

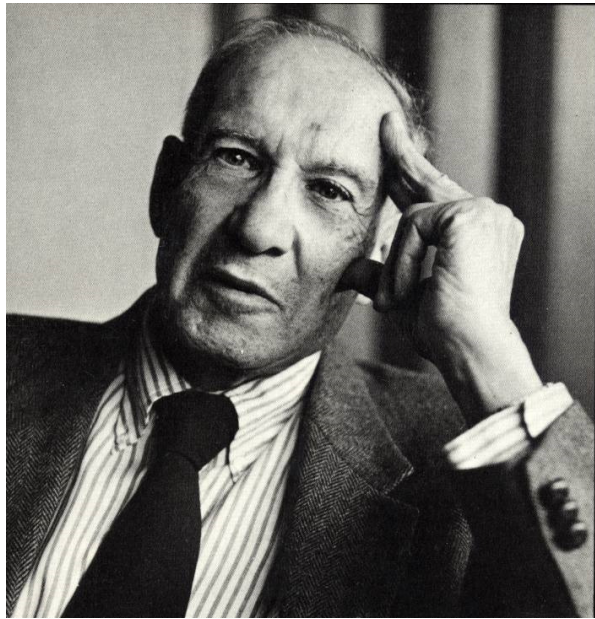
# Die Einführung von Kennzahlensystemen in Industrieunternehmen:

## Praxisbeispiele und Fallgruben

Bradley P. Gould  
Geschäftsführer  
Prospitalia GmbH



# Warum Kennzahlensysteme?



Peter Drucker, US-Amerikanischer  
Ökonom (1909-2005)

„Was du nicht messen  
kannst, kannst du nicht  
lenken“.

Das Ziel ist Transparenz...



These:

Die Einführung eines  
Kennzahlensystems ist in der Regel ein  
kultureller Paradigmenwechsel für eine  
(jede) Organisation.

# BSC, Vision und Strategie...



# 5 typische Fallgruben bei der Einführung von Kennzahlensystemen wie BSC

1. Mangelndes Wissen über die Theorie und Praxis der Balanced Scorecard innerhalb der Organisation
2. Nichtbeteiligung der Mitarbeiter und externer „Stakeholder“ an der Entwicklung der Balanced Scorecard
3. Der Versuch die „perfekte“ Balanced Scorecard zu entwickeln
4. Die Nutzung der Balanced Scorecard ausschließlich als zusätzliches Kontrollinstrument für das Management
5. Mangelnde Unterstützung des Projektes „Balanced Scorecard“ durch das Top-Management

## Fallgruben...

### 1. Mangelndes Wissen über die Theorie und Praxis der Balanced Scorecard innerhalb der Organisation

Was können (wollen) wir erreichen und wie müssen sich unsere Arbeitsweisen verändern?

Wie groß ist der Aufwand um eine Balanced Scorecard erfolgreich und nachhaltig einzuführen? i.e. Schulungsaufwand

Können wir das alleine oder ist externe Unterstützung erforderlich um das Projekt umzusetzen?

Lösung: Externe Ressourcen holen oder zusätzliche interne Ressourcen entwickeln

## Fallgruben...

### 2. Nichtbeteiligung der Mitarbeiter und externer „Stakeholder“ an der Entwicklung der Balanced Scorecard

Balanced Scorecard wird durch wenige „Eingeweihten“ entwickelt

Durch fehlende Transparenz und schlechte Kommunikation wird ein falsches Bild vermittelt und Widerstand erzeugt.

Wie kommuniziere ich das Thema um eine konstruktive Projektgrundlage zu legen?

Lösung: Gemeinsame Ermittlung von klaren Zielen und kritischen Erfolgsfaktoren in repräsentativen Projektgruppen.



## Fallgruben...

### 3. Der Versuch die „perfekte“ Balanced Scorecard zu entwickeln

Mangelnder Bezug zu Kennzahlensystemen und deren Grenzen

Durch die Suche nach den perfekten Kennzahlen die Übersicht verlieren... zu vieles... zu kompliziert.

So lange an den Messgrößen und deren Gewichtung schrauben bis die Ergebnisse von alleine gut aussehen.

Lösung: Der Lernfähigkeit des Systems vertrauen, loslegen und das System kontinuierlich weiter entwickeln. Mit „Continuous Improvement“ als organisatorischen Leitgedanken.

## Fallgruben...

### 4. Die Nutzung der Balanced Scorecard ausschließlich als zusätzliches Kontrollinstrument für das Management

Die Verlockung Kennzahlensysteme als disziplinarischen „Knüppel“ zu benutzen, statt als Steuerungs- und Motivationssystem.

Die Nutzung der BSC als strategisches Steuerungsinstrument ... kontrollieren oder lenken?

Lösung: Durch die Ermächtigung der Organisation sich selbst mit einem Kennzahlensystem, entlang des Leitstrahls der Strategie, kontinuierlich zu verbessern.

## Fallgruben...

### 5. Mangelnde Unterstützung des Projektes „Balanced Scorecard“ durch das Top-Management

Fehlende Identifikation und Verbindlichkeit des Top-Managements mit dem Projekt gilt als größte Ursache für das Scheitern der Einführung von Kennzahlensystemen.

Gilt für alle Anderen...nur nicht für mich.

Erzeugung von „Schubladen-Lösungen“.

Lösung: Nachhaltiges „Leben“ des Systems durch das Top-Management ist eine Bedingung für den langfristigen Erfolg.

# Dilbert...



# Beispiel: Von strenger Hierarchie zu „Management by Empowerment“...Medex Inc.

Medex Inc.:            Multinationaler Hersteller von Medikal Produkten für Interventionelle Kardiologie und Intensivmedizin

---

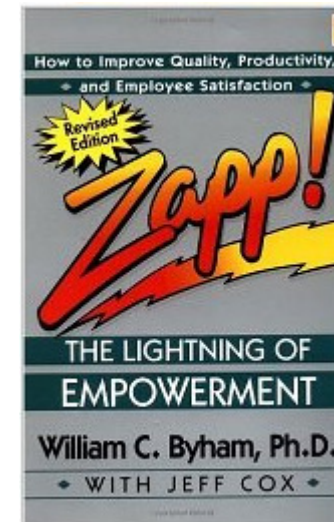
Situation:            Börsennotiert seit 1961  
30 Jahre Gründer (Patriarch) geführt  
Erster Nachfolger mit „Laissez-faire“ Führungsstil gescheitert

Problem:            Aktie unter „Buchwert“ gefallen  
Unaufgeforderte Übernahmeversuche

Implication:        Schnelle Rettung oder Notverkauf mit „Kahlschlag“

Needs:              Neue (Alte) Firmenkultur → „Just do it!“

# „Top-Down“ Kulturrevolution...



## Ergebnisse...

- 6 monatiges Intensivprojekt mit Unternehmensberater
- Right-sizing Projekt in den ersten 3 Monaten (10% inkl. Gehaltsverzicht und 25% Reduktion des Vorstands)
- Gemeinsame Ermittlung der „kritischen Erfolgsfaktoren“
- Einführung von automatisiertem „Shop Floor Reporting“
- „Clean-Up Medex“ Projekt
- Einführung von neuer interner Kommunikationsstrategie mit u.a. Townhall Meetings (erst monatlich dann Quartalsmeetings), Projekt Newsletter, integrative Planungsmeetings sowie ein Continuous Improvement Program mit Vorschlagswesen.
- Einführung eines Kennzahlensystems mit angebundenen Incentive Program auf allen ebenen
- Wieder in der „Gewinnzone“ nach 12 Monaten.

These:

Die Einführung eines  
Kennzahlensystems ist in der Regel ein  
kultureller Paradigmenwechsel für eine  
(jede) Organisation.



Thesenerweiterung:

Ein kultureller Paradigmenwechsel zum  
„mündigen Mitarbeiter“ ist eine  
Voraussetzung für die erfolgreiche  
Einführung und nachhaltige Nutzung  
einer Balanced Scorecard

Die Einführung von Kennzahlensystemen in  
Industrieunternehmen:

Praxisbeispiele und Fallgruben

Dankeschön...Fragen???