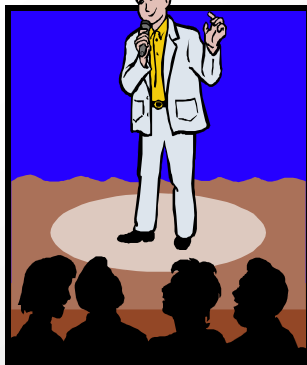


Strategiemangement ...

... mit der Balanced Scorecard Methodik (BSC) und SCODi 4P®

Triloga-Event
11. November 2004
Postzentrum Luzern

Thomas Bürkler, b-PS bürkler Process Solutions
www.b-ps.ch



Darf ich mich kurz vorstellen

Thomas R. Bürkler
EOQ Quality System Manager
TQM Coach

b-PS
bürkler Process Solutions
Bremgartnerstrasse 7
CH-8003 Zürich

Unter Business Excellence verstehen wir: Versprechen einzulösen.

Versprechen gegenüber den Kunden, den Mitarbeitern und den Geschäftspartnern. Nicht einmal, nicht zweimal, sondern immer wieder.

Das Wissen, Können, Wollen und Dürfen der Mitarbeiter ist wichtig für das Erreichen der gesteckten Ziele.

Die Menschen, funktionierende Prozesse und klare Rollen prägen die Kultur und den Erfolg jedes Unternehmens.



Business Excellence

- **Alle wollen erfolgreich sein, aber kein Unternehmen gleicht dem anderen.**

Sie haben:

- Ihre eigenen **Ideen**
- Ihre eigenen **Ziele**
- Ihre eigenen **Ansprüche**
- Ihre eigenen **Ressourcen**
- Ihre eigenen **Prozesse**
- Ihre eigene **Kultur**
- Unser Bestreben ist, auf dieser Basis **Ihr spezielles Business Excellence** zu erarbeiten und zusammen mit Ihnen erfolgreich umzusetzen.
- Für die praktische Umsetzung ist unser Fokus speziell auf die **strategischen Ziele, die Menschen** und die **Kultur** in Ihrem Unternehmen ausgerichtet.
- Wir sind vertraut mit der Anwendung und Umsetzung von bewährten **Methoden und Systemen**.

Business Consulting:

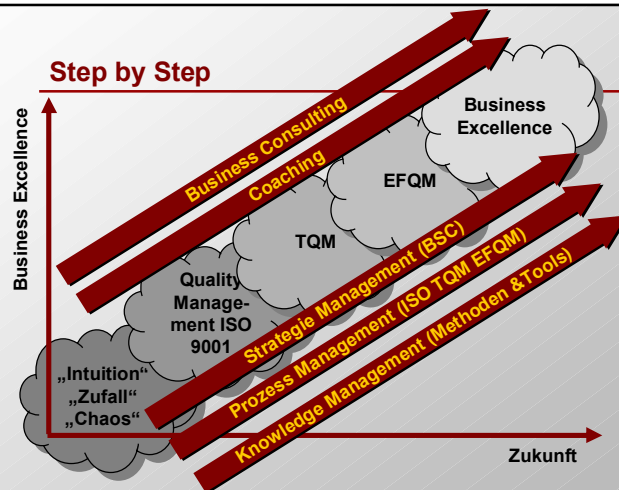
Die b-PS unterstützt und begleitet Sie auf dem Weg zu Business Excellence.

Coaching: Wir geben unser Wissen und unsere Erfahrung an die Personen in Ihrem Unternehmen weiter.

Strategie Management: Wir helfen mit, Ihre Visionen und Strategie durch kontrollierte Aktionen Wirklichkeit werden zu lassen.

Prozess Management: Wir stellen uns der Herausforderung, die richtige Mischung aus Mensch, Prozess und Technologie für Ihr Unternehmen zu finden.

Knowledge Management: Wir unterstützen Sie darin, das Wissen und Können Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen.



Sie können nur dann „vorne“ dabei sein, wenn Sie sämtliche unternehmerischen Handlungen **ständig, kritisch und systematisch hinterfragen** und aus den Erkenntnissen **strategiekonforme Massnahmen ableiten und umsetzen**.



Die Zukunft managen mit (Balanced Scorecard) Methodik

- Was ist Balanced Scorecard (BSC)
- Wie ist die Methodik
- Was ist der Nutzen
- Wie packen wir es an



Vorsätze

Gute Vorsätze fassen ist einfach ...

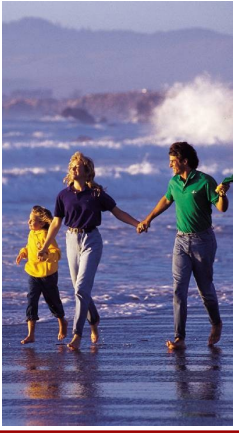
aber

.... wie setze ich sie erfolgreich um?

SCODi 4P®
 Reduced to Content

Was ich schon immer wollte

Wie ich mir mein Leben vorstelle.



Vision	Ich will glücklich und zufrieden sein!
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mehr Zeit für meine Mitmenschen ▪ durch mehr Selbstbestimmung weniger Stress

Dies will ich durch praktische Massnahmen im folgenden unterschiedlichen Lebensbereichen abdecken:

- Zufriedenheit in der Familie
- Aktiver Freundeskreis
- Freude bei der Arbeit
- Gesundheit

b-PS
 Bürkler PROCESS SOLUTIONS

9

SCODi 4P®
 Reduced to Content

Was ist mir wichtig?

Familie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefonate mit der Ehefrau ▪ Blumen für die Ehefrau ▪ Gemeinsam essen gehen ▪ Ausflüge mit der Familie ▪ Tanzen / Theater 	Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterfortbildung ▪ Teamsitzungen ▪ Bürotage zur Kommunikation ▪ Feierabend spätestens 18:30 ▪ Wochenende ohne Firma
Freunde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kegeln gehen ▪ Jugendarbeit im Segelverein ▪ Freunde treffen 	Gesundheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Joggen ▪ Gymnastik

b-PS
 Bürkler PROCESS SOLUTIONS

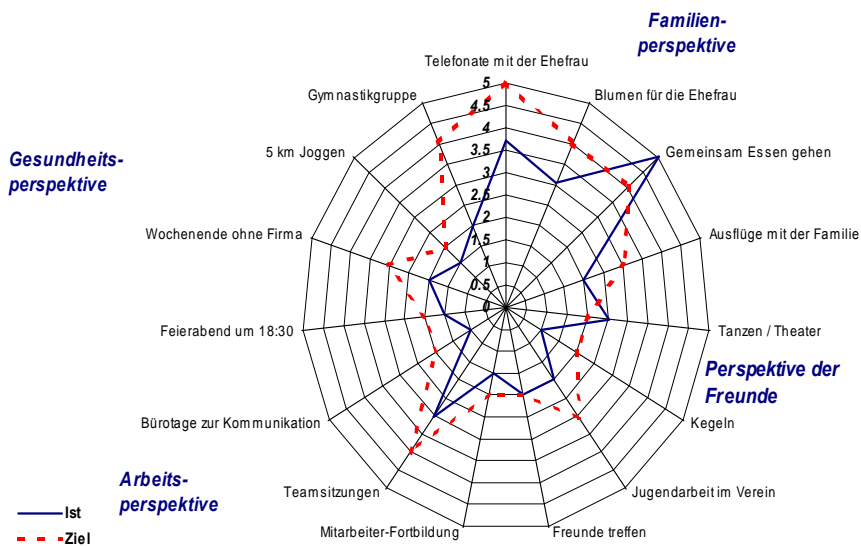
10

Was will ich erreichen?



Thema	Ziele 1 Semester	Ziele 2 Semester
Telefonate mit der Ehefrau	5	5
Blumen für die Ehefrau	4	4
Gemeinsam Essen gehen	4	4
Ausflüge mit der Familie	3	5
Tanzen / Theater	2	3
Kegeln	2	2
Jugendarbeit im Verein	3	3
Freunde treffen	2	3
Mitarbeiter-Fortbildung	2	2
Teamsitzungen	4	4
Bürotage zur Kommunikation	2	2
Feierabend um 18:30	2	4
Wochenende ohne Firma	3	5
5 km Joggen	2	2
Gymnastikgruppe	4	4

Was habe ich erreicht?



SCODi 4P®
Reduced to Content

Alles eine Frage der Balance!



b-PS
Bürkler PROCESS SOLUTIONS

13

b-PS
Bürkler PROCESS SOLUTIONS

Strategie Management



Lässt sich die Zukunft beeinflussen?

Begriffsdefinitionen aus einem Management-Lexikon:

strategisch:

langfristig (Zeithorizont länger als 3 Jahre) und zumeist sachlich die wesentlichen Produktbereiche, Aktivitäten des Betriebes oder den Betrieb als Ganzes und die erfolgskritischen Aspekte betreffend

operativ:

kurzfristig (weniger als 1 Jahr, für die laufende Rechnungs- bzw. Berichtsperiode) und zumeist einen Teil des Betriebes/der Aktivitäten betreffend



„strategisch“ und „operativ“

Das Thema Balanced Scorecard wird in vielen Unternehmen diskutiert oder breites angewendet. Sie soll die Brücke schlagen zwischen „strategisch“ und „operativ“.

Was aber bedeutet „strategisch“ und „operativ“?

Die Unterscheidung von "strategisch" und "operativ" scheint für viele ein Problem zu sein. Landläufig wird geantwortet "strategisch ist langfristig und operativ ist kurzfristig".

Mit der Folge, dass man in Unternehmen, wenn es mal nicht so gut läuft, nicht um die strategischen Dinge kümmern! Und so wird die Zukunft vergessen und verschlafen.

In unserem Verständnis unterscheiden wir:

strategisch = Identifikation, Aufbau und Entwicklung von Potenzialen (Fähigkeiten, Voraussetzungen, Chancen, Risiken)

operativ = Nutzung der Potenziale

Die Balanced Scorecard Methodik ist hervorragend geeignet, diese zwei Themen zusammen zu bringen und die Abhängigkeiten transparent zu machen.

Wo kämen wir hin,
wenn alle sagten:
"Wo kämen wir hin",
und niemand ginge,
um einmal zu schauen,
wo man hin käme,
wenn man ginge?

Begriffe zum Strategiemanagement

Mission: Was sind die Aufgaben unseres Unternehmens?
Wie möchten wir gesehen werden?

> **Leitbild**

Vision: Wo möchten wir hin?
Was wollen wir Erreichen?

> **Ziele**

Strategie: Wie kommen wir dorthin?
Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?

Was müssen wir tun?

> **Umsetzung**



Hindernisse

Warum ist es so schwierig, eine Strategie nachhaltig umzusetzen?



Hindernisse in der Strategieumsetzung

- **Die KONKRETISIERUNGS- Barriere**
Strategien werden von jenen nicht verstanden, die sie umsetzen müssen und / oder sind nicht in konkrete Ziele übersetzt!
- **Die MANAGEMENT- Barriere**
Managementsysteme sind operativ, nicht strategisch ausgerichtet!
- **Die OPERATIVE- Barriere**
Schlüsselprozesse sind nicht so konzipiert, dass sie die erfolgreiche Strategieumsetzung wirkungsvoll unterstützen!
- **Die MITARBEITER- Barriere**
Persönliche Ziele und Kenntnisse entsprechen nicht der Strategie!

SCODi 4P®
Reduced to Content

Was alle wissen möchten

Wie kann ich bereits heute feststellen...
... ob ich morgen meine Ziele erreichen werde?

Es scheint unmöglich zu sein, in die Zukunft zu sehen, aber es ist fahrlässig, es nicht zu versuchen!



b-PS
Bürkler PROCESS SOLUTIONS

20

SCODi 4P®
Reduced to Content

Finanzen **Strategische Vorgaben**

Unsere Strategie

Kunden

Und der Rest des Unternehmens?

Wie beeinflussen:

- Prozesse
- Schnittstellen
- Effizienz
- Mitarbeiter
- Kultur
- Kommunikation
- Lernen
- Wissen

die Erreichung der strategischen Vorgaben und Ziele?

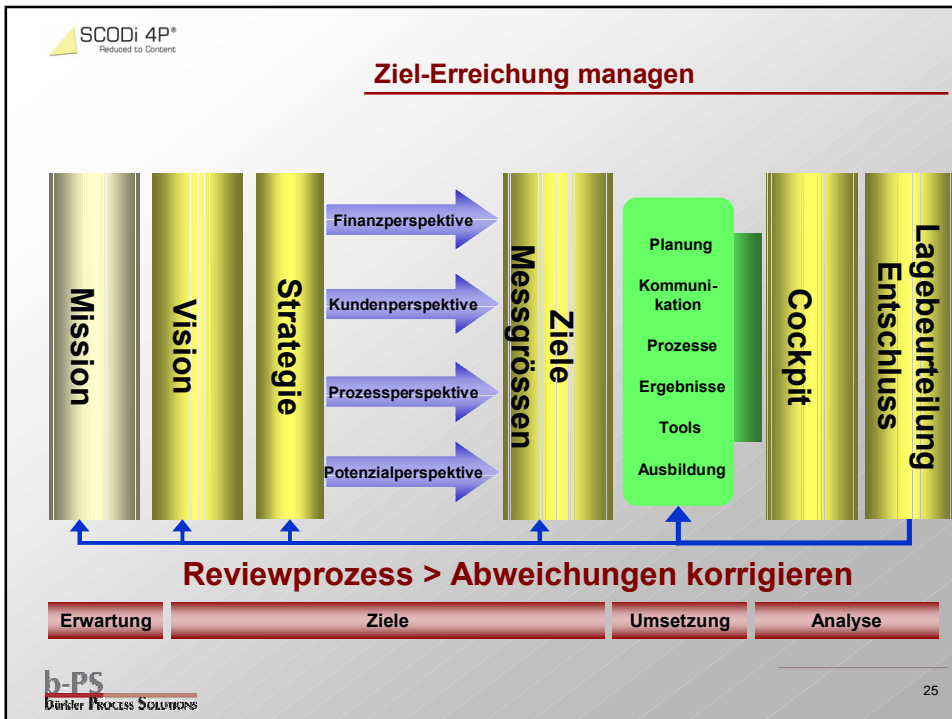
Normalerweise umfassen strategische Vorgaben die Bereiche:

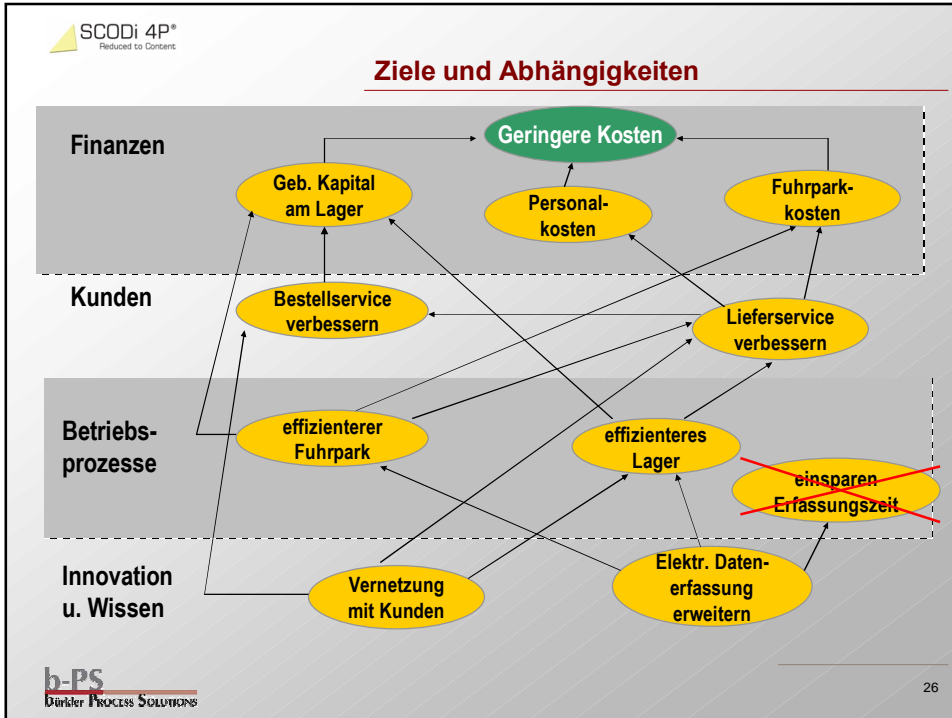
- Budget
- Märkte
- Kunden
- Produkte



b-PS
Bürkler PROCESS SOLUTIONS

23





SCODi 4P®
 Reduced to Content

Kennzahlen als Motor

Warum Kennzahlen?

Im täglichen Geschäft müssen laufend Entscheidungen getroffen werden. Manche entscheide haben eine erhebliche Tragweite. Kennzahlen liefern Entscheidungsgrundlagen!

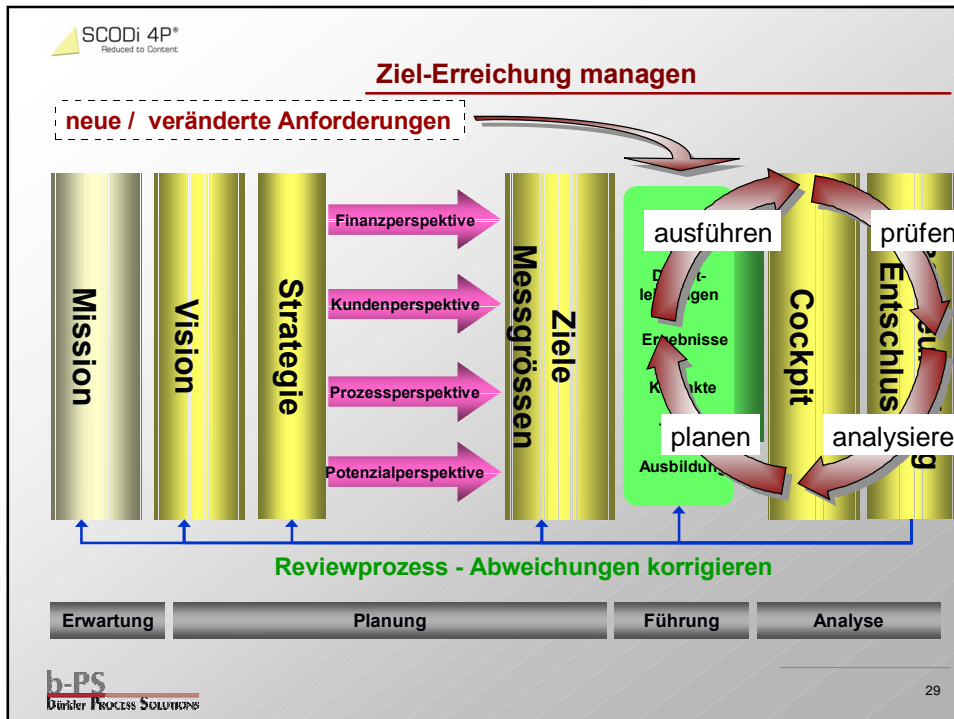
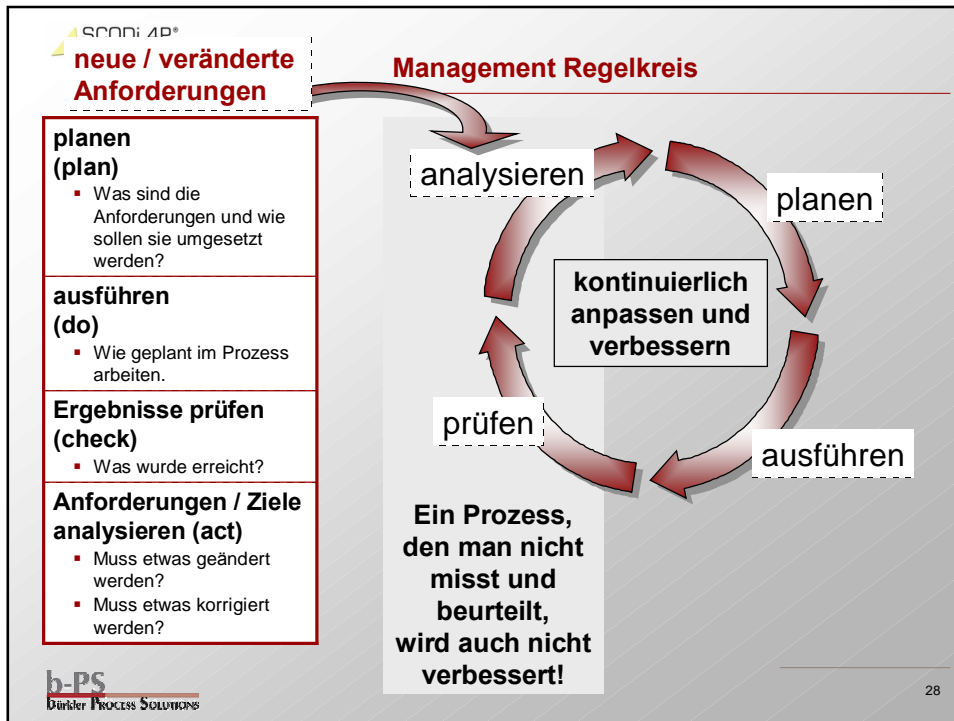


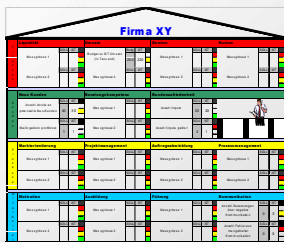
Der Weg zu Ergebnissen führt über Ziele!

?	?	?	?
Was	Wieviel	Was	Was
wollen wir erreichen	wollen wir erreichen	müssen wir tun, um es zu erreichen	beeinflusst unser Vorhaben
?	?	?	?

b-PS
 Bürkler PROCESS SOLUTIONS

27



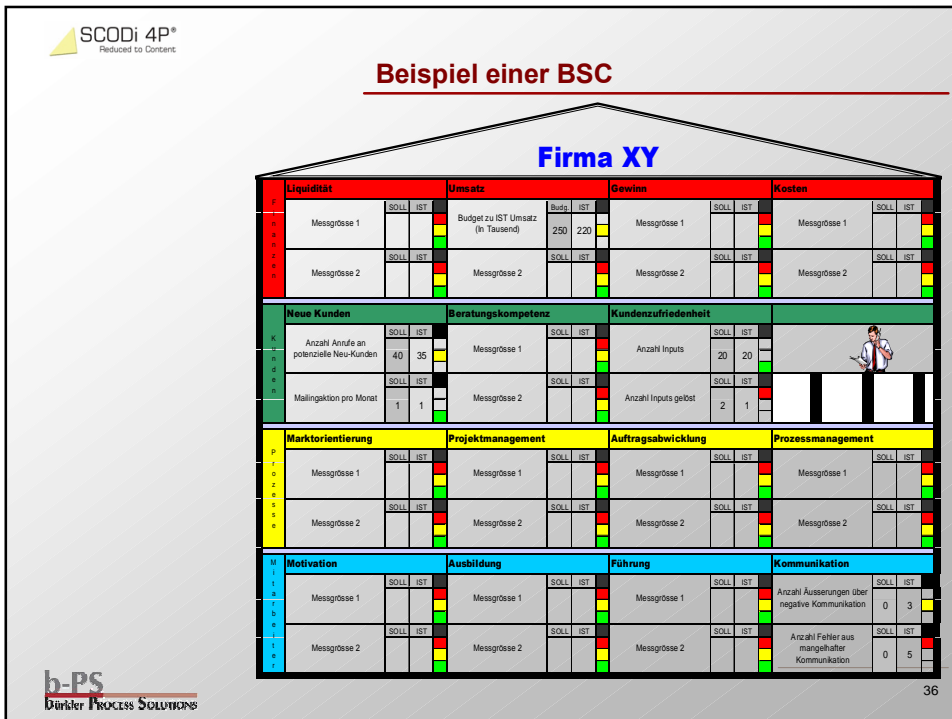
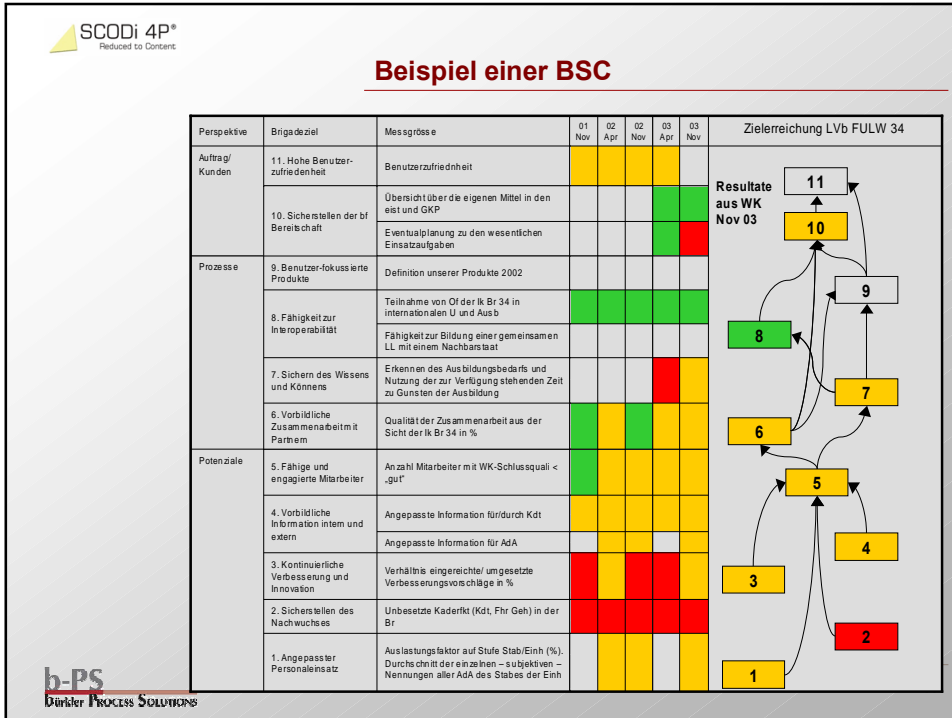


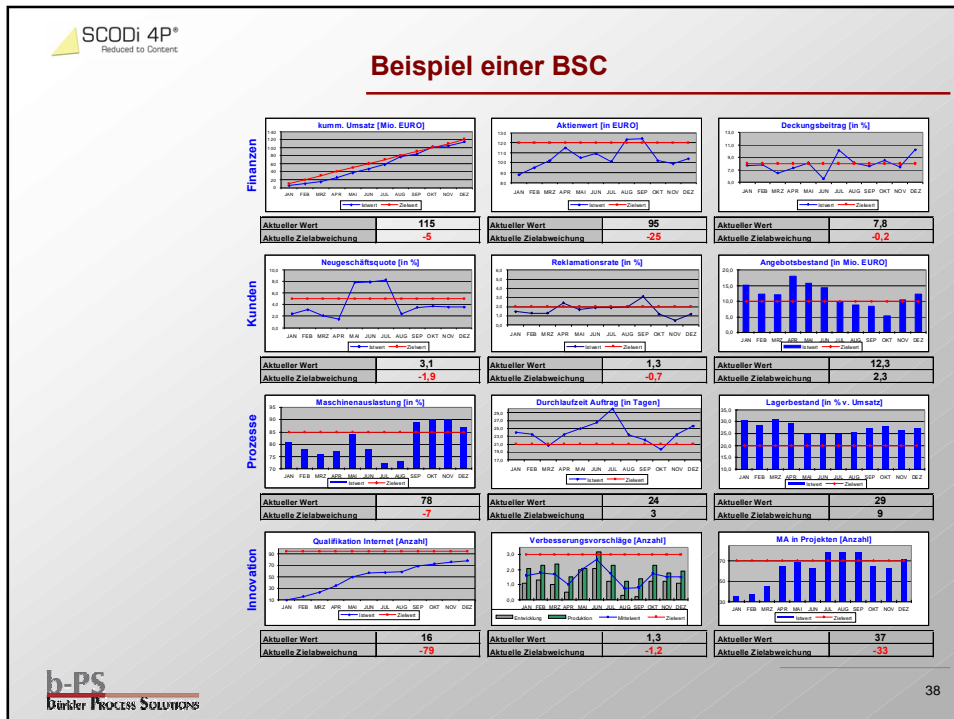
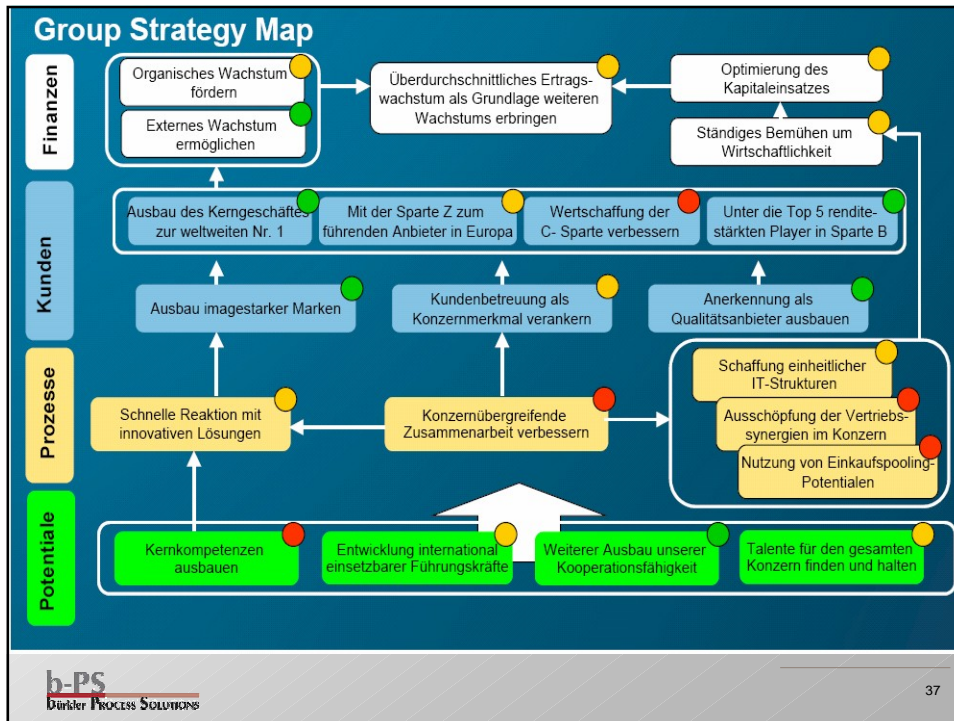
Beispiele Scorecards

Die Darstellung der Resultate wird in der Regel individuell gelöst.

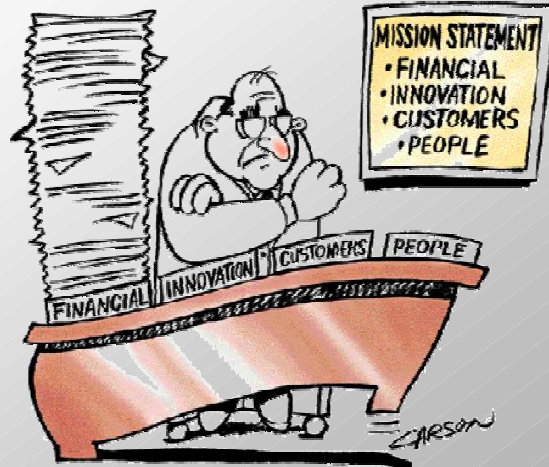
Beispiel einer BSC

Ansatzpunkt	Indikator	Ergebnis	Trend	Ziel
Mitarbeiter Information	▪ Durch Vorgesetzte (f)	3,0	↔	3,7
	▪ Interdis. Kommunikation (f)	3,6	↑	4,0
	▪ Nutzung der Fähigkeiten (f)	3,8	↔	4,2
	▪ Qualifizierungsmöglichkeit (f)	2,2	↓	3,5
Präsenz	▪ Krankenstand (b)	5,5%	↔	1,6%
Kunden Information	▪ Bei Aufnahme (f)	2,8	↑	4,0
	▪ Bei Übergaben (f)	4,2	↔	4,7
	▪ Über Diagnosen/Befunde (f)	3,4	↔	4,0
	▪ Über Behandlung (f)	3,6	↔	4,3
	▪ Über Behandlungsalternativen (f)	2,9	↓	3,8
Gesellschaft Unterstützung Selbsthilfe	▪ Kooperation mit Selbsthilfegruppen (f)	2,1	↑	4,3
Finanzen	▪ Bettenauslastung (b)	61 %	↔	100 %
	▪ Kosten je Beköstigungstag (b)	31 DM	↑	16 DM
Prozesse Reaktionszeiten	▪ Laufzeit Arztbrief (b)	45 Tage	↔	2,5 Tage
	▪ Lieferantenzahl (b)	1539	↓	58





Zusammenfassung BSC



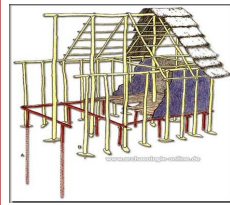
Did you say 'Balanced Scorecard' ?

Das Konzept der Balanced Scorecard

Die Zukunft managen

Die Anwendung der BSC-Methode schlägt sich nieder in der

- Verbesserung der Ertragslage
- der Leistungssteigerung der Geschäftsprozesse
- einer höheren Kundenzufriedenheit
- einer messbar besseren Leistungsbereitschaft sowie Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.



Die Balanced Scorecard basiert auf der Grundidee, dass die **strategischen Ziele** einer Organisation mit dem **operativen Geschäft** aus unterschiedlichen Perspektiven **verbunden werden**.

z.B. die Perspektiven: Mitarbeiter, Prozesse, Kunden und Finanzen

Die Leistung eines Unternehmens im Ganzen wird damit als **Gleichgewicht** („Balance“) zwischen den Perspektiven auf einer übersichtlichen **Anzeigentafel** („Scorecard“) abgebildet. Daher der Name „Balanced Scorecard“. Diesen Perspektiven werden die Unternehmensziele mit dazugehörigen **Messgrößen** zugeordnet, und die **Zielerreichung** wird über definierte Vorgaben **überprüft**.

Hierbei erfolgt eine automatische **Datenreduzierung**, da es in der BSC lediglich um die Definition der **Erfolgsfaktoren** geht, denn nur diese beschreiben die Strategie!

Die Schritte in die Zukunft

- Vision, Strategie und Ziele definieren
- strategischer Handlungsrahmen entwickeln
- von der Vision zur Aktion schreiten
- Resultate kommunizieren
- lernen durch Feedback



Die klassischen Perspektiven

Die Balanced Scorecard ist eine strukturierte Sammlung zukunftsgerichteter, strategieabhängiger Zielsetzungen:

- Die **Finanzperspektive** zeigt direkt, ob die Implementierung der gewählten Strategie zur Ergebnisverbesserung beiträgt.
- Die **Kundenperspektive** reflektiert die strategischen Ziele des Unternehmens in Bezug auf die Kunden- und Marktsegmente in denen es konkurrieren möchte.
- In der **Prozessperspektive** werden diejenigen Prozesse beobachtet, die von Bedeutung sind, um die Ziele der Finanzperspektive und der Kundenperspektive zu erreichen.
- Die **Innovationsperspektive** fokussiert die Anforderungen und Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Infrastruktur, um die Ziele der ersten drei Perspektiven umzusetzen.

BSC im KMU

Über Erfahrungen mit der Anwendung des Konzepts verfügen bislang hauptsächlich Grossunternehmen. Bei kleinen und mittelständigen Unternehmen wird das Konzept zwar vielfach diskutiert, die Einführung jedoch nur zögerlich vorgenommen.

Mittlerweile haben zunehmend auch kleine und mittelständige Unternehmen den Nutzen der BSC erkannt.




Was kann die BSC

- Die Balanced Scorecard verlangt **nichts vollkommen Neues!** Sie führt bekannte Ideen zusammen und nutzt bewährte Führungsmethoden.
- Sie bietet den Rahmen für eine **umfassende strategische Orientierung** des gesamten Unternehmens.
- Sie liefert Kennzahlen zur **strategischen Steuerung**.
- Sie verbreitet strategische Ansätze durch **aktive Kommunikation**.
- Sie trägt dazu bei, **strategisches Denken und Handeln** auf allen Ebenen im Unternehmen zu fördern.
- Die **Wirksamkeit von eingeleiteten Massnahmen** kann unmittelbar geprüft werden.

SCODi 4P*
Reduced to Content

Mit Hilfe der BSC werden Strategien in konkrete, operative Massnahmen übersetzt. Die Strategie wird nicht nur vollständig beschrieben, sondern es werden im Vorfeld auch Lücken und Widersprüche aufgezeigt, die bei der BSC-Entwicklung beseitigt werden können. Der wesentliche Nutzen der Balanced Scorecard liegt in der konsequenten Strategieumsetzung und somit in der nachhaltigen Erreichung der Unternehmensziele.



Ihr Nutzen

Die **Balanced Scorecard** ist eine bewährte Methode zur Unterstützung bei der

- **Strategiediskussion** und **-findung**
- **Strategiekommunikation** bei allen Mitarbeitern
- **Strategieübertragung** in das Budget, die Investitionsplanung und in die Prozesse
- **Strategiesicherheit** durch Frühindikatoren
- **Strategieüberprüfung** durch Feedback

und kann so jede Organisation zu mehr Qualität und zu mehr Erfolg führen!

b-PS
Bürkler PROCESS SOLUTIONS


43

SCODi 4P*
Reduced to Content

Einführung und Umsetzung

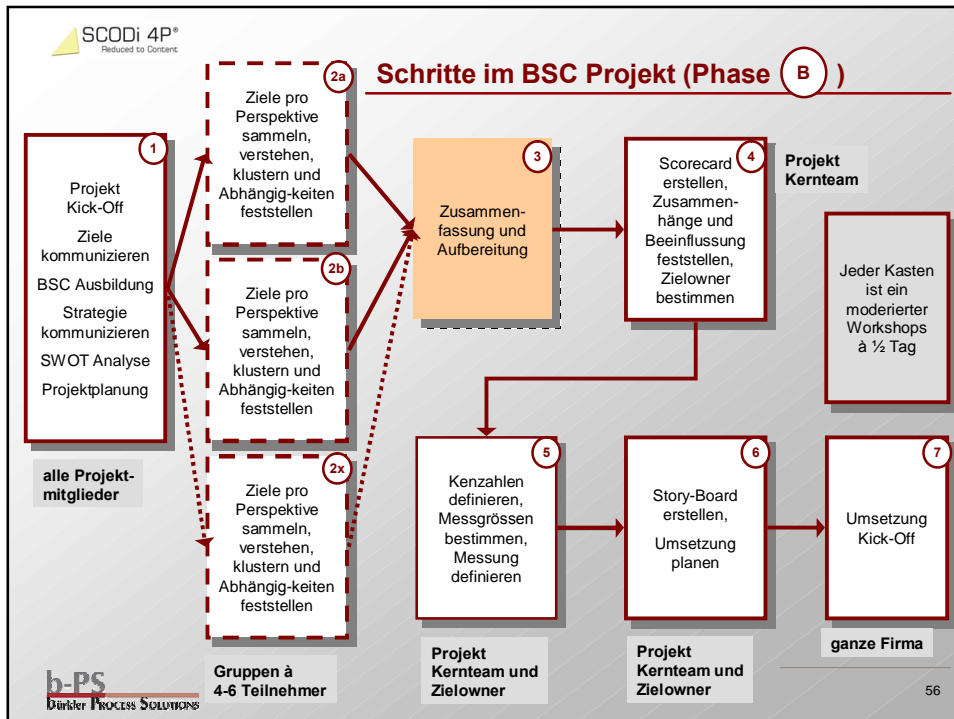
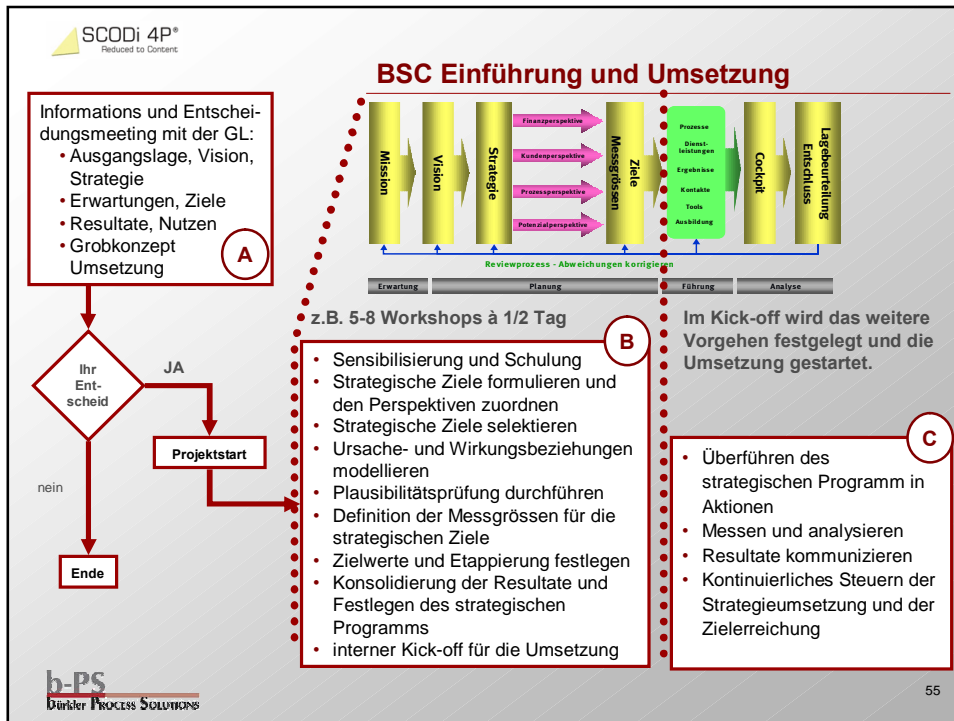
Jedes Unternehmen hat seine individuellen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Es gilt, nicht die universell Richtigen, sondern die individuell zweckmässigen Perspektiven zu finden. Die Basis ist die vorhandene oder erarbeitete Strategie Ihres Unternehmens. Die Umsetzung und Nutzung wird auf Ihre individuellen Anforderungen abgestimmt.

Umsetzung



Eine Schlucht überwindet man nicht in zwei Sprüngen
Chinesisches Sprichwort

b-PS
Bürkler PROCESS SOLUTIONS



SCODi 4P®
 Reduced to Content

Impressionen aus einem Workshop

57

b-PS
 Bürkler PROCESS SOLUTIONS

SCODi 4P®
 Reduced to Content

Stichworte gruppieren

		Version Bürkler				Referenz zu WS2&3				
B0	B1	Perspektive	Thema	Stichworte	Aussage	WS	S1	S2	Perspektive	Thema
1	10	Finanzen	Liquidität sichern	Einkauf	Anforderung	WS2	1	10	Finanzen	Liquidität
2	10	Finanzen	Liquidität sichern	Lager	Anforderung	WS2	2	10	Finanzen	Liquidität
3	10	Finanzen	Liquidität sichern	Lagerbestand tiefhalt	Ziel	WS2	3	10	Finanzen	Liquidität
4	10	Finanzen	Liquidität sichern	Liquidität sicherstellen	Ziel	WS3	1	10	Finanzen	Liquidität
5	11	Finanzen	Umsatz erreichen	Umsatz	Anforderung	WS2	11	11	Finanzen	Umsatz
6	11	Finanzen	Umsatz erreichen	Umsatz steigern	Ziel	WS3	4	11	Finanzen	Umsatz
7	12	Finanzen	Gewinn erwirtschaften	Margen	Anforderung	WS2	12	12	Finanzen	Gewinn
8	12	Finanzen	Gewinn erwirtschaften	Gewinn optimieren	Ziel	WS3	5	12	Finanzen	Gewinn
9	12	Finanzen	Gewinn erwirtschaften	Gewinnorientiert (für Kunde + Audio-Plan)	Anforderung	WS2	29	23	Kunden	Preise
10	13	Finanzen	Kosten optimieren	Abbau Kosten	Massnahme	WS2	4	11	Finanzen	Kosten
11	13	Finanzen	Kosten optimieren	LÖfne	Anforderung	WS2	5	13	Finanzen	Kosten
12	13	Finanzen	Kosten optimieren	Kostenoptimierung intern (Auto, Telefon ...)	Ziel	WS2	6	13	Finanzen	Kosten
13	13	Finanzen	Kosten optimieren	Kosten	Anforderung	WS2	7	13	Finanzen	Kosten
14	14	Finanzen	Kapital sichern	Kredite	Anforderung	WS2	8	14	Finanzen	Finanzierung
15	14	Finanzen	Kapital sichern	Reduktion Fremdkapital > Unabhängigkeit > Reserve	Ziel	WS2	9	14	Finanzen	Finanzierung
16	14	Finanzen	Kapital sichern	Finanzielle Reserven bilden	Ziel	WS2	10	14	Finanzen	Finanzierung
17	14	Finanzen	Kapital sichern	Reserven aufbauen	Ziel	WS3	2	14	Finanzen	Finanzierung
18	14	Finanzen	Kapital sichern	Aus dem Erwirtschafteten Reserven anlegen (Investitionen im Betrieb)	Ziel	WS3	3	14	Finanzen	Finanzierung
19	20	Kunden	neue Kunden/Projekte gewinnen	Referenzen	Anforderung	WS2	14	20	Kunden	Kundengewinnung
20	20	Kunden	neue Kunden/Projekte gewinnen	Mund zu Mund Propaganda	Ziel	WS2	16	20	Kunden	Kundengewinnung
21	20	Kunden	neue Kunden/Projekte gewinnen	Unsere Kompetenz breiter bekannt machen	Ziel	WS2	17	20	Kunden	Kundengewinnung
22	20	Kunden	neue Kunden/Projekte gewinnen	Zukünftige Kunden müssen uns kennen	Ziel	WS2	18	20	Kunden	Kundengewinnung
23	20	Kunden	neue Kunden/Projekte gewinnen	bekannt sein	Ziel	WS2	19	20	Kunden	Kundengewinnung
24	20	Kunden	neue Kunden/Projekte gewinnen	Werbung	Massnahme	WS2	20	20	Kunden	Kundengewinnung
25	20	Kunden	neue Kunden/Projekte gewinnen	Top Firma ist gut. Doch darf nicht der Eindruck entstehen, wir sind eine Firma für "De Luxe" Lösungen	Anforderung	WS3	21	23	Kunden	Preise
26	20	Kunden	neue Kunden/Projekte gewinnen	Offenheit (Produkte)	Anforderung	WS2	53	30	Prozesse	Marktbearbeitung
27	21	Kunden	Kundenzufriedenheit erzeugen	Transparent	Anforderung	WS2	23	21	Kunden	Kundenzufriedenheit

59

b-PS
 Bürkler PROCESS SOLUTIONS

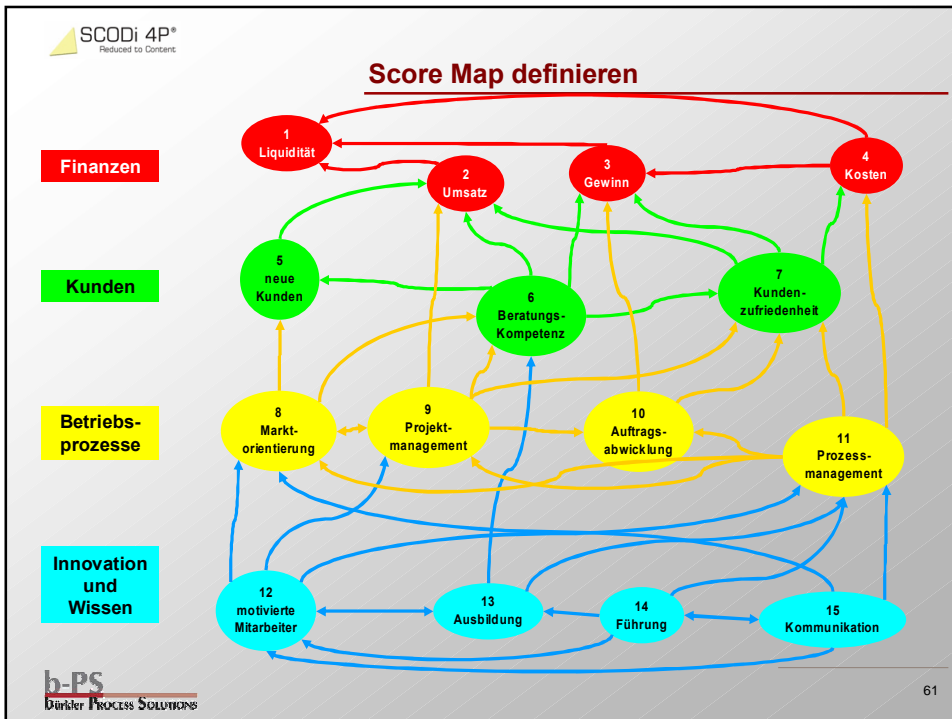
SCODi 4P®
 Reduced to Content

Ziele finden

Area	Goal	Measures
Finanzen	1 Liquidität	Liquidität sicherstellen Liquidität sicherstellen Reduktion Fremdkapital Reduktion Fremdkapital Umkehrweg vom Fremdkapital Kapital sichern Reserven aufbauen
	2 Umsatz	Umsatzziel erreichen Umsatz erhöhen
	3 Gewinn	Gewinn optimieren Gewinn optimieren
	4 Kosten	Kosten optimieren (Fixe und Variable)
Kunden	5 neue Kunden	Neue Kunden gewinnen Zukünftige Kunden müssen uns kennen Optimale Bekanntheitsgrad in allen Verkaufsgebieten Kunden kennen unsere Leistung
	6 Beratungs-Kompetenz	Preis- Leistungsbeziehungen erzeugen Preis- Leistungs beibehalten Kompetenz zeigen
	7 Kundenzufriedenheit	Maximale Kundenzufriedenheit Verträge nicht einhalten Offenheit & Ehrlichkeit gegenüber Kunden Kundenbetreuung Kundenberatung
Prozesse	8 Marketing	Marketing Kundenspezifische Produkte und Dienstleistungen Produkte und Dienstleistungen Steuerung der Effizienz im eigenen Projektbau Nur Fehler in Auftrag / Projekt vermeiden
	9 Projektmanagement	Auftragsbearbeitung Prozess beherrschen Aver Einkauf Auftragsdefinition Inbetriebnahme Termin Gemeinsamer Einkauf
	10 Auftragsabwicklung	Jeder PL definiert Einkaufstermine und steuert die Auftragsbearbeitung Nachkalkulation bei jedem Auftrag über Fr. 10000,- inkl. Projekt Arbeitszeit Einkauf optimieren Prozessbeherrschung Abschneide Prozesskommunikation Definierte Prozesse Prozesse eben und kontinuierlich optimieren (institutionalisiert) Prozesse lernen Alle mit dem gleichen "Werkzeugen" arbeiten (Software, Vorgehen bei Problemen, Vorlagen, untere Abläufe)
Mitarbeiter	11 Prozessmanagement	Alle mit dem gleichen "Werkzeugen" arbeiten (Software, Vorgehen bei Problemen, Vorlagen, untere Abläufe) Auftragsgute schaffen Einfache Abläufe schaffen (Projektbezogen nicht mehr Leute einbeziehen als notwendig) Vorstellungen Mägen überwachen und optimieren
	12 Motivierte Mitarbeiter	Motivierte Mitarbeiter Motivation Vertrauen und Respekt schenken Gelebtes anerkennen Eigennuttlive fördern aber keine Eigenbilder Alle an gleichen Strang ziehen Teamgeist Motivation Team Teamgeist fördern Sich unterstützen, weichen können Gegenseitige Identifizierung (Empfindlichkeit) Kundenbetreuung, nach so agieren Gestrichle Mitarbeiter Schulungen organisieren
	13 Ausbildung	Weiterbildung Übernehmen Mitarbeiter am richtigen Ort einsetzen Genauer Wirkungskreis jedes Mitarbeites definieren und bekannt geben Vermessung und Kompetenz im Gleichgewicht bringen Mit Qualifikation besser führen (MBO) Vorbildfunktion wahrnehmen
	14 Führung	
	15 Kommunikation	Kommunikation

b-PS
 Bürlker Process Solutions

60



Ziel - Owner

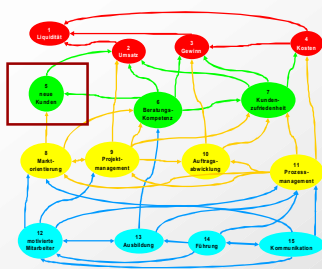
Jedes Ziel hat seinen Zielowner (Besitzer).

Er ist verantwortlich, dass die Messungen wie vorgesehen durchgeführt und ausgewertet werden.

**Er ist nicht für die Zielerreichung verantwortlich.
 Die Zielerreichung ist Teamwork!**

**Er ist der „Götti“ vom Ziel,
 und wird sich laufend für dieses Ziel einsetzen.**

Ziel 5 - neue Kunden



Warum haben wir dieses Ziel ausgewählt?

Das Ziel neue Kunden zu gewinnen ist für jedes Unternehmen überlebenswichtig. Für unser Unternehmen gilt dies in besonderem Masse, da wir nur selten grosse Umsätze durch Folgegeschäfte erzielen. Eine Kirche oder Halle die eine komplette Anlage erhalten hat bringt uns in den nächsten 10-20 Jahren keine nennenswerte Umsätze mehr.

Was wollen wir verändern / bewirken?

Wir müssen erreichen, dass jeder potenzielle Käufer eines XY Produktes uns kennt.

Auf was konzentrieren wir uns?

Wir wollen gezielt potenzielle Kunden ansprechen. D.h. wir wollen nicht Massnahmen mit hohen Streuverlusten ergreifen, wie z.B. Zeitschriftenwerbung, sondern wir wollen durch gezielte Telefonate und Mailingaktionen unsere Zielgruppen direkt ansprechen.

Wie unterstützen wir die Zielerreichung?

- Jeder Projektleiter spricht pro Woche 10 potenzielle Kunden an.
- Monatliche Mailingaktionen
- 20 Neukundenbesuche pro Monat

Was beurteilen wir?

Der Messzyklus ist monatlich jeweils zur Verkaufssitzung. Es handelt sich dabei um einen Soll – Ist Vergleich zwischen der Anzahl die angesprochen wurden und der Anzahl die vorgegeben war. Die Soll-Zahlen gibt die Verkaufsleitung vor.

Wer ist der Zielowner?

xy

Unsicherheit und Widerstand?

Eine Balanced Scorecard ist zunächst etwas Neues im Unternehmen.

Sie ist bedeutsam und führt zu grundlegenden Veränderungen. Nur dann macht ihre Einführung überhaupt Sinn.

Wie bei allen Projekten, die wichtige Neuerungen versprechen, entstehen auch hier oft Ängste, Unsicherheiten, bewusste und unbewusste Widerstände.

Die Gründe hierfür liegen nicht in mangelnder Kompetenz der mit der Aufgabe betrauten Personen oder in technischen Problemen. Die wahren Widerstände sind viel eher psychologischer und „politischer“ Natur.

Praxistipps für die Einführung

- Die Einführung einer Balanced Scorecard bedarf eines **professionellen Projektmanagements**.
- Positionieren Sie die Balanced Scorecard von Anfang an als Instrument der **strategischen Unternehmensführung** und nicht als System der Leistungsmessung.
- Achten Sie auf eine klare **Priorisierung** der Kennzahlen und machen Sie diese auch im Reporting deutlich!
- Verwechseln Sie nicht Ziele und Mittel zur Zielerreichung. **Unternehmensziel ist nur der Gewinn**; alle anderen Indikatoren sind nur Hilfsgrößen und Mittel zur Zielerreichung
- Die Balanced Scorecard macht **Zielkonflikte transparent**. Dadurch sind sie aber noch nicht gelöst
- Lassen Sie sich nicht durch vermeintlich hohen Erfassungsaufwand der Kennzahlen abschrecken! Oft lässt sich der Aufwand durch **kreative Lösungen** deutlich senken.
- Balanced Scorecard und Performance Indicators sind gut. Sie ersetzen aber keine **auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur**.

Die Rollen eines externen Beraters sind vielfältig.

Er ist:

- Manager auf Zeit
- Methodiker
- Moderator
- Motivator
- Koordinator
- Neutralisator
- Diplomat
- Risikoanalytiker
- Seelsorger
- Freund



Warum externe Unterstützung?

Die Hauptaufgabe des Beraters ist es, Sie zu unterstützen und ein Vorhaben vom Start weg in der geforderten Qualität und Funktionalität, im vorgegebenen Budgetrahmen und in einer definierten Zeit ins Ziel zu bringen.

Ihr Nutzen aus der externen Unterstützung:

- **Einfließen von Fachwissen** und Umsetzungsmethodik
- **Neutrale Beurteilung** von Prozessen und Lösungen
- **Erfahrung und Lösungsansätze** aus anderen Projekten
- Abdecken von temporären **Fachkompetenzen**
- **Überbrücken** von Ressourcen-Engpässen
- **Know-How Transfer** zu Rollenträgern
- **Ressourcen** Zuführung
- **Blitzableiter** für unangenehme Themen und Fragen
- **Projektbeschleunigung**
- **Verantwortungsverlagerung**
- **Kostentransparenz**



Die Zukunft ist nicht
immer die Fortsetzung
der Vergangenheit.



b-PS bürkler Process Solutions



Unsere Mission ist es, Unternehmen auf dem Weg zu Business Excellence zu begleiten und zu unterstützen.

Unsere Kunden sind Unternehmen und Unternehmer, welche ihre Zukunft aktiv(er) mitgestalten wollen.

Unser Können und Wirken bezieht sich auf Coaching und Consulting in den Bereichen:

- Strategie-Management
- Prozess-Management
- Wissens-Management

b-PS bürkler Process Solutions
Management Consulting
Thomas R. Bürkler
Bremgartnerstrasse 7
CH - 8003 Zürich

Tel.: +41 (0)43 466 8690
Fax.: +41 (0)43 466 8687
thomas.buerkler@b-ps.ch
www.b-ps.ch