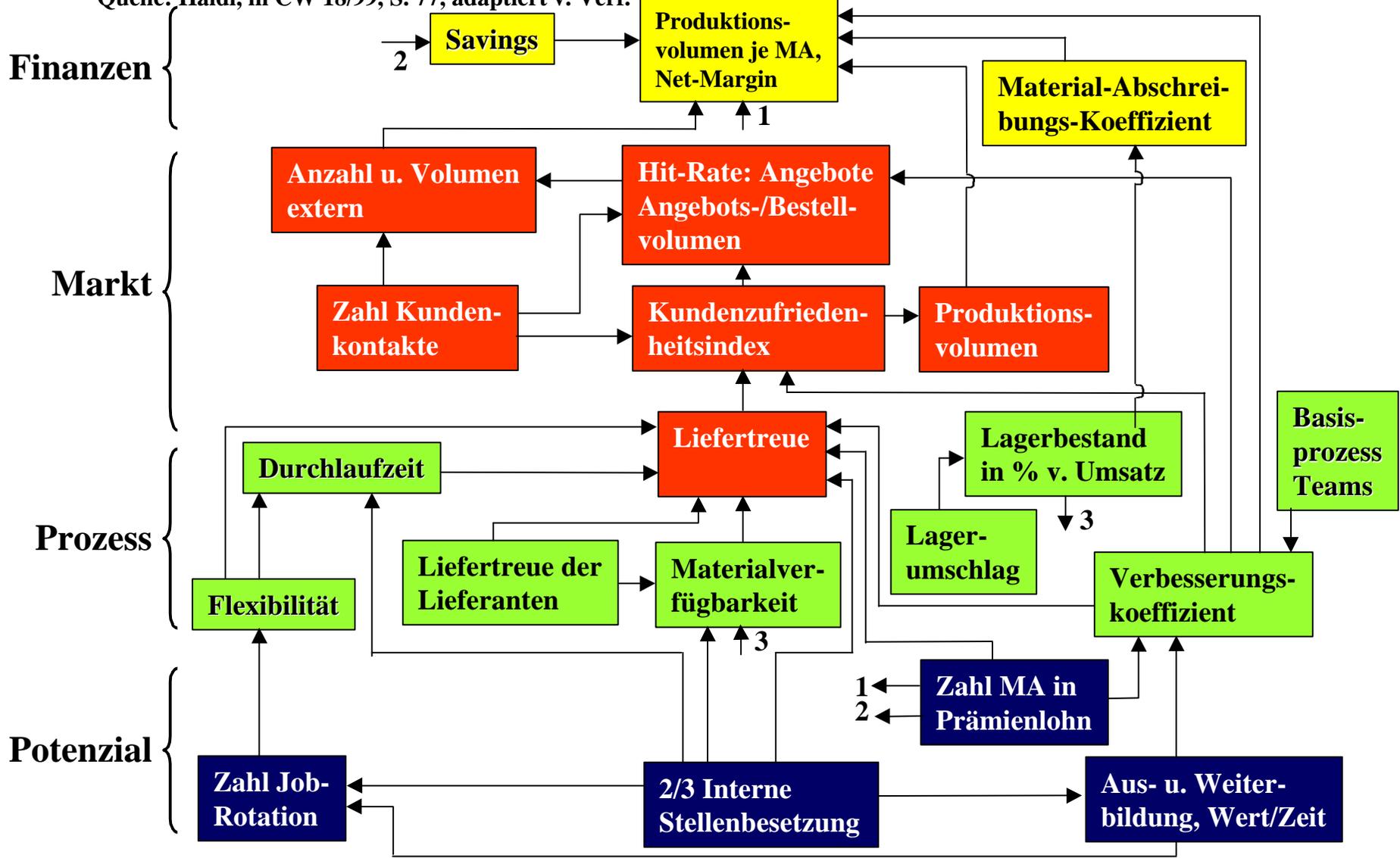
# Ursache-Wirkungsketten, 4/5

Quelle: Haldi, in CW 18/99, S. 78, adaptiert v. Verf.

Perspektive	Ursache/Wirkung	Strategische Ziele	Messgrößen	Zielvorgaben	Maßnahmen
Finanzen	<p>Umsatz ← Produktivität</p>	Umsatz steigern, Produktivität erhöhen	Umsatz Prod.-Vol. je Mitarb.		
Markt/ Kunden	<p>Kundenzufriedenheit → Umsatz Liefertreue → Umsatz</p>	Kundenzufriedenheit steigern, Liefertreue erhöhen	Kundenzufriedenheits-Index Liefertreue (%)		
Prozesse	<p>Beschaffungs-Mgt. → Kundenzufriedenheit Beschaffungs-Mgt. → Liefertreue Kapazitätsanpassung → Liefertreue</p>	Besch.-Mgt. optimieren Flexibilität	Materialkosten Kapazität		
Potenzial/ Lernen	<p>Nachfolgeplanung → Beschaffungs-Mgt. Nachfolgeplanung → Kapazitätsanpassung Mehr Job-Rotation → Beschaffungs-Mgt. Mehr Job-Rotation → Kapazitätsanpassung</p>	Mehr Job-Rotation, Bessere Nachfolgeplanung	Job-Rotation-Koeffizient, Interne Stellenbesetzungen		

# Ursache-Wirkungsketten, 5/5

Quelle: Haldi, in CW 18/99, S. 77, adaptiert v. Verf.



# Einflussmatrix

AS = AktivSumme, P = AS \* PS = 29 \* 21 = 609.

Quelle: CS Consulting AG, MesseReport MIS 2000, S. 29

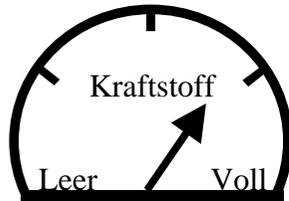
Je höher (niedriger) P, desto kritischer (puffernder) ist das Element

Perspektive	Variablen	von/auf	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	AS	P
Finanzen	Maximierung des ROI	1	1	2	0	1	3	0	1	1	2	3	0	0	2	3	3	1	1	26	962
	Erhöhung des EVA	2	1	0	3	2	1	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	2	0	33	759
	Steigerung des Cash-Flow	3	1	1	2	3	2	2	1	2	1	1	3	2	1	1	2	0	1	29	609
Kunde	Gewinnung von Neukunde	4	0	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	3	2	1	2	3	2	33	726
	Erhalten des Stammkunde	5	3	3	2	1	2	3	2	2	2	1	1	0	1	2	1	1	33	726	
	Erschließung neuer Märkte	6	2	1	1	1	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1	3	35	805	
	Imageverbesserung	7	1	2	1	2	2	1	2	1	3	2	1	2	3	2	2	1	33	693	
Prozesse	Hohe Qualität der Zulieferer	8	1	0	0	2	1	3	2	0	1	2	3	2	0	2	0	2	26	650	
	Hohe Prozessqualität	9	1	0	3	3	1	1	0	0	1	2	1	2	1	3	0	2	25	725	
	Reduzierung der Prozessschritte	10	1	1	3	2	0	0	1	0	1	0	2	1	0	2	0	1	19	304	
	Null-Fehler-Quote	11	1	3	2	1	0	2	2	0	0	0	0	1	0	2	1	1	18	360	
	Senkung der Prozesskosten	12	2	1	0	1	2	2	1	0	0	0	0	1	0	2	1	0	16	368	
	Kontinuierliche Prozessverbesserung	13	1	2	1	0	0	0	2	1	2	1	3	2	0	2	1	0	20	480	
	Erhöhung des Anteils von	14	1	1	1	0	0	3	2	0	1	1	0	1	0	1	0	1	15	390	
Wachstum	Steigerung der Mitarbeiterzahl	15	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	3	16	400	
	Führungskräftequalität	16	0	1	1	1	2	0	2	1	2	0	3	2	1	2	1	0	20	420	
	Steigerung des Investitionsanteils	17	3	0	1	0	2	2	1	0	1	1	0	2	1	0	3	1	20	640	
	Marktforschung	18	0	2	0	1	1	0	0	0	1	0	1	2	3	2	1	3	19	399	
	Wettbewerberanalyse	19	1	1	1	0	0	2	1	0	2	3	0	2	1	0	1	2	19	456	
		PS	21	22	22	23	21	25	29	16	20	23	24	26	25	21	32	21	24		
		Q X 100	138	150	150	152	157	104	86	119	90	70	83	58	64	95	63	90	79		

PS = PassivSumme, Q = AS / PS \* 100 = 29 / 21 \* 100 = 138.

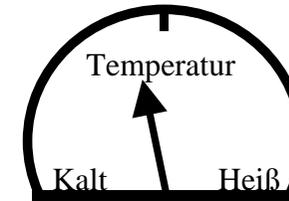
Je höher (niedriger) Q, desto aktiver (reaktiver) ist das Element.

# Management-Cockpit



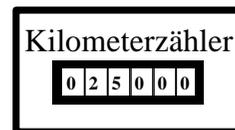
## Finanzen

Haben wir genug Finanzmittel, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?  
Unterstützen uns dabei die Aktionäre?  
Lässt sich der Cash-flow steigern



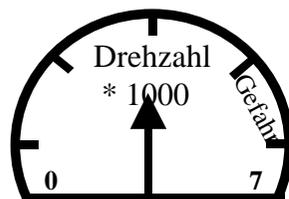
## Kunden

Erfüllen wir die Wünsche der Kunden?  
Beschweren sich die Kunden?  
Verlieren wir Stammkunden?  
Gewinnen wir Neukunden?



## Alter

Wie lange existiert das Unternehmen?  
Wie alt ist das System zur Leistungsmessung?  
Muss es ersetzt werden?



## Interne Prozesse

Sind unsere internen Geschäftsprozesse bestmöglich gestaltet?  
Beherrschen wir die entscheidenden Leistungsprozesse?



## Lernen und Wachsen

Ändern wir uns schnell genug?  
Wachsen wir zu langsam?  
Sind wir lernfähig?  
Sind wir innovativ?

# Missverständnisse

Die ausgewogene Kennzahlentafel wird primär als taktisches und operatives Messsystem betrachtet statt als strategisches Managementsystem.

Deshalb werden strategische Erfolgsfaktoren übersehen und entsprechende Messgrößen nicht ausreichend verfeinert.

Als Folge davon wird die Qualität der Führungsinformationen \*) nur geringfügig verbessert.

Die Verbindung zwischen Strategie, Prozess und individueller Leistung bzw. Teamleistung geht verloren.

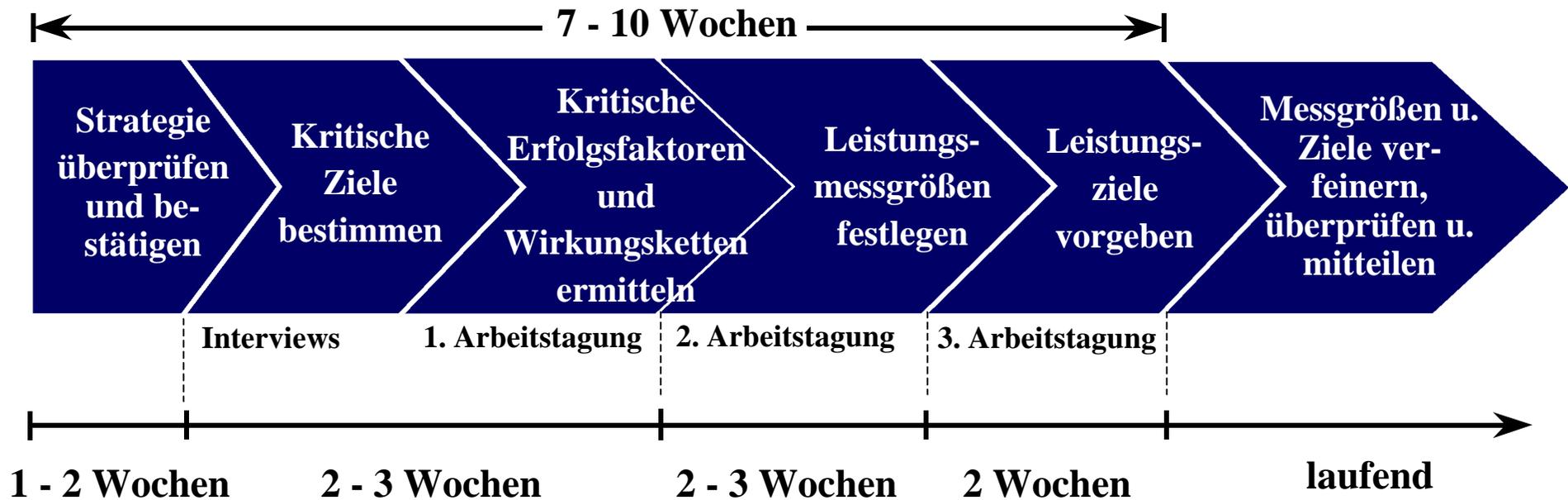
*Mögliche Vorteile des Managementsystems werden nicht voll ausgenutzt.*

- \*)
- Vorausschauende Informationen (Frühindikatoren, Prognosen, Trends) statt Vergangenheitsinformationen
  - Von außen kommende Informationen (vom Markt und von den Kunden) statt interner Informationen

# Vorteile

- Zwingt zur Vorgabe erreichbarer, messbarer Ziele
- Verbindet die Strategie mit konkreten Maßnahmen, Verantwortlichen und Leistungsindikatoren (Messgrößen)
- Stellt sicher, dass finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen gleichrangig beachtet werden
- Kommuniziert die Strategie im Unternehmen und überwacht deren Umsetzung
- Erlaubt die Verbindung mit Entlohnungs- bzw. Anreizsystemen mittels Leistungsindikatoren

# Projektsphasen und -dauer



# Anbieter vom BSC-Lösungen

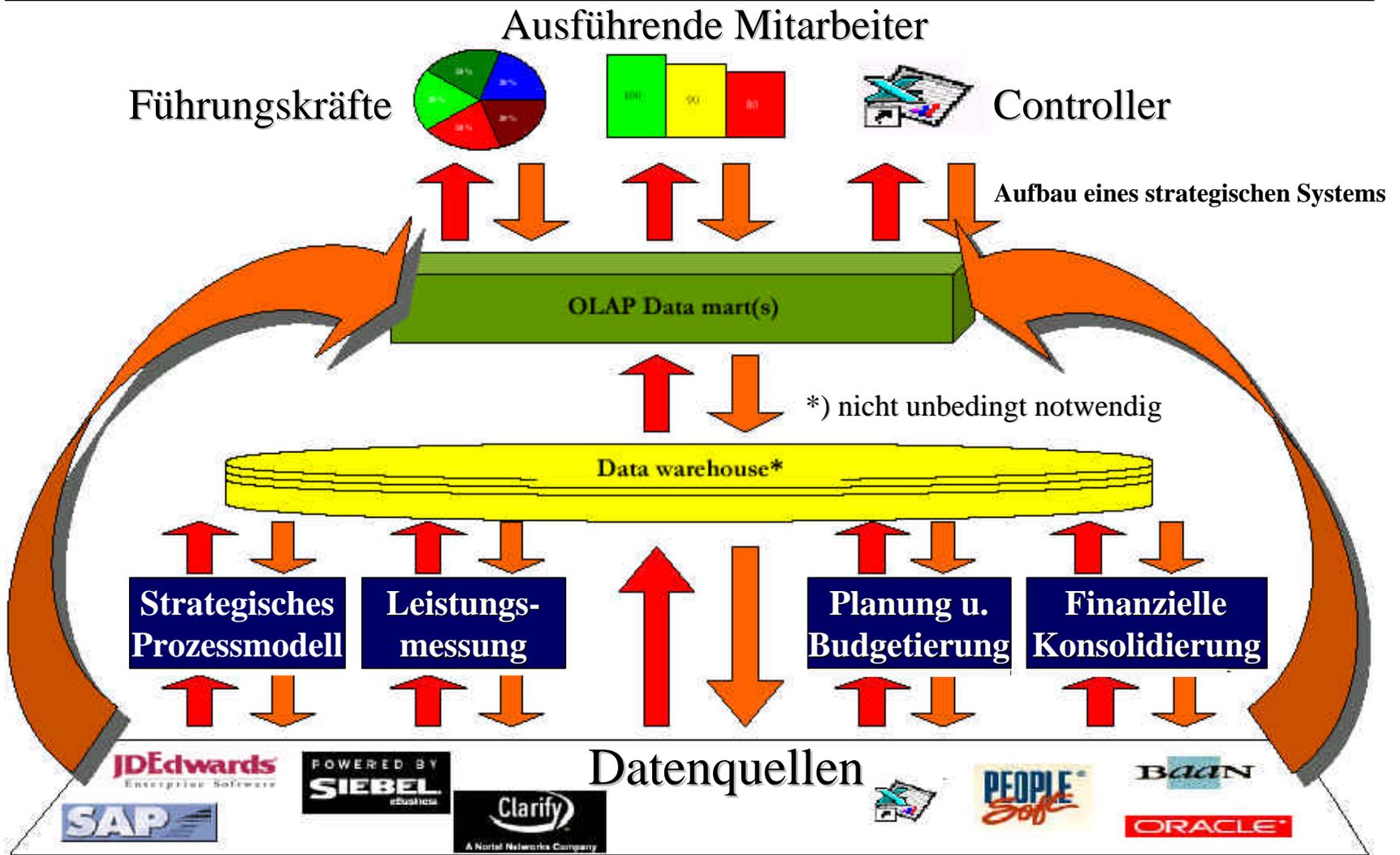
- CorVu Corp.
- CS Consulting AG
- Gentia Software
- Oracle
- Peoplesoft
- SAP AG
- SAS Institute

- [www.corvu.com](http://www.corvu.com)
- [www.cs-consulting.de](http://www.cs-consulting.de)
- [www.gentia.com](http://www.gentia.com)
- [www.oracle.com](http://www.oracle.com)
- [www.peoplesoft.com](http://www.peoplesoft.com)
- [www.sap.de](http://www.sap.de)
- [www.sas.de](http://www.sas.de)

Balanced Scorecard  
Collaborative

[www.bscol.com](http://www.bscol.com)

# OLAP\*) als Basis strat. Anwendungen



\*) On-Line Analytical Processing

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontinuierliche Verbesserung: Der Weg ist das Ziel!

