



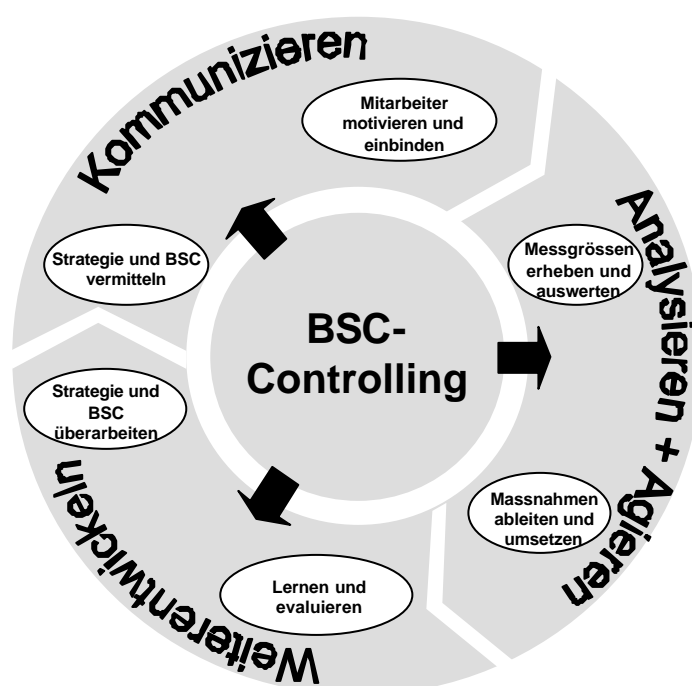
Integration der BSC in die Unternehmung

Einführung eines "BSC-Controlling"

Neben vielen zufriedenen BSC-Anwendern hört man auch immer wieder von einer nicht unerheblichen Anzahl von Firmen, bei denen die Erwartungen an die BSC nicht oder nur teilweise erfüllt wurden. Abgesehen von den Fällen, in denen die Erwartungen allgemein zu hoch gesteckt waren oder in denen die Balanced Scorecard schon in der Planungsphase falsch konzipiert wurde, *scheitern BSC-Projekte häufig daran, dass es nach der Implementation nicht gelingt, die BSC im Alltag der Unternehmung zu verankern und ihren kontinuierlichen Einsatz sicherzustellen.*

Genau vor diesem Problem stand auch die hier beschriebene Unternehmung. Als Reaktion darauf, dass nach einer erfolgreichen Anfangsphase die BSC immer mehr zu einem Stück Papier zu verkommen drohte, das es einfach auszufüllen und wieder zu vergessen galt, entwickelte man ein *Controlling-Konzept zur Steuerung und Überwachung der BSC*. Mit Hilfe dieses Konzeptes sollten Kommunikation, Auswertung und Weiterentwicklung der BSC verbindlich geregelt werden, um so auch langfristig das gesamte Potential der BSC ausschöpfen zu können.

► Folien 1,2



Im folgenden werden die in der Abbildung auf Seite 1 identifizierten Bestandteile des BSC-Controlling genauer erläutert. Dabei ist sicherzustellen, dass das Controlling die Balanced Scorecard sinnvoll unterstützt, ohne aber das von der Zeit und vom Aufwand her Machbare aus den Augen zu verlieren

1. Kommunizieren

Hier geht es darum, bei den Beschäftigten eines Unternehmens ein dauerhaftes Bewusstsein für Strategie und Balanced Scorecard zu schaffen. Dies setzt die Beantwortung zweier Fragen voraus:

- Wie können Strategie und Balanced Scorecard vermittelt werden ?
- Wie können die Mitarbeiter in das Balanced Scorecard-System eingebunden werden, und wie können sie motiviert werden, nach den der Balanced Scorecard zugrunde liegenden strategischen Grundsätzen zu handeln?

1.1 Strategie und Balanced Scorecard vermitteln

Die Unternehmenskommunikation verfolgt das Ziel, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass jede Stelle über die für ihre Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen verfügt. Auf die Balanced Scorecard übertragen bedeutet dies, dass durch den Kommunikationsprozess *das Verständnis jedes Einzelnen für die Organisationsstrategie vergrößert und seine Motivation, strategiekonform zu handeln, gesteigert werden soll*. Dabei ergibt sich allerdings folgendes Problem: Wie kann die Strategie Hunderten oder gar Tausenden von Leuten vermittelt werden, ohne dass sie dabei auch bald Konkurrenzunternehmen bekannt würde? Um dieses Problem zu lösen, ist es wichtig, genau zu bestimmen, wer welche Informationen zur Erfüllung seiner Aufgabe braucht, und durch welche Kanäle diese übermittelt werden sollen.

In Anlehnung an [Kaplan/Norton 1997] erfolgt dies am besten durch das Erarbeiten eines ausformulierten Kommunikationskonzeptes für Strategie und BSC, in dem folgende Fragen erörtert und geklärt werden:

- *Wer ist für das Kommunikationskonzept verantwortlich?*
- *Was sind die Zielgruppen?*
z.B. Mitarbeiter, verschiedene Managementstufen, Konzernleitung, Verwaltungsrat, Aktionäre etc.
- *Welche Informationen sollen den einzelnen Zielgruppen vermittelt werden?*
Wieviel Wissen über die Strategie benötigt jede Zielgruppe, um die eigenen Tätigkeiten strategieorientiert ausführen zu können?
- *Wie sollen die Informationen vermittelt werden?*
Durch Face-to-Face (Vortrag, Gespräch), Print-Medien (Hauszeitung, Anschläge), Elektronischen Medien (E-Mail, Internet) etc.
- *Wie sieht der Kommunikationszeitplan aus?*
- *Wie kann die Wirkung des Kommunikationskonzeptes gemessen werden?*

► Folien 3,4

1.2 Mitarbeiter motivieren und einbinden

Allein die Gewissheit, dass die Strategie und die Balanced Scorecard-Idee aktiv kommuniziert werden und dass alle Mitarbeiter des Unternehmens über die strategischen Ziele, die es zu erreichen gilt, Bescheid wissen, garantiert noch nicht, dass auch strategiekonform gedacht und gehandelt wird. Da in den meisten Strategien aber die Mitarbeiter die Hauptrolle bei der Strategieumsetzung spielen, gilt es sicherzustellen, dass diese entsprechend mit eingebunden und motiviert werden. Dies muss sowohl durch organisatorische Massnahmen (klare Festlegung von Kompetenzen und Verantwortungen, siehe 2.2) als auch durch eine entsprechende *Anreizgestaltung*, sprich ein finanzielles Anreizsystem, geschehen.

Um den Anforderungen an Transparenz, Gerechtigkeit und Wirtschaftlichkeit zu genügen, entschied man sich bei SIG Arms für die Einführung eines Anreizsystems gemäss dem "Top-Down-Individualisierungs"Ansatz [Horvath 2000]. Die ,Top Down'-Individualisierung verfeinert die Ziele einer Balanced Scorecard für nachgelagerte Führungs- und Mitarbeitererebenen. Man geht von denjenigen Zielen aus, für die der betroffene Bereich verantwortlich ist, und konkretisiert diese Ziele für die darunterliegenden Ebenen. Dabei werden keine weiteren Balanced Scorecards erstellt, sondern in einem ,Top Down'-Diskussionsprozess vereinbaren Führungskraft und Mitarbeiter (bzw. untergeordnete Führungskraft) den Beitrag des Einzelnen zur Erreichung der Ziele. Diese Methode bietet den Vorteil, dass Ziele individuell für jeden Mitarbeiter ausgestaltet werden können, ohne dass der Aufwand dafür die Grenzen des zeitlich und wirtschaftlich Machbaren sprengt. Ausserdem ist es so ohne weiteres möglich, das Anreizsystem erst auf oberster Stufe einzuführen und zu erproben, und dieses dann bei Erfolg Schritt für Schritt auf weitere Ebenen auszudehnen.

► Folien 5,6,7

2. Analysieren und Agieren

Es geht hier darum, Möglichkeiten aufzuzeigen und Abläufe zu erstellen, die festlegen, wie die Erhebung und Analyse der Messgrössen gemanagt werden kann und wie darauf aufbauend Massnahmen zur Strategieumsetzung abgeleitet und ausgeführt werden sollen.

2.1 Messgrössen erheben und analysieren

Die Messgrössen sind das Herzstück der BSC. Voraussetzung um zu sinnvollen Aussagen zu gelangen ist aber, dass Qualität und Korrektheit von Erhebungs- und Auswertungsprozess langfristig gewährleistet sind. Dabei gilt es, folgende Fragen zu beachten:

- *Wann und wie oft werden die Messgrößen erhoben?*

Die Beantwortung dieser Frage hängt hauptsächlich von einer Aufwand-Nutzen-Betrachtung ab. Zum einen gibt es Messgrößen, die mit relativ wenig Aufwand zu jeder Zeit erhoben werden könnten. Beispiel dafür sind die Kennzahlen der finanziellen Perspektive, die jederzeit über ein Computersystem wie SAP o.ä. abrufbar sind. Das Gegenteil dazu bilden Größen wie ‚Kunden-‘ oder ‚Mitarbeiter-Zufriedenheit‘. Diese zu ermitteln ist oft mit hohem Aufwand verbunden (z.B. Erstellen eines Fragebogens, der verschickt bzw. verteilt, dann ausgefüllt und ausgewertet werden muss). Darüber hinaus wäre die Erhebung solcher Kennzahlen auf monatlicher Basis auch wenig sinnvoll, da sich die Zufriedenheit der Kunden von einem auf den anderen Monat wohl nur marginal ändert. Um die Entwicklung solcher Zahlen zu beobachten, sind hier längere Zeitintervalle von Vorteil.

Aufgrund dieser Überlegungen hat man sich bei unserer Beispielsunternehmung für eine quartalsweise Erhebung der Messgrößen entschieden. Ausnahme bilden dabei die Messgrößen, deren Ermittlung auf Basis einer Umfrage geschieht (‚Kunden-‘ und ‚Mitarbeiter-Zufriedenheit‘) und die deshalb nur einmal pro Jahr erhoben werden sollen. Weitere Gründe für die Einführung dieses vierteljährlichen Rhythmus ist die Erkenntnis, dass eingeleitete Massnahmen sich eh erst mit einiger Verzögerung auch in den Messwerten niederschlagen, sowie die Tatsache, dass zentrale Kennzahlen der ‚Finanz-‘ und ‚Markt-‘ Perspektiven bereits auch im herkömmlichen Monats-Reporting enthalten sind.

- *Wer ist für die Erhebung und Auswertung zuständig?*

Jede Messgröße braucht einen Zuständigen, der sie erhebt, und einen, der für die Erreichung der vorgegebenen Zielwerte explizit verantwortlich ist. Dabei ist die Trennung dieser beiden Funktionen für die Aussagekraft der Messgrößen zwar von hoher Bedeutung, in der Praxis jedoch nicht immer leicht durchzuführen. Gelingt es, diese Trennung durchzusetzen, können einige Probleme von Anfang an vermieden werden: Derjenige, der die Messung vornimmt, muss dem für die Zielerreichung Verantwortlichen nämlich darlegen können, dass die Zahlen auf einer plausiblen Grundlage beruhen, während sich der Zielverantwortliche nicht hinter grosszügig nach oben oder unten gerundeten Zahlen verstecken kann.

Um transparent zu machen, wie sich die einzelnen Messgrößen errechnen, welchem Zweck sie dienen und wie die Erreichung der Zielwerte sichergestellt werden soll, ist es empfehlenswert, für jede Kennzahl eine detaillierte Messgrößen-Scorecard zu entwerfen.

► *Folie 8*

2.2 Messgrößen ableiten und umsetzen

Durch das Setzen von Zielen und die regelmässige Erhebung der Messgrößen wird der Umsetzungsgrad der Strategie laufend überwacht. Dabei zeichnet sich auch ab, ob es ge-

nügt, den normalen Geschäftsgang weiterzuverfolgen, oder ob neue Massnahmen eingeleitet werden müssen, um die Zielvorgaben zu erreichen.

Die Ableitung von Massnahmen erfolgt im Anschluss an die vierteljährliche Erhebung und Auswertung der Messgrössen. Die Verantwortung, einen allfälligen Handlungsbedarf zu identifizieren und Massnahmen zu formulieren, liegt dabei sowohl beim Management als auch bei den Mitarbeitern, in deren Leistungsvereinbarung die betreffenden Kennzahlen aufgenommen wurde.

Im Allgemeinen werden zwei Arten von strategischen Massnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung unterschieden [Kaplan/Norton 1997]:

- Bei einem *kontinuierlichen Verbesserungsansatz* geht es darum, die Zielerreichung durch eine schrittweise Optimierung bestehender Prozesse sicherzustellen. Dies sollte im Normalfall nicht mit hohem finanziellen oder personellen Aufwand verbunden sein.

Bei unserer Beispielsunternehmung ist die Messgrösse ‚Forderungstage‘ ein Fall, auf den der kontinuierliche Verbesserungsansatz angewendet werden sollte: Zur Senkung der Forderungstage ist es nötig, den bereits bestehenden Mahnwesen-Prozess durch kleinere Anpassungen (wie z.B. die Verkürzung der Mahnfristen) und die Sicherstellung einer konsequenteren Anwendung (u.a. durch Schulung der Mitarbeiter) zu optimieren.

- Wenn festgestellt wird, dass Massnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung kritischer Prozesse nicht ausreichen, ergibt sich die Notwendigkeit, völlig neue Abläufe für die Prozesse zu entwickeln und anzuwenden (*radikaler Verbesserungsansatz*). Diese Massnahmen sind oft mit grossem Aufwand, sei es finanziell, zeitlich oder personell, verbunden.

Ein Beispiel dafür ist die Messgrösse ‚Vorräte‘. Zweck dieser Grösse ist es, den Lagerbestand zu senken und so einen geringeren Kapitaleinsatz zu ermöglichen. Um die ehrgeizig gesetzten Zielwerte zu erreichen, stellte man bei der Gesellschaft Y fest, dass es nötig sein würde, eine neue Lagermanagement-Software einzuführen sowie den Inventur-Prozess völlig neu zu gestalten.

Die Umsetzung der Massnahmen erfolgt am besten in Projektform. Dafür werden die Massnahmen in einzelne Projekte unterteilt, jeweils einem Verantwortlichen unterstellt und ein Abschluss-Datum festgelegt. Diese Informationen werden verbindlich auf der Messgrössen-Scorecard eingetragen. Bei grösseren Projekten mit einem hohen finanziellen und personellen Aufwand, die sich über längere Zeit hinziehen, ist ausserdem ein Instrument zur Überwachung dieser Projekte nötig. Im Falle der erwähnten Unternehmung soll dies innerhalb eines Projekt-Controllings erfolgen. Die Basis dieses Controlling-Systems ist die monatliche Fortschrittskontrolle, aus der u.a. geplante Aktionen und ihr Umsetzungsgrad sowie die anfallenden Kosten auf einen Blick ersichtlich sind.

► Folien 9,10,11

3. Weiterentwickeln

Der dritte Bestandteil des Controlling-Konzeptes widmet sich der Sicherstellung der kontinuierlichen *Weiterentwicklung* von Strategie und Balanced Scorecard.

3.1 Lernen und evaluieren

Die Balanced Scorecard basiert auf einem lernfreundliches Klima. Ein lernfreundliches Klima zeichnet sich durch einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und Missständen aus. Nur eine Unternehmenskultur, die offen und vertrauensvoll gestaltet ist, ermöglicht, dass aus Fehlern gelernt werden kann.

Um ein solches Klima herbeizuführen und um das Management dazu zu bewegen, die Mitarbeiter aktiv in Entscheidungsfindungen mit einzubeziehen, wurde bei unserer Beispielunternehmung ein unternehmensweites Vorschlagswesen entwickelt und auf der Balanced Scorecard die Messgrösse ‚Anzahl Verbesserungsvorschläge‘ aufgenommen. Diese sollte als Indikator dienen, um einen ungefähren Einblick zu erhalten, ob sich die Mitarbeiter-Einbindung in Entscheidungsprozesse tendenziell verbessert oder nicht.

3.2 Strategie und Balanced Scorecard überarbeiten

Um eine ausreichende Stabilität der Balanced Scorecard zu erreichen, sind auch nach der Implementation laufende Anpassungen an veränderte strategische Anforderungen unabdingbar. Sowohl der strukturelle Aufbau der Scorecard als auch die verwendeten Messgrössen müssen überprüft und aktualisiert werden.

Im Rahmen einer regelmässig vorgenommenen *Strategie-Review* sollten also sowohl Strategie als auch Balanced Scorecard überarbeitet werden, um die Aktualität beider zu gewährleisten. Im Sinne des ‚Double Loop‘-Lernens muss in dieser Phase nicht nur der Erfüllungsgrad der gesteckten Ziele überprüft werden, sondern auch die gesteckten Ziele selbst. Dies bedeutet zum einen eine Überprüfung der Annahmen und Rahmenbedingungen, die zur Festlegung der Strategie getroffen wurden, zum anderen eine Überprüfung der Strategie selbst. Des weiteren ist festzustellen, ob die aufgrund des Ursachen-Wirkungsdiagramms aufgestellten Abhängigkeiten in der angenommenen Intensität und zeitlichen Verzögerung eingetreten sind oder vielleicht überhaupt nicht bestehen. Ändern sich die Strategie oder die Ursachen-Wirkungsbeziehungen, muss auch die Balanced Scorecard angepasst werden. Darüber hinaus gilt es, die gesetzten Ziele und die erhobenen Messgrössen auf ihre Plausibilität und Korrektheit zu überprüfen.

Durch die regelmässige Wiederholung dieser Strategie-Review können Strategie und Balanced Scorecard iterativ immer besser an die tatsächlichen Bedürfnisse angepasst und verfeinert werden. Damit ist die Grundvoraussetzung für die Beherrschbarkeit des Wandels auch auf der strategischen Ebene gelegt. Im Folgenden wird nun detailliert

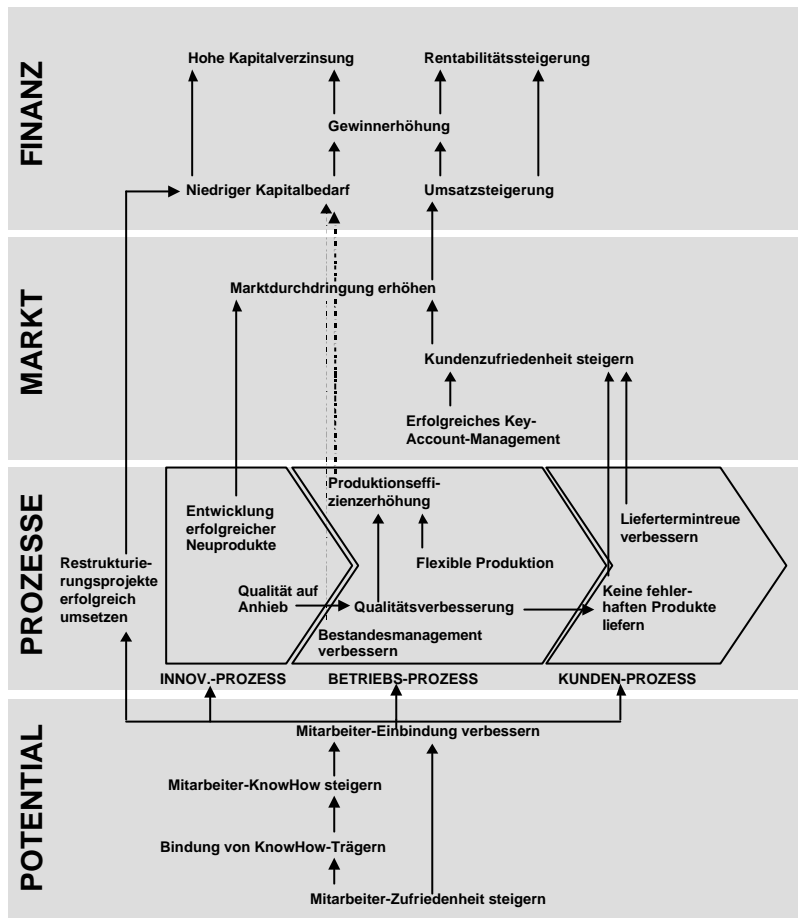
erläutert, wie dieses Überarbeiten von Strategie und Scorecard innerhalb der Strategie-Review abläuft.

► *Folien 12,13*

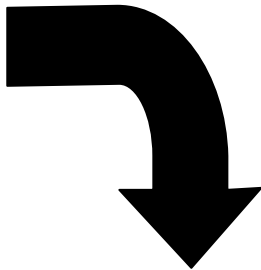
Am Ende steht vor allem die Erkenntnis, dass die Balanced Scorecard zwar das Potential besitzt, die von [Kaplan/Norton 1997] erwähnten kritischen Managementprozesse zu meistern. Dies gelingt jedoch nicht einfach durch Entwicklung und regelmässiges Erstellen einer Balanced Scorecard. Einhergehend damit müssen die oben beschriebenen Prozesse eingeführt, angewendet und durch ein konsequentes Controlling unterstützt werden, was aufgrund der erforderlichen, z.T. tief-greifenden Änderungen keine leichte Aufgabe darstellt.

Auf die Einführung eines ständigen BSC-Teams, das einen Grossteil dieser Aufgaben übernehmen oder überwachen könnte, kann dabei bewusst verzichtet werden, da es der Integration der Balanced Scorecard in die Unternehmung im Wege stehen könnte. Vielmehr sollte Wert darauf gelegt werden, dass diese neuen Aufgaben und Funktionen auf oberster Führungsebene verankert werden und die gesamte Belegschaft daran beteiligt ist, um sicherzustellen, dass das Handeln nach Balanced Scorecard-Grundsätzen zu einer Selbstverständlichkeit wird.

Die Balanced Scorecard



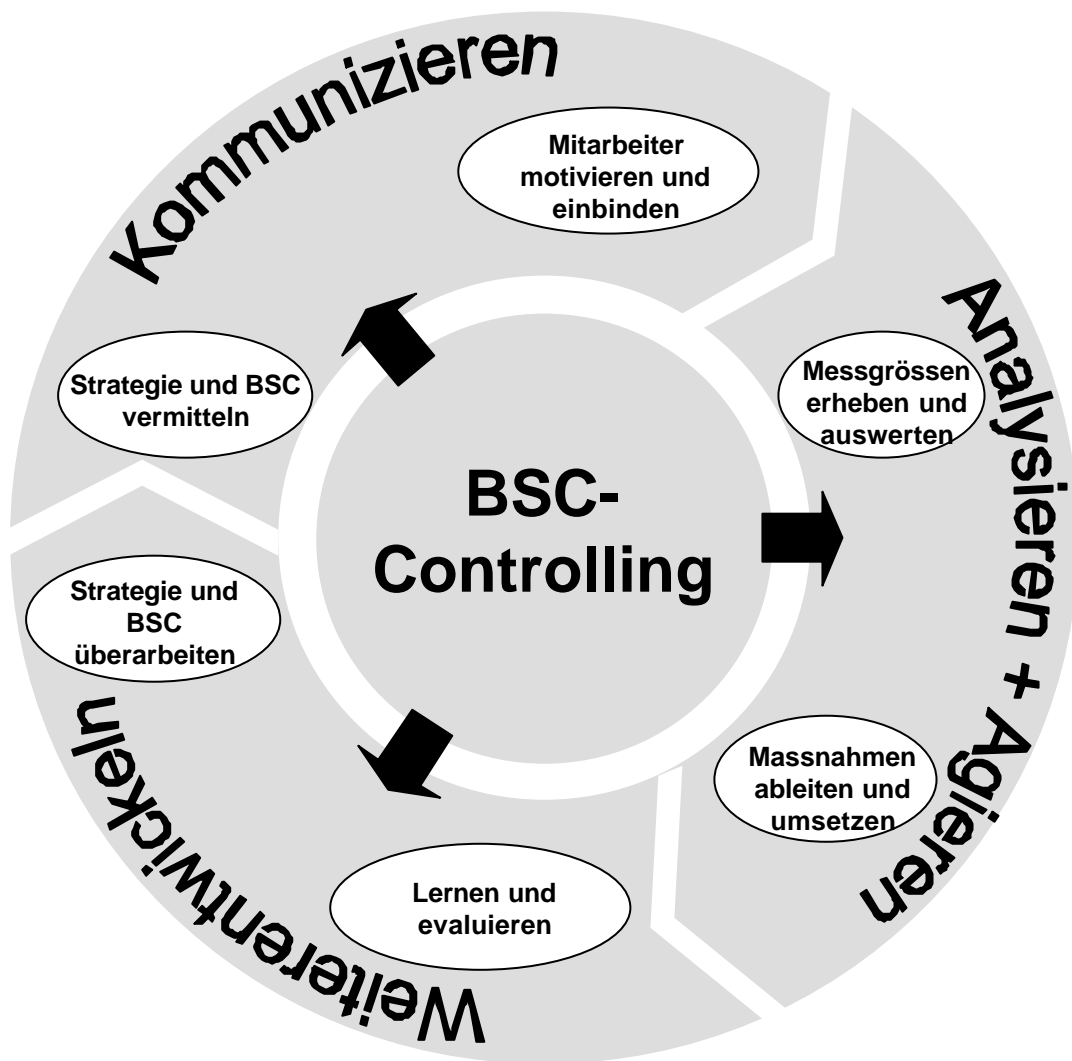
Ursachen-Wirkungs-Diagramm



Balanced Scorecard 2000

	Ziel	Messgrösse	Einheit	Æ Vorj. Quartal	Messwerte				Zielwert	Abw. zum Ziel
					IST Q1	IST Q2	IST Q3	IST Q4		
FINANZ	Rentabilitätssteigerung	Return on Sales (ROS)	%	3.6%	-0.8%	4.2%			4.5%	-62.4%
	Hohe Kapitalverzinsung	Return on Net Assets (RONA)	%	2.1%	-0.5%	2.9%			3.3%	-64.0%
	Gewinnerhöhung	Economic Profit (EP)	Mio. CHF	0.530	-0.121	0.678			0.700	-60.2%
	Niedriger Kapitalbedarf	Net Assets	Mio. CHF	100.997	95.650	93.267			84.000	-11.0%
		Vorräte	Mio. CHF	39.867	36.842	37.934			31.000	-22.4%
		Forderungstage	Tage	52	49	44			46	4.3%
	Umsatzsteigerung	Netto-Umsatz	Mio. CHF	14.800	14.986	16.143			15.500	0.4%
		Netto-Umsatz an Dritte	Mio. CHF	4.800	4.328	6.122			5.000	4.5%
MARKT	Marktdurchdringung	Marktanteil Segment 1	%	18.0%	22.6%	21.5%			20.0%	10.3%
		Marktanteil Segment 2	%	2.5%	4.2%	4.3%			5.0%	-15.0%
		Umsatz mit Neukunden	%Umsatz	10.0%	12.3%	18.6%			15.0%	3.0%
		Umsatz mit Neuprodukten	%Umsatz	25.0%	28.2%	25.6%			30.0%	-10.3%
	Kundenzufriedenheit steigern	Kunden-Umfrage	Index	68		75			70	7.1%
Erfolgreiches KeyAcc-Mgmt.	Umsatz mit Key Account-Kunden	%Umsatz	63.9%	50.1%	58.3%			60.0%	-9.7%	
PROZESSE	Liefertermintreue verbessern	Lieferpünktlichkeit	%	75.0%	65.0%	53.0%			90.0%	-41.1%
	Keine fehlerhaften Produkte liefern	Kundenbeanstandungen	Zahl	11	4	9			10	10.0%
	Produktionseffizienzerhöhung	Maschinenauslastungsgrad Abteilung 1	%	105.0%	129.0%	123.0%			120.0%	2.5%
	Flexible Produktion	Produktions-DLZ Produkt A	Tage	20	21	19			15	-26.7%
	Produktionsqualität verbessern	Ausschussanteil	% HK	0.3%	0.5%	0.2%			0.3%	16.7%
	Erfolgreiche Neuentwicklungen	Anzahl Patentierungen	Zahl	5	8	3			5	10.0%
Qualität auf Anhieb	Anzahl Änderungen	Zahl	23	25	18			20	-10.0%	
POTENTIAL	MA-Einbindung verbessern	Anz. Verbesserungsvorschläge	Zahl	na	5	8			5	30.0%
	MA-KnowHow steigern	Fortbildungstage/Mitarbeiter	Zahl	0.5	0.6	0.8			1.0	-20.0%
	KnowHow-Trägern binden	Abgänge von Stamm-Mitarbeitern	%MA	1.5%	0.7%	2.8%			1.5%	-16.7%
	MA-Zufriedenheit steigern	Mitarbeiter-Umfrage	Index	72		69			75	-8.0%
Controller Gesellschaft Y		Datum: 15. Juli 2000		Verteiler: Geschäftsleitung, UB-Controller						

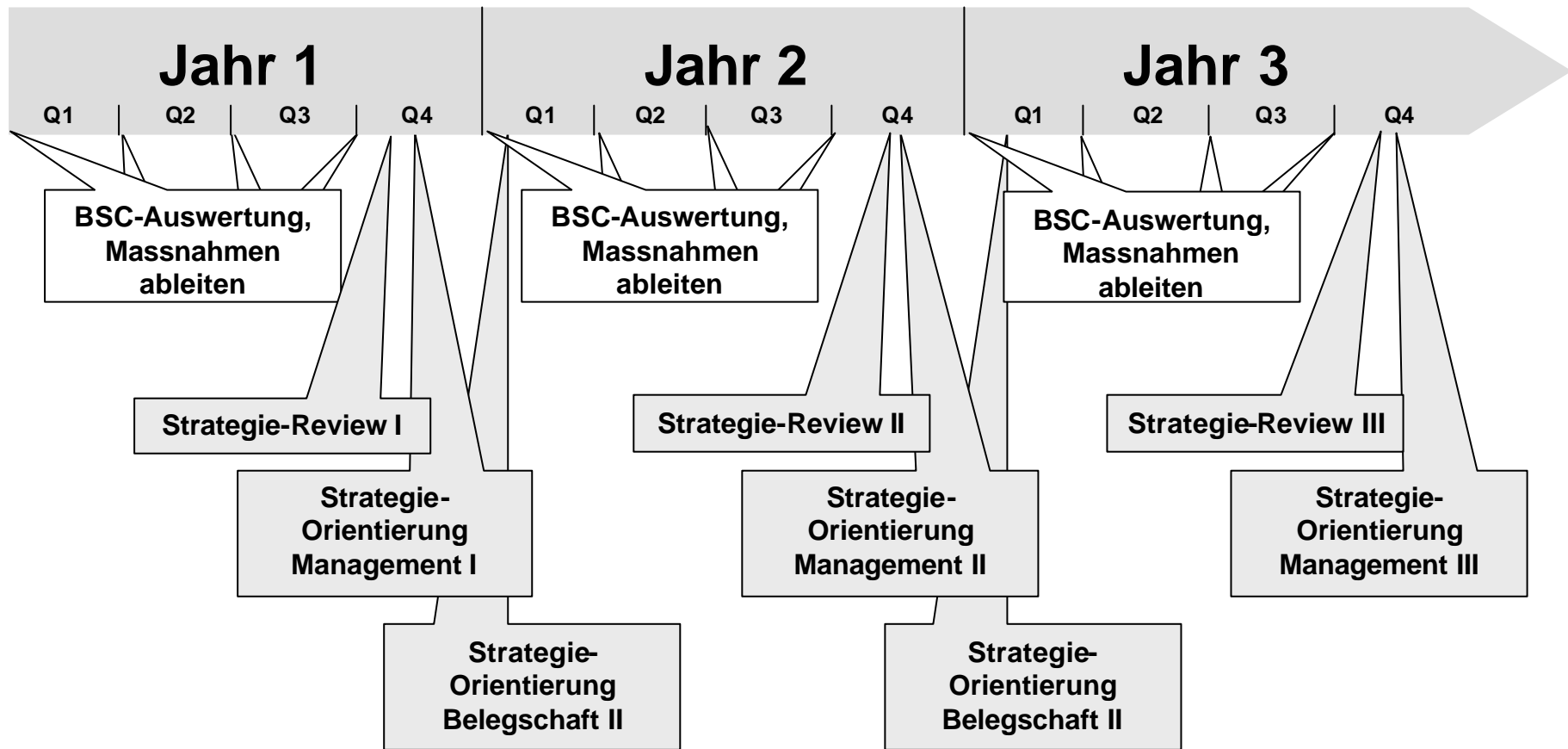
Das BSC-Controlling Konzept



Ansprechgruppen in der Unternehmung

Zielgruppe	Aufgabenbereich in der Unternehmung	Benötigtes Wissen zur Erfüllung der Aufgabe
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> Die eigenen Tätigkeiten strategie-orientiert ausführen können 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Ziele Welche strategischen Ziele kann der MA beeinflussen? Grad der Umsetzung der vom MA beeinflussbaren strategischen Ziele
Management	<ul style="list-style-type: none"> Strategisch planen können Erkennen können, ob die MA strategie-konform handeln Die eigenen Tätigkeiten strategie-orientiert ausführen können 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie Strategische Ziele Welche strategischen Ziele kann der Manager (selber oder durch MA) beeinflussen? Grad der Umsetzung der vom Manager (direkt oder indirekt) beeinflussbaren strategischen Ziele
UB- / Gesellschafts-Leitung	<ul style="list-style-type: none"> Strategie entwickeln Vorgaben zur Strategieentwicklung der Gesellschaften definieren Strategieumsetzung überwachen 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie Strategische Ziele Grad der Strategieumsetzung
Konzernleitung / Verwaltungsrat	<ul style="list-style-type: none"> Vorgaben zur Strategieentwicklung des UB definieren Strategieumsetzung überwachen 	<ul style="list-style-type: none"> Strategie Strategische Ziele Grad der Strategieumsetzung

Kommunikationszeitplan



Zielvereinbarungen

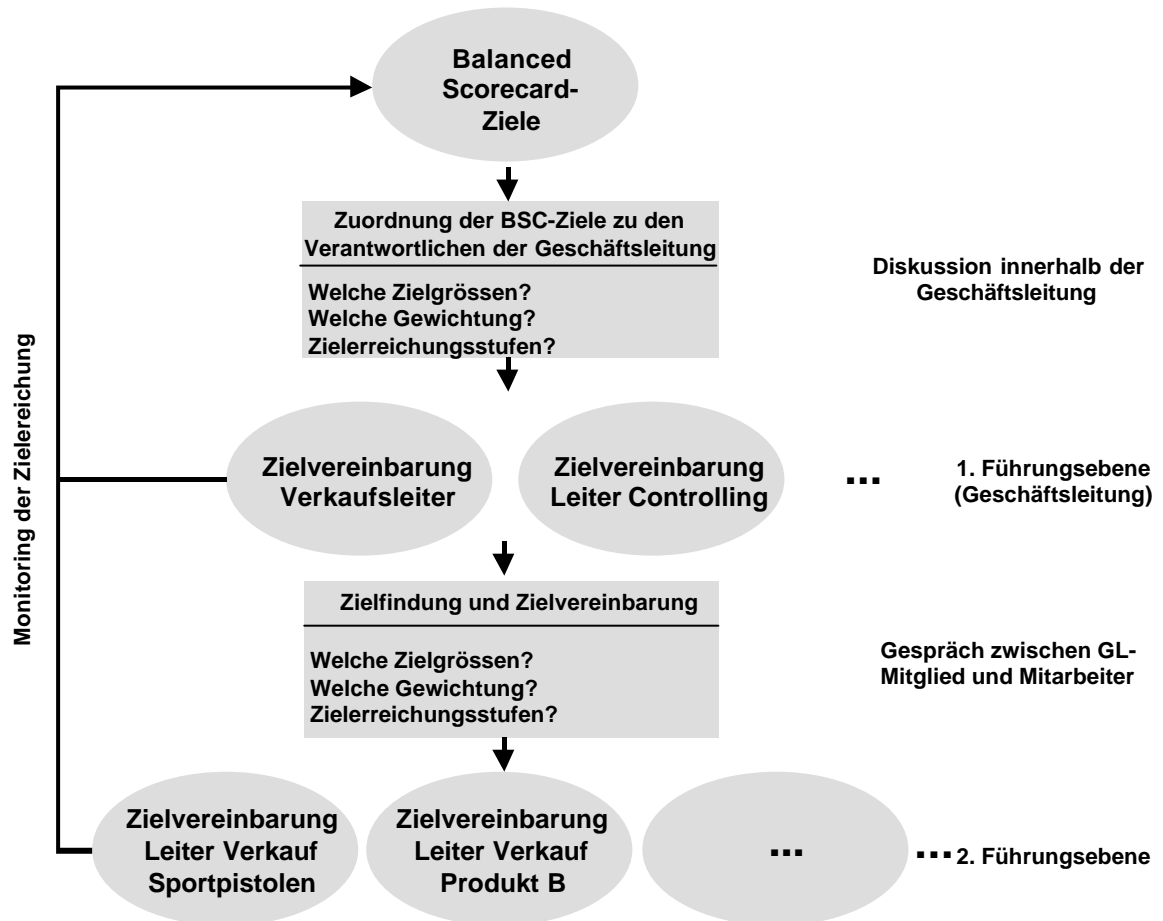
Perspektive	Zielgrösse	Zielwert	Gewichtung
Finanz:	Economic Profit		10%
	Netto-Umsatz		20%
Markt:	Marktanteil der Segmente 1 und 2		10%
	Umsatz mit Neukunden		5%
	Umsatz mit Neuprodukten		5%
	Kunden-Zufriedenheit (Umfrage)		15%
Prozesse:	Lieferpünktlichkeit		10%
	Kundenbeanstandungen		5%
Potential:	Verkaufsmitarbeiter-Zufriedenheit (Umfrage)		10%
	Verkaufsmitarbeiter-Treue		5%

Zielvereinbarungen Verkaufsleiter (Mitglied der Geschäftsführung)

	Zielgrösse	Zielwert	Gewichtung
Allgemeine Ziele:	Economic Profit		10%
	Netto-Umsatz		10%
Individual-Ziele:	Marktanteil ,Segment 1' steigern		50%
	Umsatz mit Neuprodukten		15%
	Kundenzufriedenheit (Umfrage)		15%

Zielvereinbarungen Verkaufsleiter Segment 1

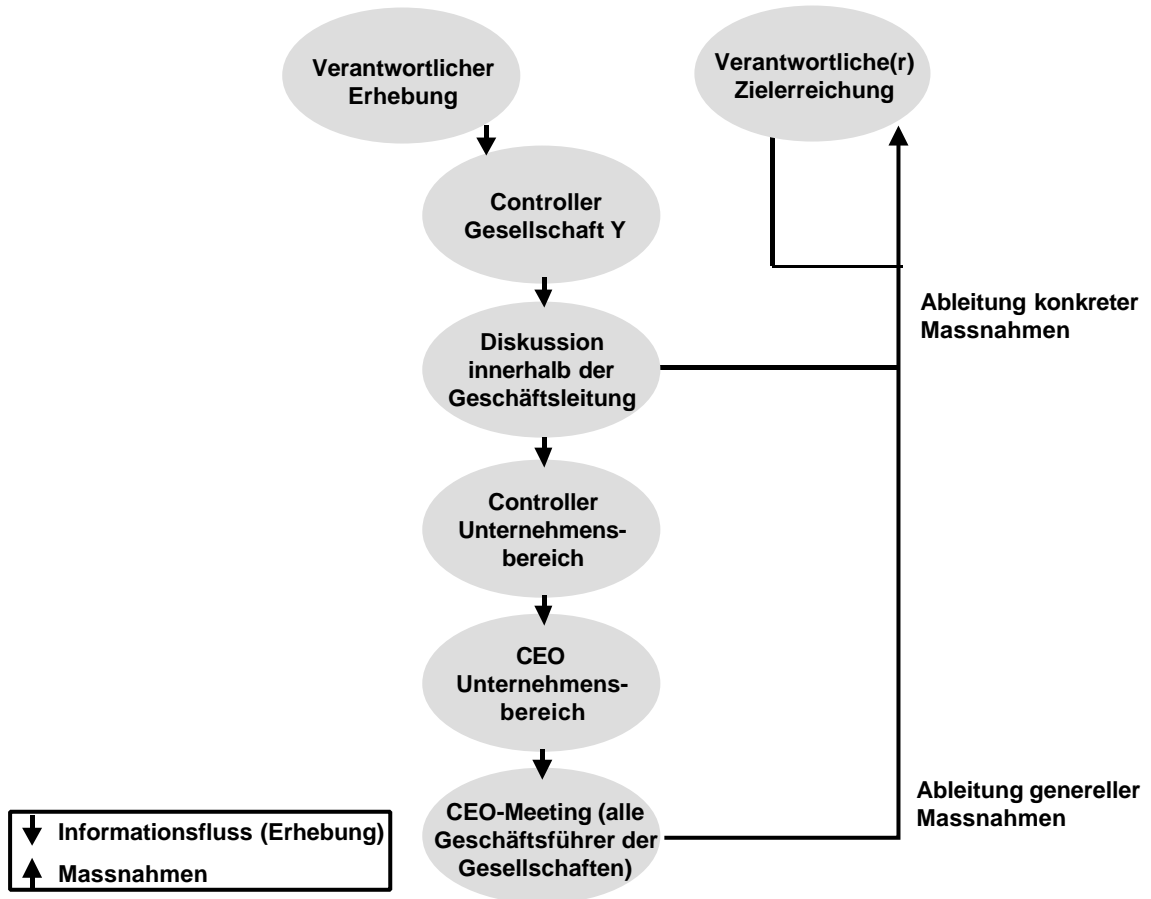
Top-Down-Zielvereinbarungsprozess




Die Messgrößen-Scorecard

SIG Arms Gesellschaft Y		Perspektive: Finanz													
Messgröße: Vorräte															
(in TCHF)	Zielwert	Ist-Wert	Abweichung												
Ende 1999	20'500	22'536	-9.3%												
Q1 2000	19'500	21'824	-11.9%												
Q2 2000	18'500	21'998	-18.9%												
Q3 2000	17'500														
Ende 2000	16'500														
<p>Strategisches Ziel: Niedriger Kapitalbedarf</p> <p>Ursache-Wirkungszusammenhang: Durch die Senkung der Bestände, soll das eingesetzte Kapital verringert werden, was sich positiv auf den Return on Net Assets auswirkt.</p> <p>Früh-/Spätindikator: Spätindikator</p> <p>Berechnung: gemäss SIG Finanz-Richtlinien (Vorräte zu Herstellkosten)</p> <p>Quelle: SAP-System</p> <p>Genauigkeit: 100%</p> <p>Erhebungshäufigkeit: vierteljährlich</p> <p>Verantwortlich: Erhebung: P. Maier (Controlling) Zielerreichung: S. Halter (Chef Lagerverwaltung)</p> <p>Massnahmen zur Zielerreichung:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Projekt</th> <th>Verantwortlicher</th> <th>Termin/Zeitraum</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Y.1: Einführung Lagermanagement-Software</td> <td>H. Leemann</td> <td>Ende 2000</td> </tr> <tr> <td>Y.2: Totalinventur</td> <td>C. Hauser</td> <td>09.-20.10.00</td> </tr> <tr> <td>Y.3: Einführung der ‚permanenten Inventur‘</td> <td>C. Hauser</td> <td>März 2001</td> </tr> </tbody> </table>				Projekt	Verantwortlicher	Termin/Zeitraum	Y.1: Einführung Lagermanagement-Software	H. Leemann	Ende 2000	Y.2: Totalinventur	C. Hauser	09.-20.10.00	Y.3: Einführung der ‚permanenten Inventur‘	C. Hauser	März 2001
Projekt	Verantwortlicher	Termin/Zeitraum													
Y.1: Einführung Lagermanagement-Software	H. Leemann	Ende 2000													
Y.2: Totalinventur	C. Hauser	09.-20.10.00													
Y.3: Einführung der ‚permanenten Inventur‘	C. Hauser	März 2001													

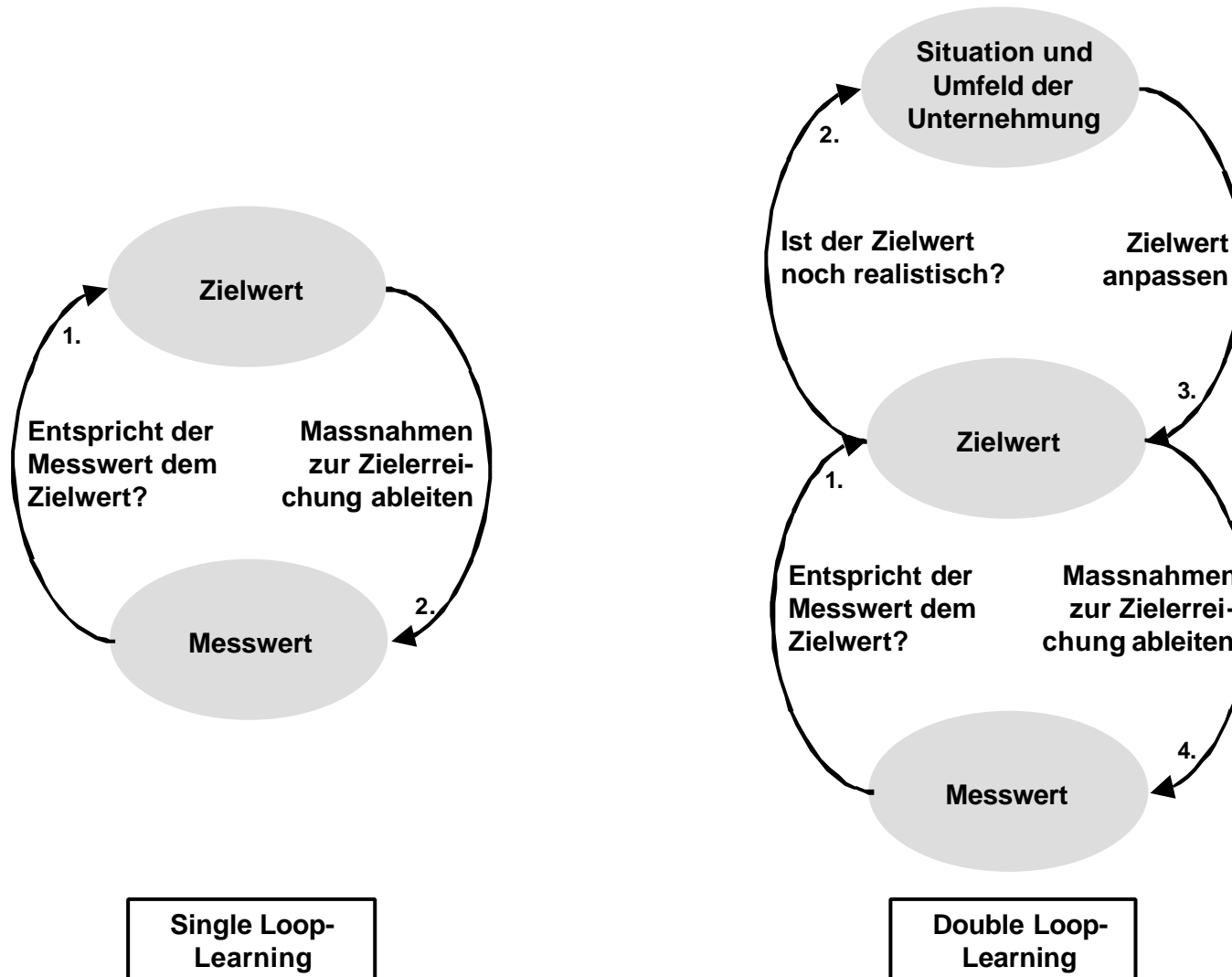
Massnahmen ableiten



Massnahmen umsetzen

 PROJEKTE 2000: FORTSCHRITTSKONTROLLE					
SIG Arms Gesellschaft Y	Projekt-Nr.	Y.1	Teilprojekt:	Monat: August 2000	
Einführung neue Lagermanagement-Software - Auswahl der Software - Software mit externer Unterstützung einführen - Mitarbeiterschulung					
Beginn der Aktion:		Juni 2000		Fortschritt in %	
	geplante Aktionen			Plan	Ist
Jun 00	Evaluation und Auswahl der Software			10%	10%
Jul 00	Analyse der Abläufe			25%	20%
Aug 00	Software an Abläufe anpassen			40%	30%
Sep 00	Software an Abläufe anpassen			55%	
Okt 00	Software an Abläufe anpassen			70%	
Nov 00	Mitarbeiter-Schulung			75%	
Dez 00	Implementation			80%	
Jan 01	Eventuell noch bestehende Fehler finden und beseitigen			100%	
Feb 01					
Mrz 01					
Erwarteter Nutzen:					
Senkung des Vorratsbestandes durch Einführung einer neuer Software, welche das Lagermanagement transparenter macht.					
Erwartete Gesamtkosten am Anfang des Projektes: Währung: CHF				Betrag in T:	120
Bisher aufgelaufene Kosten:					12
Zur Zeit erwartete Gesamtkosten:					125
Kommentar zum Projektstand:					
Leichter Rückstand auf den Zeitplan, da sich die Analyse der Abläufe des Lagermanagements langwieriger gestaltete als geplant; dementsprechend sind auch die Kosten leicht gestiegen.					
Zu erwartende Verspätung (-) / frühere Erledigung (+) beim Endtermin in Wochen: -8					
Projektleiter:	H. Leemann		Datum:	07.09.00	Visum: HL

Single-Loop vs. Double-Loop Learning



Überarbeitung von Strategie und BSC (Strategie-Review)

