

## Hallo Zukunft

Die Zukunft hat viele Namen:  
Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare.  
Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte.  
Für die Tapferen ist sie die Chance.

«Victor Hugo [1802-1885]; franz. Schriftsteller»

## Business Excellence

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.



- **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.

### Step by Step

Business Excellence ↑      ↓ Zukunft

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.

4

**Qualität und Erfolg**

Qualität und Erfolg stellt sich nicht als Ergebnis irgendeines bestimmten Verfahrens ein. Vielmehr muss man den Menschen verständlich machen, dass sie Teil einer Kultur sind, in der richtiges Vorgehen und richtige Resultate erwünscht sind und unterstützt werden.

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

### Unsere Dienstleistungen

**Wir unterstützen Sie mit folgenden Dienstleistungen:**

- Strategieentwicklung und Strategieumsetzung
- Aufbau und Umsetzung von Strategiemanagement mit der Balanced Scorecard Methodik (BSC)
- Aufbau und Umsetzung von Prozessmanagement
- Erreichen und Ausbauen von Business Excellence (ESPRIX, EFQM)
- Erweiterung, Analyse und Optimierung im Sinne des Total Quality Management (TQM)
- Einführung von umfassenden Qualitätsmanagement-Systemen nach ISO 9001:2000
- Wiederbelebung, Weiterentwicklung und Optimierung von bestehenden Qualitätsmanagement-Systemen
- Geschäftsprozess Optimierung
- System-, Prozess- und Produkte-Audits, Assessments
- Management Coaching
- Prozesseigner Coaching
- Evaluation, Projektierung und Einführung von unterstützenden IT-Tools
- Einführung und Umsetzung EKAS (Arbeitssicherheit)
- externe Projektleitung/-begleitung mit Know-How Transfer und Coaching aller Rollenträger

5

## Ausbildung und Erfahrung

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

**Ausbildung:**

- Physik Laborant, elektronischer Richtung
- Qualitätstechnik III (1995)
- EOQ Quality System Manager (1998)
- TQM Coach (1999)
- Berufsbegleitende Ausbildung (Verkauf, Marketing, Kommunikation, Management)

**Projekterfahrung:**

- Zertifizierung und Redzertifizierung ISO 9001:2000
- Umsetzungen in Prozessorientierung, Geschäftsprozessoptimierungen, Prozessmanagement
- System- und Prozessaudits, Assessments
- Analyse, Konzept und Einführung von IT-Tools
- Umsetzungen TQM, EFQM (Business Excellence)
- Umsetzungen BSC (Strategiemanagement)
- Umsetzungen EKAS (Arbeitssicherheit)
- Umsetzungen CE-Konformität (Produktesicherheit)
- Umsetzungen VRG (Vorgezogene Recycling Gebühr)

6

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

Thomas R. BürklerMittwoch, 2. Februar 2005

**b-PS**  
Dürkler PROCESS SOLUTIONS



### Was ist Balanced Scorecard?

Ein einfaches Beispiel aus dem Leben gegriffen, die Methodik der Balanced Scorecard zu begreifen.

Thomas R. Bürkler Mittwoch, 2. Februar 2005

### Vorsätze



Der Unterschied  
Zwischen  
einem **Traum**  
und einem  
**Ziel**  
ist die  
**Tat**

Gute Vorsätze fassen ist  
einfach ...

aber

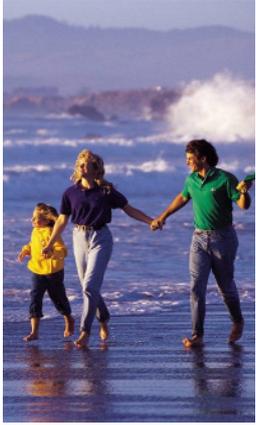
.... wie setze ich sie  
erfolgreich um?

**b-PS**  
Dürkler PROCESS SOLUTIONS

9

## Was ich schon immer wollte

Wie ich mir mein Leben vorstelle.



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

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

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


10

## Was ist mir wichtig?

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

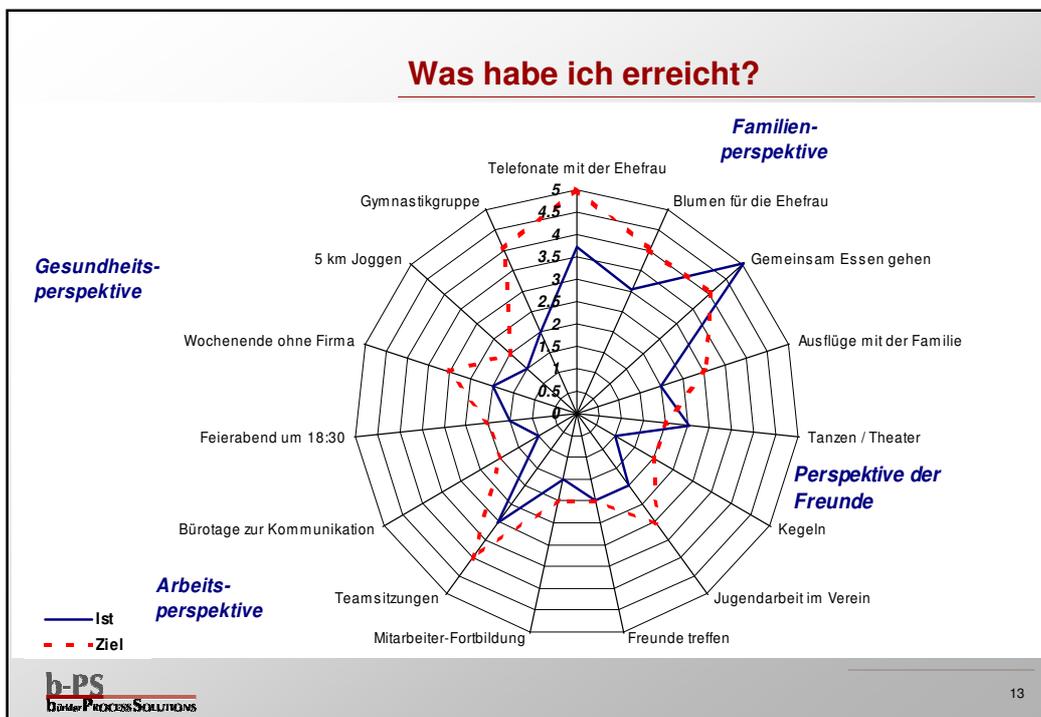

11

### Was will ich erreichen?



| Thema                      | Ziele<br>1 Semester | Ziele<br>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                   |


12





## „strategisch“ und „operativ“

**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



### Was bedeutet „strategisch“ und „operativ“?

Normalerweise wird geantwortet: "strategisch ist langfristig und operativ ist kurzfristig". Mit der Folge, dass man in Unternehmen, wenn es mal nicht so gut läuft, sich nicht um die strategischen Dinge kümmern!

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.

**b-PS**  
Business PROCESS SOLUTIONS

16

## Begriffe zum Strategiemanagement

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?

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

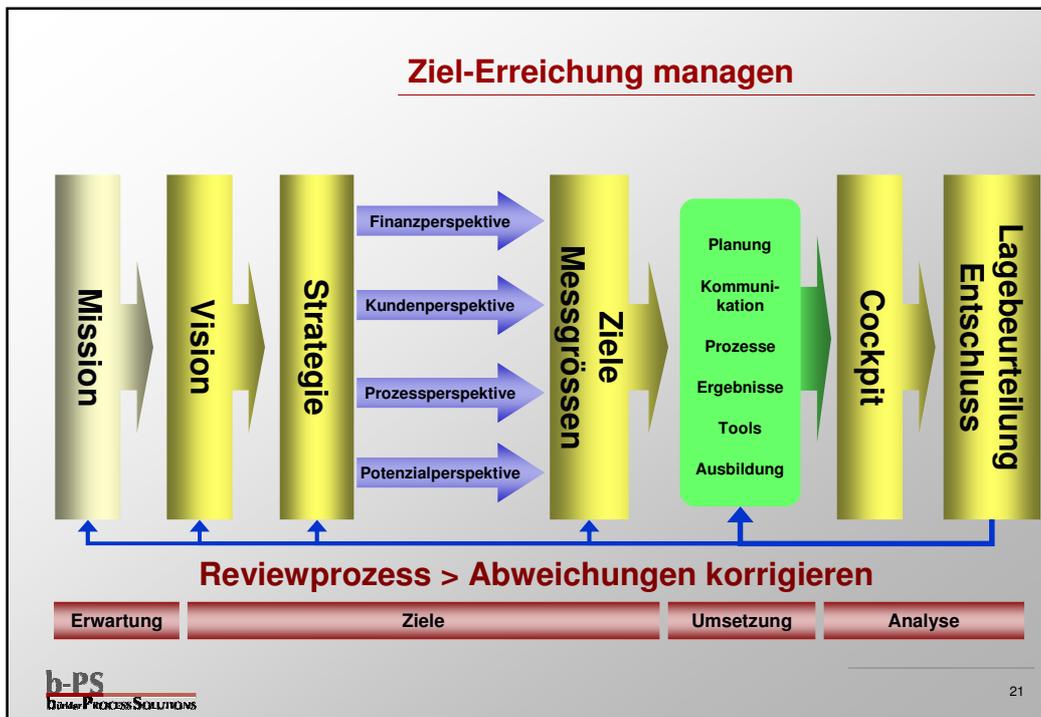
**Vision:** Wo möchten wir hin?  
Was wollen wir Erreichen?  
> **Ziele**

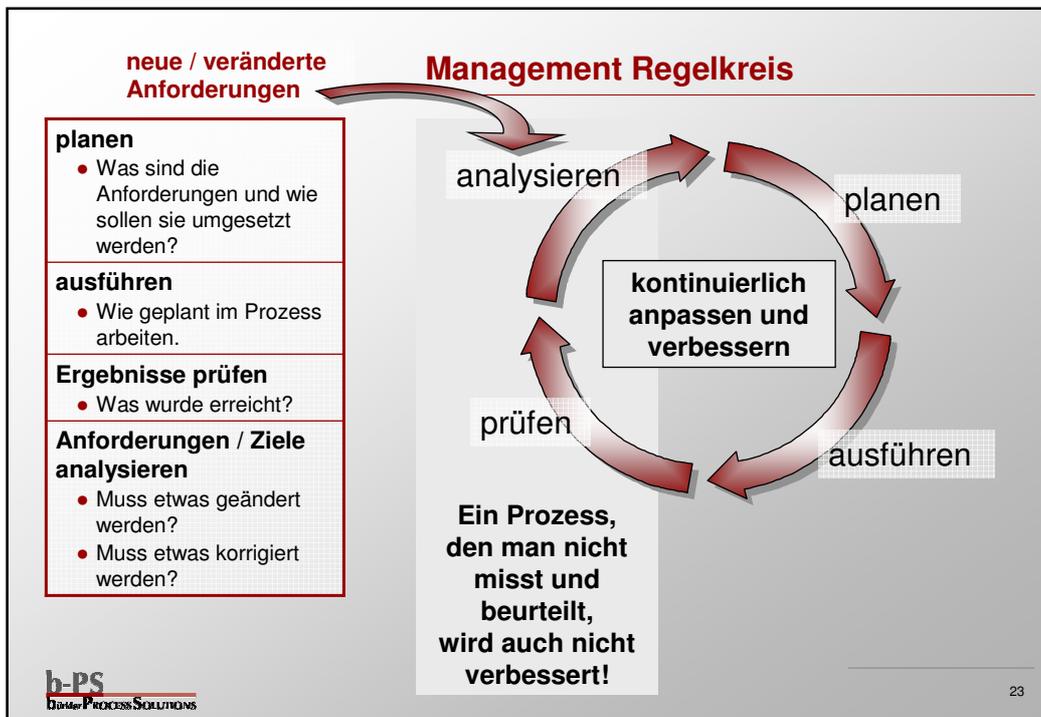
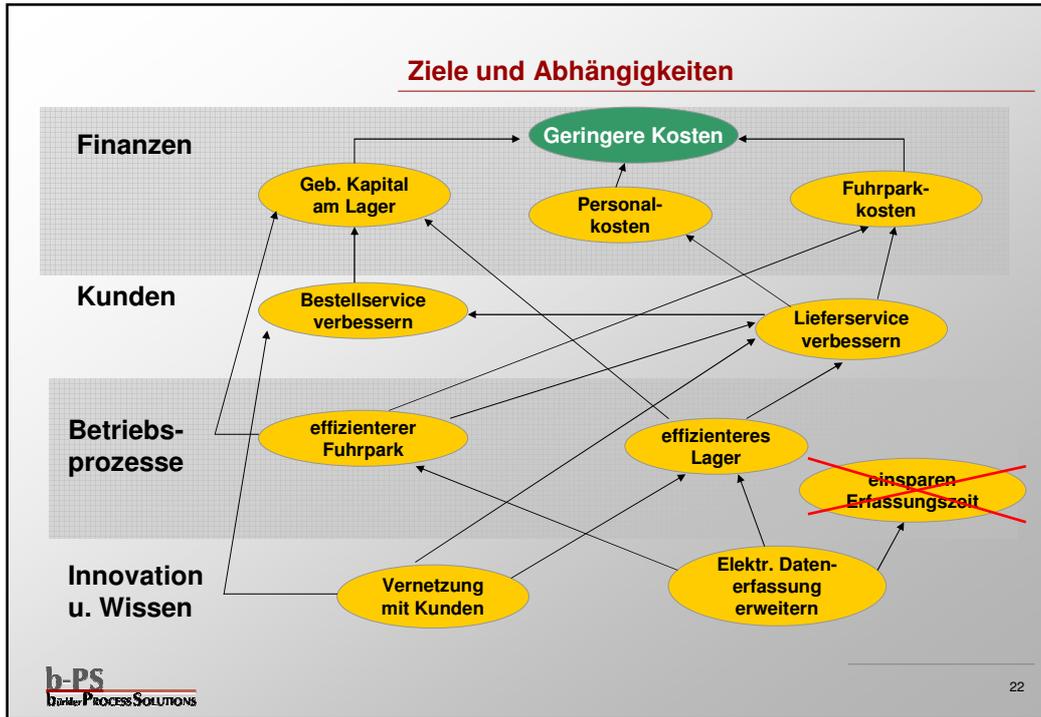
**Strategie:** Wie kommen wir dorthin?  
Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?  
Was müssen wir tun?  
> **Umsetzung**

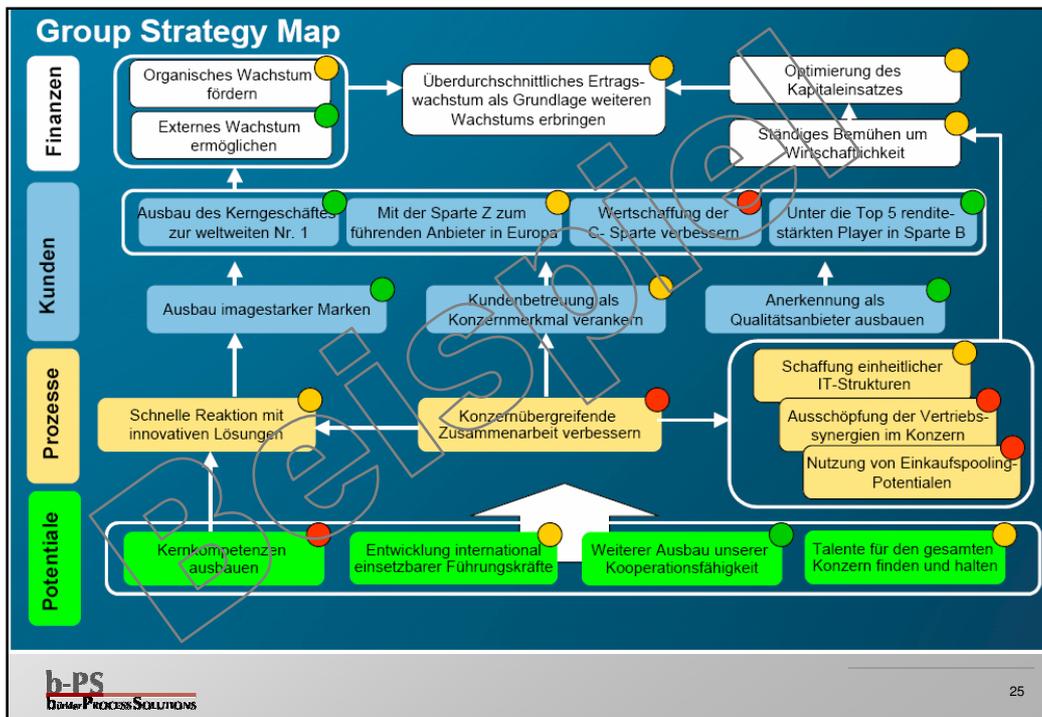
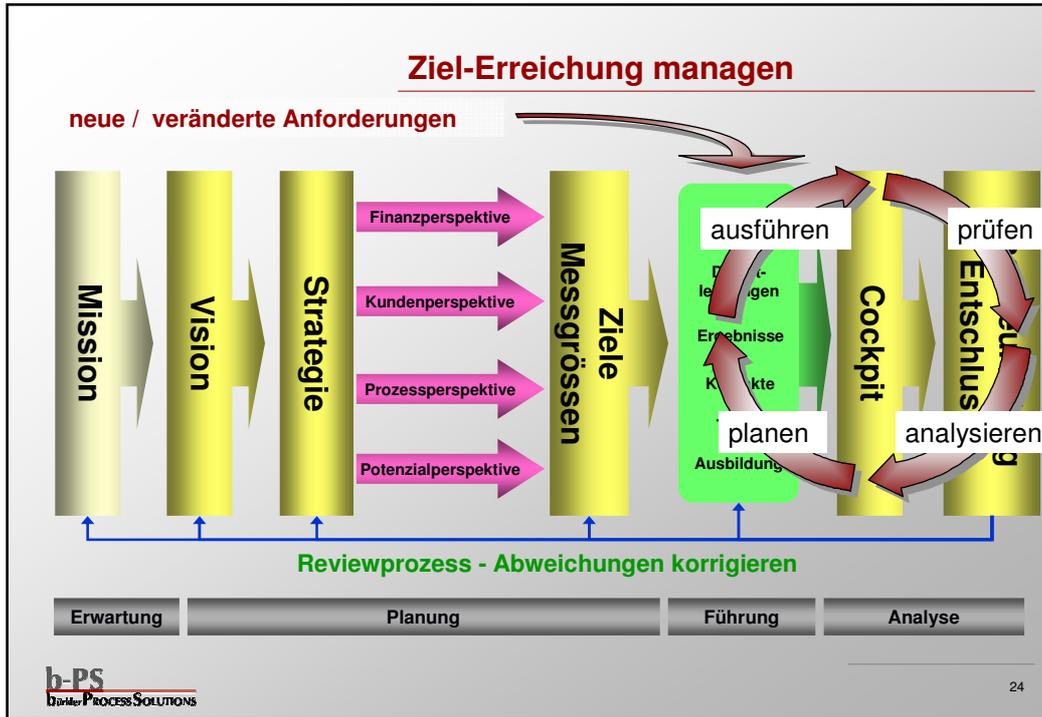
**b-PS**  
Business PROCESS SOLUTIONS

17







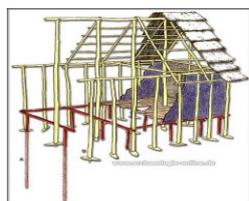


## Das Konzept der Balanced Scorecard

### 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 klassischen Perspektiven

### 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 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.

## Was kann die BSC

**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.



- 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.

**b-PS**  
bürkler PROCESS SOLUTIONS

28

## 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!**

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.



**b-PS**  
bürkler PROCESS SOLUTIONS

29

## Umsetzung

### 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.



Eine Schlucht überwindet man nicht in zwei Sprüngen  
Chinesisches Sprichwort

**b-PS**  
bÜRKLER PROCESS SOLUTIONS

## Vorgehen zur Umsetzung

- Welches sind für mich die wichtigsten Vorgaben aus der Strategie?
- Wie müssen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Strategie wirkungsvoll umzusetzen?
- In welchen Bereichen und Tätigkeiten müssen wir besonders gut sein?
- Wie können wir unsere Mitarbeiter fördern und unterstützen, damit wir unsere Ziele sicherer erreichen?



Ziel der BSC-Methode ist es, bereits heute zu erkennen, ob morgen die gesetzten Ziele erreicht werden. Wenn die Zielerreichung gefährdet ist, können frühzeitig korrigierende Massnahmen eingeleitet werden.

Damit eine BSC Umsetzung erfolgreich wird, ist es vorteilhaft, systematisch vorzugehen.

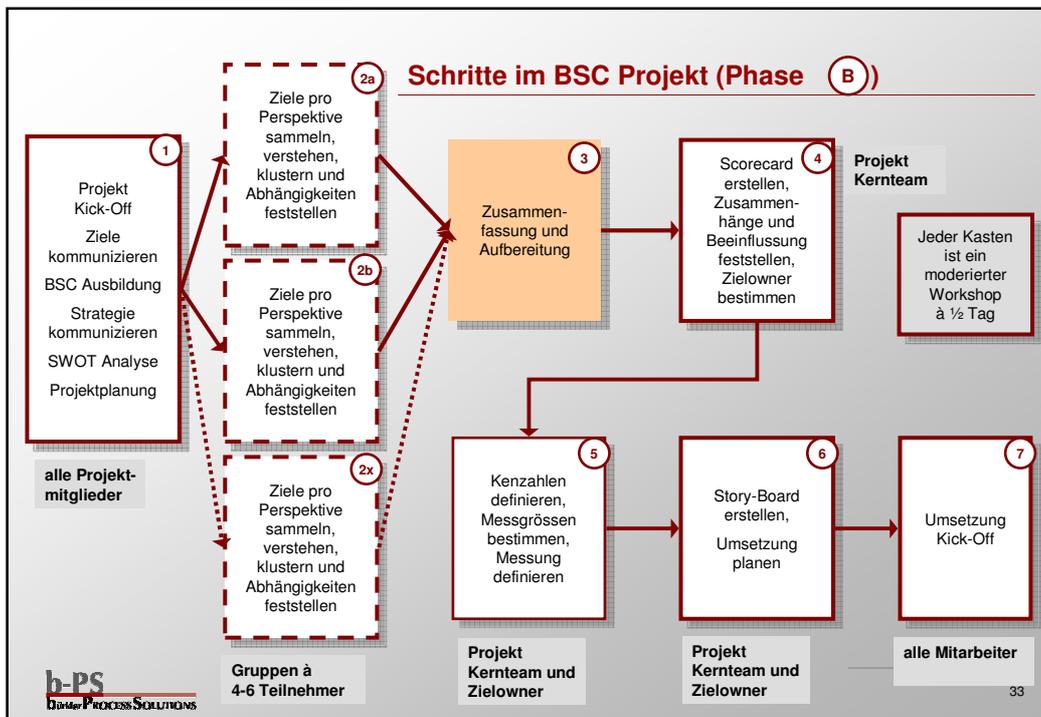
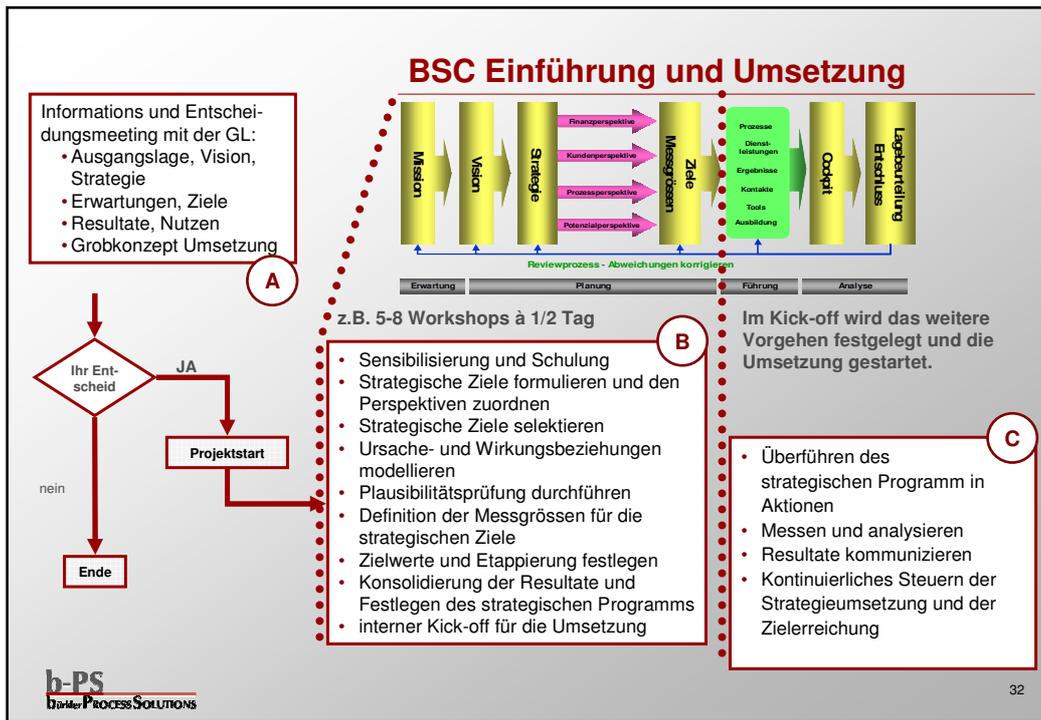
In unserer Praxis hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

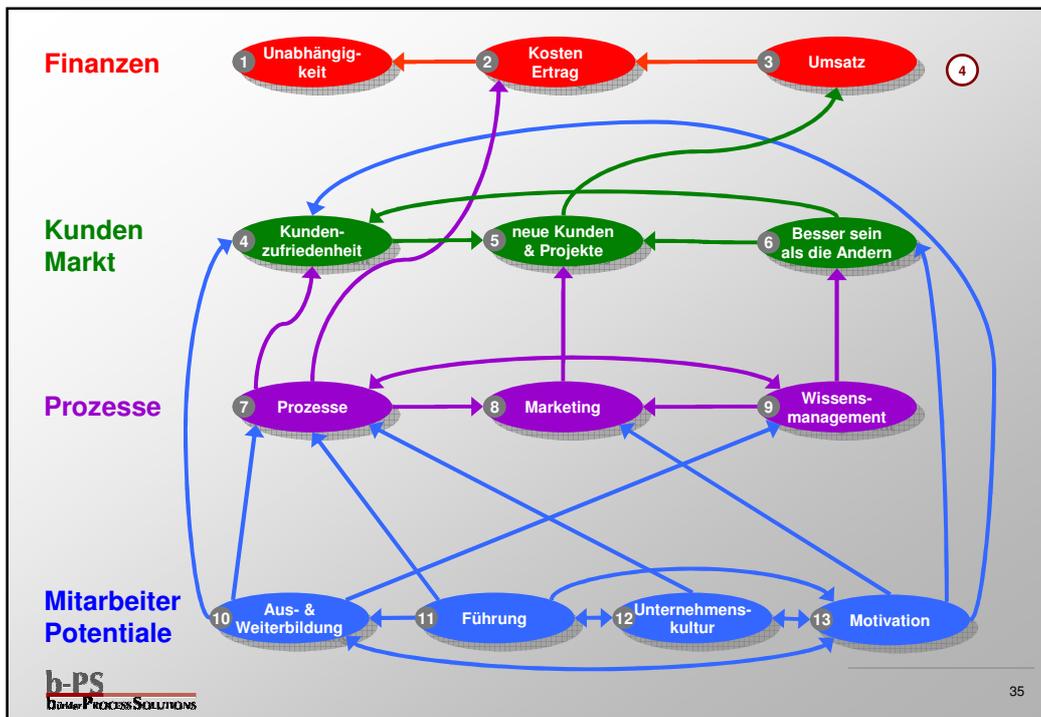
- A** Ziele und Entscheidungsfindung
- B** BSC Projekt in 7 Schritten
- C** BSC Nutzung

In der nächsten beiden Folien sind die wesentlichen Inhalte des Vorgehens **A > B > C** beschrieben.

**b-PS**  
bÜRKLER PROCESS SOLUTIONS

31





## Beschreibung der Ziele 6

**Das Storyboard:**  
**Die Strategie zum anfassen verstehen und umsetzen!**

Im Storyboard wird die erarbeitete Mission, Vision und Strategie festgehalten.

Die strategischen Ziele und deren Wirkungskette werden in der BSC-Map dargestellt.

Für jedes Ziel wird aufgezeigt, wie wir zu diesem Ziel gekommen sind und was wie gemessen und beurteilt werden soll.



**Warum haben wir dieses Ziel ausgewählt?**

- Beschreiben Sie, warum dieses Ziel ausgewählt wurde.
- Warum hat dieses Ziel eine besondere Bedeutung für die Zukunft?
- Warum ist es so wichtig?

**Was wollen wir verändern / bewirken?**

- Beschreiben Sie, was verändert oder bewirkt werden soll.
- Was soll sich verändern?
- Wie soll es sich verändern?
- Was wollen Sie erreichen?

**Auf was konzentrieren wir uns?**

- Auf was kommt es bei diesem Ziel besonders an?
- Was ist besonders wichtig?
- Auf welche Details wollen Sie sich konzentrieren?

**Wie unterstützen wir die Zielerreichung?**

- Was soll getan werden, dass dieses Ziele erreicht werden kann?
- Mit welchen Massnahmen soll die Zielerreichung unterstützt werden?
- Was ist zu tun?

**Was beurteilen wir?**

- Wie wollen Sie beurteilen, wie sich das Ziel entwickelt?
- Was wollen Sie beurteilen?
- Woher kommen die Beurteilungskriterien?
- Wie ist der Messzyklus?

**Wie messen wir?**

- Wie messen Sie?
- Was messen Sie?
- Beschreiben Sie die Kennzahl mathematisch genau.
- Es können auch mehrere Kennzahlen zu einem Ziel gemessen werden.
- Wer ist verantwortlich für die Messung?
- Welche Hilfsmittel werden benötigt?

**Wer ist der Zielowner?**

- Wer ist der "Götti" für das Ziel.

36

**b-PS**  
bürkler PROCESS SOLUTIONS

## Praxistipps für die Einführung 7

**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.

- 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 mit Mittel und Massnahmen zur Zielerreichung. **Unternehmensziel ist nur der Gewinn**; alle anderen Indikatoren sind Leistungstreiber 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**.

37

**b-PS**  
bürkler PROCESS SOLUTIONS

## Umsetzung

7



b-PS  
bÜRKLER PROCESS SOLUTIONS

38

**Viele sind hartnäckig in Bezug  
auf den einmal eingeschlagenen Weg,  
wenige in Bezug auf das Ziel.**

Friedrich Wilhelm Nietzsche



## b-PS Bürkler Process Solutions

Die Zukunft ist  
nicht immer die  
Fortsetzung der  
Vergangenheit.



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

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

Tel: 044 466 8690  
079 406 8613  
Fax: 044 466 8687  
thomas.buerkler@b-ps.ch

Besuchen Sie uns im Internet [www.b-ps.ch](http://www.b-ps.ch)