

Der Heft 2 24. März 2005 Klein/Vikas/Zehetner Controlling- Berater

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



Controlling aktuell

- Vom Controlling zum Business Support
- Controlling-Panel zum CFO-Panel erweitert
- Wertorientiertes IT-Controlling

Erfolgreiche Unternehmenssteuerung
mit flexiblen Budgets

Mit erweiterter
CD-ROM

Immaterielle Werte erfordern Leadership

Umsatzkostenverfahren nach IFRS

Balanced Scorecard bei der INOSOFT AG

Manipulationsprüfungen mit statistischen Tests

Marktsegmentrechnung bei Standortbetreibern

Kommunikation mit Mind Mapping®

Balanced Scorecard bei der INOSOFT AG: „Sonntags sich auf Montag freuen“

- Die Erstellung oder Einführung der Balanced Scorecard ist nicht die einzige Hürde.
- Projekte und Aktionen müssen richtig „portioniert“ sein.
- „Akzeptanz“ der BSC bedeutet noch nicht „Umsetzung“.
- Die BSC benötigt permanente Kommunikation.
- Die Arbeit mit der BSC erfordert Konsequenz. Das Argument „Zeitmangel“ wird nicht akzeptiert.
- Die Erfolge bestätigen den Einsatz der BSC. Bei der Systemkennzahl wird das Maximum erreicht.

| Inhalt | Seite |
|--|-------|
| 1 Die Ausgangslage | 213 |
| 1.1 Das Unternehmen | 213 |
| 1.2 Die Mitarbeiter | 213 |
| 2 Theorie und Praxis oder wie dicht Euphorie und Frust beieinander liegen | 214 |
| 2.1 Strategische Projekte der BSC | 214 |
| 2.2 Zugriff über Intranet-Berichte | 216 |
| 2.3 Erste Ergebnisse | 216 |
| 2.4 Neue Taktik | 216 |
| 3 Es läuft die Zeit, wir laufen mit | 217 |
| 3.1 Die erste überarbeitete BSC | 217 |
| 3.2 Alles wird gut | 218 |
| 3.3 Die Helden sind müde | 218 |
| 4 Stolpersteine auf unserem Weg | 218 |
| 4.1 Motivation halten durch Kommunikation | 218 |
| 4.2 Kennzahlen und Berichte | 219 |
| 4.3 Konsequenz sein | 222 |
| 4.4 Chronischer Zeitmangel | 222 |
| 5 Was haben wir nun bisher erreicht? | 222 |
| 5.1 Auszeichnung mit Microsoft Award | 222 |
| 5.2 Krise in der IT sicher bewältigen | 223 |
| 5.3 Interne Prozesse | 223 |
| 5.4 Montag ist ein schöner Tag! | 224 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 5.5 | ... der Mittwoch aber auch | 226 |
| 6 | Fazit: Ohne Fleiß kein Preis | 226 |

■ Die Autorin

Karin Batz ist Vorstandsmitglied der INOSOFT AG in Marburg. Sie ist zuständig für die Bereiche Finanzen und Personal. Auf ihr Betreiben und unter ihrer Leitung wurde die Balanced Scorecard bei INOSOFT in 2000/2001 eingeführt.

1 Die Ausgangslage

1.1 Das Unternehmen

Als Highend-Lösungsanbieter in den Bereichen IT-Consulting und Softwareentwicklung hat die INOSOFT AG einen besonderen Fokus auf Innovationen. Bedingt durch die schnelle technische Entwicklung ist es unabdingbar für das Unternehmen, das Know-how und die Innovationsfähigkeit permanent weiterzuentwickeln. Das durch viele Fortbildungen, Erfahrungen und Transferleistungen angesammelte Wissen der Mitarbeiter stellt das eigentliche Kapital des Unternehmens dar.

Einen ganz besonderen Wert legte man – von der Gründung im Jahre 1993 an – auf die Ausgeglichenheit von Arbeit und Freizeit. Neudeutsch: Work Life Balance. So entstanden sehr schnell individuelle Arbeitszeitmodelle und es bildete sich ein frühes „Cafeteriasystem“ in der Vergütung heraus. Als im Jahr 2000 die erste Balanced Scorecard (s. Controlling-Berater 1/2005) erarbeitet wurde, konnte man auf eine gewachsene Unternehmenskultur blicken, die neben weiteren monetären Bestandteilen wie Gewinnbeteiligung, Bonisystem usw. auch eine aktive Streitkultur, Mediation, Gesundheitsvorsorge, diverse Sportangebote und Vertrauensarbeitszeit beinhaltet. Aktuell hat das Unternehmen 52, vorwiegend langjährige, Mitarbeiter.

Entwicklung von Know-how und Innovationsfähigkeit

Ausgleich von Arbeit und Freizeit

1.2 Die Mitarbeiter

Das durchschnittliche Alter der Mitarbeiter liegt aktuell bei über 30 Jahren. Für viele der Mitarbeiter stellte die Tätigkeit bei INOSOFT den Eintritt in das Erwerbsleben dar. Rund 80 % der Beschäftigten haben ein Informatik- oder ein gleichwertiges Studium. Fast alle Mitarbeiter sind regional verwurzelt und identifizieren sich mit dem Unternehmen und der Unternehmensphilosophie, die unter anderem auch darauf abzielt, sehr langfristig miteinander zu arbeiten. Bedingt durch die gelebte Unternehmenskultur sind die Mitarbeiter daran gewöhnt, gut und ausführlich über die Ausrichtung, Situation und Ziele des Unternehmens informiert zu sein.

Die Einführung der Balanced Scorecard hat diesen Informationsfluss verbessert und erleichtert. Die Mitarbeiter, die an der Erarbeitung der Balanced Scorecard beteiligt waren, tragen und vertreten die getroffenen Vereinbarungen im ganzen Unternehmen.

Hohe Identifikation mit dem Unternehmen

2 Theorie und Praxis oder wie dicht Euphorie und Frust beieinander liegen

2.1 Strategische Projekte der BSC

Die erste Balanced Scorecard (s. Abb. 1) beinhaltete folgende Projekte:

- ▷ Projektmanagement – Strukturierung, Optimierung, Standardisierung
- ▷ Qualitätsmanagement
- ▷ Standardisierung von Modulen
- ▷ Gruppenverzahnung
- ▷ Ideen schmieden; Innovationsfähigkeit fördern.

**Mitarbeiter
waren beteiligt
oder informiert**

Den gebildeten Teams waren die entsprechenden Teilprojekte oder Subziele mit Aktionen und Kennzahlen bekannt. Sie wussten, in welchen Zeiträumen zu berichten war, kannten das Budget, den Zeitrahmen und hatten selbst an der Festlegung des „Solls“ mitgearbeitet. Alle nicht direkt involvierten Mitarbeiter wussten durch eine Informationsveranstaltung über BSC und die Projekte Bescheid.

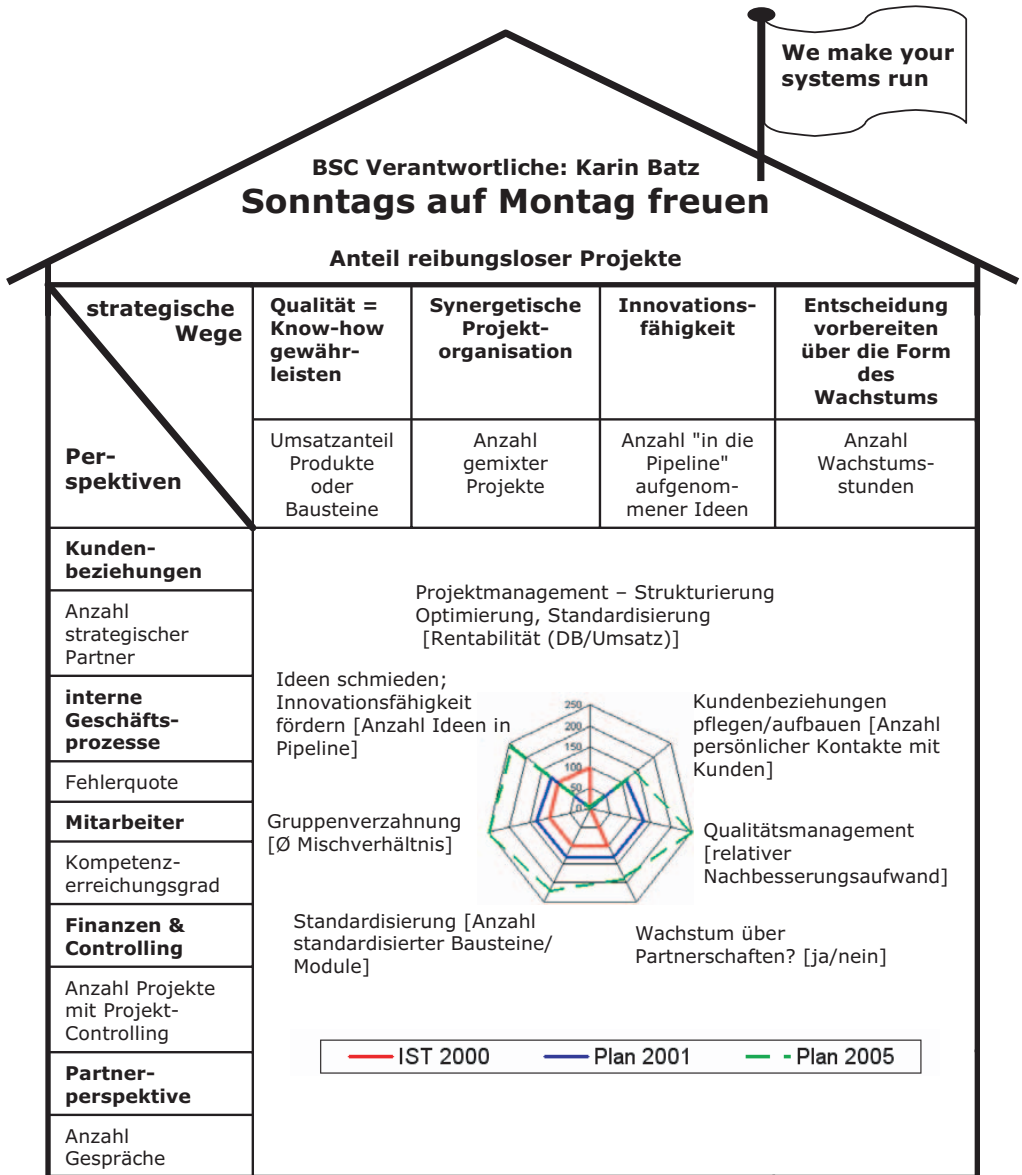


Abb. 1: BSC, die Erste (dieses „Haus der BSC“ ist ohne reale Werte dargestellt)

2.2 Zugriff über Intranet-Berichte

Vorfreude zum Start

Die Ergebnisse, Soll/Ist und sogar die Projekte mit den Aktionen und Kennzahlen waren zum Nachlesen im unternehmenseigenen Knowledge-Management-System Prometheus für jeden Mitarbeiter zugänglich. Die verschiedenen Arbeitsgruppen konnten es nicht erwarten, endlich mit der Umsetzung zu beginnen. Nachdem mit jeder Arbeitsgruppe quasi nochmals ein „Feintuning“ stattgefunden hatte, fiel der Startschuss.

Berichtsplanung mit Outlook

Die Berichtsintervalle gingen von monatlich bis vierteljährlich. Um die Mitarbeiter zu entlasten, wurde hier eine simple Outlook-Aufgabe mit Serienterminen zugewiesen, die auch für entsprechende Erinnerungen sorgte und gleichzeitig der Gesamtprojektleitung den Überblick ermöglichte, welche Berichte noch fehlten oder wo Terminüberschreitungen vorlagen. Es wurde besprochen, geplant, verzahnt, bei jeder Zigarettenpause war BSC das Thema.

2.3 Erste Ergebnisse

Viel gemacht und nichts gemessen?

Als die ersten monatlichen Berichte eingingen, in Variationen immer mit der Meldung: „Viel gemacht, aber noch nichts zu messen“, hat das noch keinen Argwohn erregt. Als bei den nächsten fälligen Berichten wieder ähnliche Meldungen eingingen, wurden die Projektleiter gebeten, die bisherigen Arbeitsergebnisse – egal, ob messbar oder nicht – vorzulegen und zu erläutern.

Eine verheerende Erfahrung! Von vielen Seiten starken, absolut nichts sagenden Werken, über eine neu erarbeitete Kennzahl, die kein Mensch je errechnen, geschweige denn verstehen kann, bis hin zu der lapidaren Auskunft: „Ich dachte eigentlich, wir hätten mehr gemacht“, übertrafen sich die Projektleiter selbst.

Was nun?

Was nun? Wo waren denn die überaus begeisterten Mitarbeiter, welche die Zukunft des Unternehmens aktiv mit gestalten wollten? Alles Schwindel? Heiße Luft?

2.4 Neue Taktik

Der Fehler, zumindest in unserem Unternehmen, lag darin, zu glauben, dass das genaue Niederschreiben der Ziele, der Aktionen und Kennzahlen ausreicht, um die Mitarbeiter zu befähigen, diese Ziele umzusetzen.

Aktionen zu groß geplant

Gewollt haben sie wirklich, aber sie waren überfordert, den Schritt in die Realität und damit das wirkliche Tun allein zu machen. So

flüchteten sie sich in Diskussionen über Kennzahlen, bastelten Papiere zusammen usw. Der Faktor Mensch, zu Beginn doch so wunderbar berücksichtigt, war mal wieder in den Hintergrund geraten. Die Lösung bestand darin, jedes Team im wahrsten Sinne des Wortes „an die Hand“ zu nehmen und die Aktionen nochmals in kleinere Steps aufzuteilen.

Im Großen und Ganzen funktionierte diese Taktik, trotzdem gab es immer noch einen Ausreißer, der lieber Step 4 statt Step 1 erledigen wollte. Hier waren dann schon deutliche Worte und Auseinandersetzungen angesagt. Kraft und jede Menge Nerven hat dieser Prozess gekostet, bis alle Teams den echten Einstieg geschafft hatten.

3 Es läuft die Zeit, wir laufen mit

3.1 Die erste überarbeitete BSC

Über ein Jahr nach Erarbeitung der allerersten BSC trafen die Mitglieder der Arbeitsgruppe wieder mit den Moderatoren zusammen. Ziel dieses Workshops sollte es sein, einen Review durchzuführen. Sich ehrlich die Fragen nach den Schwachstellen zu beantworten. Zu sehen, welche Ziele erreicht oder nicht erreicht wurden. Möglicherweise Anpassungen vorzunehmen und vor allen Dingen die strategische Ausrichtung und damit die strategischen Wege der BSC kritisch zu hinterfragen.

Nicht zuletzt wegen des Zeitverlustes in der Startphase konnten nicht alle Projekte gleich gute Fortschritte verzeichnen. Das strategische Projekt „Gruppenverzahnung“ konnte aus der BSC herausgenommen werden. Die angestrebte Zusammenarbeit der Gruppen „Consulting“ und „Development“ funktionierte so gut, dass man sie als „Selbstläufer“ bezeichnen konnte.

Dies konnte man beim „Projektmanagement“ nicht behaupten. Die favorisierte neue Projektmanagement-Methode war viel zu komplex und hatte sich als nicht optimal für die INOSOFT herausgestellt. Dies und die Erkenntnis, dass man nur mit einem Tool kein optimales und einheitliches Projektmanagement etablieren kann, war das Ergebnis zu diesem Zeitpunkt. Zudem war der Projektverantwortliche sehr stark in Kundenprojekte eingebunden, sodass zumindest über eine andere verantwortliche Person nachgedacht werden musste.

Review nach einem Jahr

Von „100 % erreicht“ bis ...

... „Wir haben das falsche Tool“

3.2 Alles wird gut

An die Umsetzung der überarbeiteten Scorecard sind die Mitglieder der Arbeitsgruppe aufgrund der bisherigen Erfahrungen wesentlich souveräner und realistischer herangegangen. Da das Projekt BSC quasi „nebenher“ betrieben wurde, vereinbarten wir wesentlich kleinere Steps innerhalb der strategischen Projekte. Dies sollte den Druck etwas mindern und wir wollten unseren individuellen Gegebenheiten entsprechend an unserer Scorecard arbeiten.

3.3 Die Helden sind müde

Die Komplexität gerade unserer Projekte „Projektmanagement“ und „Qualitätsmanagement“ macht uns von Zeit zu Zeit Kopfschmerzen. Dieser sehr große Anspruch, den wir in diesen Bereichen haben, erschreckt uns manchmal selbst.

Eine endlose Geschichte

Da hilft auch keine „Salamitechnik“ oder das Herunterbrechen auf noch kleinere Ziele. Hier hilft nur das Wissen darum, dass schlechte Tage von guten abgelöst werden und wir schon ganz andere Projekte gestemmt haben. In einer solchen „schlechten Phase“ empfindet es niemand als entlastend, dass die BSC nie als erledigt in irgendwelchen Projektordnern verschwindet. Man wird sie, wenn ernsthaft betrieben, ja nie los.

4 Stolpersteine auf unserem Weg

4.1 Motivation halten durch Kommunikation

Gerade in einer „schlechten Phase“, wenn man das Gefühl hat, weder Kunden noch den internen Projekten, geschweige denn Familie und Freunden, gerecht zu werden, ist es schwer, motiviert zu bleiben. Aber nur Mitarbeiter, die entsprechend motiviert sind, können einem Unternehmen als Stütze des strategischen Alltags dienen.

Für uns haben wir festgestellt, dass Kommunikation über die Arbeit mit der BSC wieder den notwendigen Schwung und die Begeisterung in die BSC-Teams trägt.

Thema auf jedem Company Meeting

Insbesondere bei den regelmäßig stattfindenden Company Meetings ist das Thema BSC ein dauerhafter Punkt auf der Tagesordnung. Jedes Projektteam berichtet über den Stand der Dinge, was wurde erreicht und wo hat es möglicherweise gehangen. Die Reaktion der Kollegen – oftmals lauter Applaus – verleiht Flügel und rückt die eigene Wahrnehmung über die erzielten Fortschritte zurecht. Des

Weiteren sind die Teams flexibler geworden und arbeiten wesentlich öfter mit „temporären“ Teammitgliedern zusammen. Neue Sicht- und Herangehensweisen beleben die Arbeit nicht unerheblich.

4.2 Kennzahlen und Berichte

Unsere Kommunikationswege sind kurz und schnell. Dies ist sicher ein Grund, warum die Mitarbeiter nicht so wirklich auf die im Intranet veröffentlichten Kennzahlen „fliegen“. Das meiste wissen sie in der Regel schon vorher. Gerne würden wir Kennzahlen finden, nach denen die Kollegen so richtig gieren. Bisher ist es nur bei der Kennzahl „Umsatz/Mitarbeiter“ so. Trotzdem wird nachgefragt, wenn Kennzahlen nicht verstanden werden. Die Erfahrung hat uns gezeigt, dass während eines Company Meetings besonders viele Fragen aufkommen, wenn alle Projektfortschritte erläutert werden.

Da wir niemandem berichten müssen, findet unsere Berichtsscorecard (s. Abb. 2) keine besonders große Aufmerksamkeit. Allerdings ist der Aufsichtsrat sehr dankbar dafür, weil sie lesbar und verstehbar ist. Abgesehen davon ist die Berichtsscorecard ein Teil unseres Risikomanagements.

| Leitbild (Mission) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------|------|-----|-----------------------------------|------|-----|--|--|--|--|--|------|---|-------------------------------------|------|-----|---|--|--|-----------------------------|--|--|--|--|--|
| Finanzen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Finanzen & Controlling</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anzahl Projekte mit Projekt-Controlling</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Finanzen & Controlling | | | Anzahl Projekte mit Projekt-Controlling | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liquidität</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cash-flow; EVA; DCF</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Liquidität | | | Cash-flow; EVA; DCF | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Finanzen & Controlling | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anzahl Projekte mit Projekt-Controlling | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Liquidität | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cash-flow; EVA; DCF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kapitalverwertung</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ROI; ROCE</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Kapitalverwertung | | | ROI; ROCE | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kapitalbindung</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Working Capital; branchenspezifisch</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Kapitalbindung | | | Working Capital; branchenspezifisch | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kapitalverwertung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ROI; ROCE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kapitalbindung | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Working Capital; branchenspezifisch | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>interne Geschäftsprozesse</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fehlerquote</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | interne Geschäftsprozesse | | | Fehlerquote | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Effizienz der Arbeitsabläufe</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anteil der Leer- bzw. Totzeiten</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Effizienz der Arbeitsabläufe | | | Anteil der Leer- bzw. Totzeiten | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| interne Geschäftsprozesse | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fehlerquote | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Effizienz der Arbeitsabläufe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anteil der Leer- bzw. Totzeiten | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Innovationsgrad</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>F+E - Rate; individuelle Kennzahl</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Innovationsgrad | | | F+E - Rate; individuelle Kennzahl | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Kundennachsorge</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Umsatzwachstum bzw. Empfehlungen bestehender Kunden</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Kundennachsorge | | | Umsatzwachstum bzw. Empfehlungen bestehender Kunden | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Innovationsgrad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F+E - Rate; individuelle Kennzahl | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kundennachsorge | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Umsatzwachstum bzw. Empfehlungen bestehender Kunden | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Strategie 2</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>synergetische Projektorganisation</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anzahl gemixter Projekte</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Strategie 2 | | | synergetische Projektorganisation | | | Anzahl gemixter Projekte | | | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Strategie 3</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Innovationsfähigkeit</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anzahl "in die Pipeline" aufgenommener Ideen</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Plan | Ist | Strategie 3 | | | Innovationsfähigkeit | | | Anzahl "in die Pipeline" aufgenommener Ideen | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Strategie 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| synergetische Projektorganisation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anzahl gemixter Projekte | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Strategie 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Innovationsfähigkeit | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anzahl "in die Pipeline" aufgenommener Ideen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Geschäftsprozesse | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Weitere Perspektiven | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 10%;">Plan</th> <th style="width: 10%;">Ist</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Partnerperspektive</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Anzahl Gespräche</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | | | | Plan | Ist | Partnerperspektive | | | Anzahl Gespräche | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Plan | Ist | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Partnerperspektive | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Anzahl Gespräche | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Abb. 2: Berichtsscorecard

We make your systems run

Kunden

| | Plan | Ist |
|------------------------------|------|-----|
| Kundenbeziehungen | | |
| Anzahl strategischer Partner | | |

| | Plan | Ist |
|--|------|-----|
| Kundenentwicklung | | |
| Mix aus Wiederkäufer- und Neukäuferquote | | |

| | Plan | Ist |
|---|------|-----|
| Image | | |
| Mix aus Medienecho und Bekanntheitsgrad | | |

| | Plan | Ist |
|---------------------------|------|-----|
| Marktentwicklung | | |
| segmentierte Marktanteile | | |

| | Plan | Ist |
|-----------------------------------|------|-----|
| Leitziel (Vision) | | |
| Sonntags auf Montag freuen | | |
| Anteil reibungsloser Projekte | | |

| | Plan | Ist |
|--|------|-----|
| Strategie 1 | | |
| Qualität = Know-how gewährleisten | | |
| Umsatzanteil Produkte oder Bausteine | | |

| | Plan | Ist |
|--------------------------|------|-----|
| Mitarbeiter | | |
| Kompetenzerreichungsgrad | | |

| | Plan | Ist |
|--|------|-----|
| Motivation | | |
| Eigeninitiative; individuelle Kennzahl | | |

| | Plan | Ist |
|--|------|-----|
| Produktivität | | |
| Wertschöpfung pro Lohn- & Gehaltssumme | | |

| | Plan | Ist |
|--|------|-----|
| Effizienz des Informationssystems | | |
| Informationsverwertung pro Informationsaufwand | | |

| | Plan | Ist |
|---|------|-----|
| Strategie 4 | | |
| Entscheidung vorbereiten über die Form des Wachstums | | |
| Anzahl Wachstumsstunden | | |

Mitarbeiter

Legende:

| |
|---------|
| Eingabe |
| < 90% |

| |
|-------|
| > 90% |
| 100% |

| |
|---------|
| Eingabe |
| > 100% |

4.3 Konsequent sein

Kein Verständnis für fehlende Zeit

Zurückblickend kann man sagen, dass auch mangelnde Konsequenz oder zu viel Verständnis für die „Zeitmangelargumente“ der Projektmitglieder die Arbeit mit der BSC beeinträchtigt haben. Denn die BSC gibt einen Rahmen vor, in welchem sich jeder gemäß den Vorgaben bewegen kann und soll. Einen Rahmen geben auch die Budgetierung und die festgelegten Termine, sei es für Berichte oder Erledigung, vor. Wenn dieser Rahmen zu sehr aufgeweicht wird, ist es schnell vorbei mit der zielgerichteten Arbeit.

Termin per Anordnung

In unserem Fall war es teilweise schon schwierig, einen gemeinsamen Termin mit einem Projektteam, dem Projektleiter und der Geschäftsleitung, zu vereinbaren. Ganz sicher versuchte der eine oder andere auch, sich wegen Überforderung zu entziehen. Aber wir wollten uns ja trotzdem weiterentwickeln und so fanden einige Termine tatsächlich per „Anordnung“ statt. Man kann scheinbar nicht immer nur überzeugen.

4.4 Chronischer Zeitmangel

Überzeugung war stärker

Durch die gesamte Arbeit mit der Balanced Scorecard zieht sich das Thema „Zeitmangel“ wie ein roter Faden. Und so manches kleinere Unternehmen wird aus genau diesem Grund nicht mit der BSC arbeiten wollen. Eine Person, die hauptamtlich diese Arbeit betreut, wird es vermutlich nur bei größeren Unternehmen geben. Für uns war und ist dies natürlich ein Problem, aber es stellte sich uns nie die Frage, aus diesem Grund aufzugeben. Die Überzeugung, in der BSC das optimale Instrument gefunden zu haben, war viel zu stark.

O.K., geht es eben etwas langsamer. Gut, haben wir möglicherweise dadurch etwas mehr Probleme. Aber: Was auch immer wir oder ein anderes Unternehmen tun, es geht nie ohne Aufwand und Arbeit. Glücklicherweise ist es ja die „INOSOFT-Balanced Scorecard“ und wie die aussieht und in welchem Zeitrahmen die Projekte bearbeitet werden, bestimmen ausschließlich wir.

5 Was haben wir nun bisher erreicht?

5.1 Auszeichnung mit Microsoft Award

Ende des Jahres 2003 gewannen wir mit dem Produkt „Garibaldi“ den Microsoft Award für die weltweit beste Softwarelösung des Jahres 2003. Hier spiegeln sich in perfekter Weise das Know-how,

die Kreativität und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wider. Schauen Sie doch selbst: <http://www.inosoft.de/Garibaldi>.

5.2 Krise in der IT sicher bewältigen

Die Krise der gesamten Branche ging auch an INOSOFT nicht völlig spurlos vorüber. Die Auswirkungen sind allerdings, insbesondere für die Mitarbeiter, kaum spürbar gewesen. Das Ziel, „Wurzeln zu schlagen“ und das Unternehmen solide und finanziell leistungsfähig zu halten, wurde erreicht, die intensiven Kundenbeziehungen und das Know-how der Mitarbeiter haben diesbezüglich Früchte getragen. Keine Entlassungen, keine Mehrstunden ohne Bezahlung usw. Im Gegenteil, schon immer wurde bei INOSOFT jede Überstunde vergütet oder verbleibt auf dem Arbeitszeitkonto.

Keine Nachteile für Mitarbeiter

5.3 Interne Prozesse

Die Projekte „Projektmanagement“ und „Qualitätsmanagement“ sind nun eng miteinander verknüpft. Es gibt eine Anzahl von Modulen im Projektmanagement, mit denen alle INOSOFTies arbeiten. In absehbarer Zeit werden wir ein einheitliches Projektmanagement für das gesamte Unternehmen haben, gepaart mit unserem Anspruch an Qualität.

Projekt- und Qualitätsmanagement

Ein Ablagesystem, welches weltweit jederzeit zur Verfügung steht und jede Menge definierte Abläufe, ohne uns in Anweisungen und Regeln zu verlieren, erleichtern die Zusammenarbeit.

Um die Mitarbeiter auf einen Überhang von Überstunden aufmerksam zu machen, wurde in der Zeiterfassung ein Ampelsystem etabliert, welches ab über 50 Überstunden auf „rot“ springt. Möchte der Mitarbeiter Stunden für einen bestimmten Zweck ansammeln, ist es in Ordnung. Ansonsten müssen Stunden abgebaut werden, um Überforderung zu vermeiden.

Überstunden beschränken

Seit zwei Jahren wird sehr erfolgreich mit so genannten Kompetenzprofilen gearbeitet. Im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs wird ein solches Profil mit jedem Mitarbeiter erstellt. Fortbildungsbedarfe können so sehr einfach erkannt werden, Mitarbeiter viel leichter gemäß ihren Fähigkeiten eingesetzt werden, potenzielle Projektleiter leicht identifiziert werden (s. Abb. 3).

Kompetenzprofil

Kompetenzprofil

Stand:06.12.2004

| Kompetenzprofil | Gewicht Aufgaben-gebiet | Jahresbewertung Person | | | | "Nichtstun-Bestand" Person | |
|---|-------------------------|------------------------|-----------|-----------------------|-------------|----------------------------|------|
| | | Punkte (ungewichtet) | | Bewertung (gewichtet) | | | |
| | Consultant | SOLL | Person | SOLL | Ist | Entwertung | "NB" |
| Ausbildung (Studium Informatik Uni, FH), Fachinformatiker, Umschulung, MCSE u.Ä. | 8,00% | 3 | 3 | 0,24 | 0,24 | | |
| Netzwerkkommunikation | 6,00% | 3 | 3 | 0,18 | 0,18 | | |
| Verzeichnisdienste | 6,00% | 3 | 2 | 0,18 | 0,12 | | |
| Security/Firewall | 6,00% | 3 | 1 | 0,18 | 0,06 | | |
| Desktopmanagemant | 10,00% | 3 | 3 | 0,30 | 0,30 | | |
| E-Mail/Collaboration | 5,00% | 2 | 1 | 0,10 | 0,05 | | |
| Mobile Computing | 4,00% | 2 | 1 | 0,08 | 0,04 | | |
| Englisch in Wort und Schrift | 5,00% | 3 | 3 | 0,15 | 0,15 | | |
| Wissen u. Ausbildung | 50,00% | 22 | 17 | 1,41 | 1,14 | | |
| Durchsetzungskraft | | 2 | 3 | | | | |
| Moderation/Präsentation | 6,00% | 3 | 3 | 0,18 | 0,18 | | |
| Teamleitung/Führungsverantwortung | | 1 | 1 | | | | |
| Komplexes Denken Projektebene | | 3 | 3 | | | | |
| Projekterfahrung | | 3 | 3 | | | | |
| Zuverlässigkeit/Nachhaltigkeit | 7,00% | 4 | 3 | 0,28 | 0,21 | | |
| Kontaktfähigkeit/Einfühlungsvermögen | | 3 | 3 | | | | |
| Auftreten | 6,00% | 3 | 3 | 0,18 | 0,18 | | |
| Kommunikation/Auftreten (Kunden) | 7,00% | 4 | 4 | 0,28 | 0,28 | | |
| Kommunikation (Team, Unternehmen) | 7,00% | 3 | 3 | 0,21 | 0,21 | | |
| Konfliktfähigkeit/Kritikfähigkeit | 5,00% | 3 | 2 | 0,15 | 0,10 | | |
| Entscheidungsvermögen | | 3 | 2 | | | | |
| Eigeninitiative/Gestaltungswille | | 3 | 2 | | | | |
| Leistungsbereitschaft/Flexibilität | 7,00% | 4 | 3 | 0,28 | 0,21 | | |
| Übernahme/Delegation von Verantwortung | | 3 | 2 | | | | |
| Belastbarkeit | | 3 | 3 | | | | |
| Vorbildfunktion | 5,00% | 3 | 2 | 0,15 | 0,10 | | |
| Soft Skills | 50,00% | 51 | 45 | 1,71 | 1,47 | | |
| Gesamt | 100,00% | 73 | 62 | 3,12 | 2,61 | | |

Kompetenzerreichungsgrad: 84%

Abb. 3: Kompetenzprofil eines jungen „Consultant“, fachliche Qualifikation noch nicht ausreichend

5.4 Montag ist ein schöner Tag!

Die Kennzahl für das strategische Thema „Work Life Balance“ ist der so genannte „INO-Smiley“ und spiegelt die Stimmung im Unternehmen wider. Ein hervorragender Frühindikator, insbesondere wenn der Smiley einen Stimmungsabfall verzeichnet (s. Abb. 4).

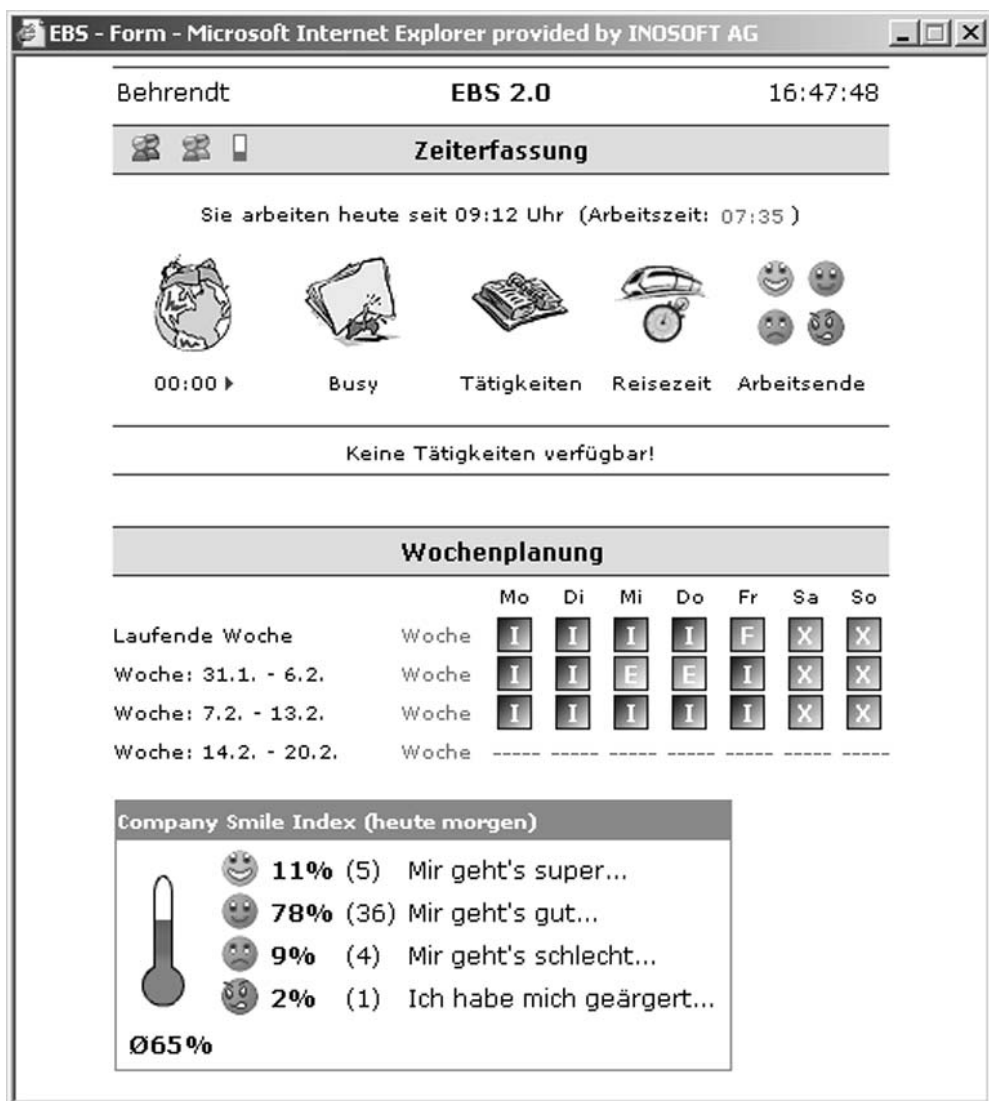


Abb. 4: Abbildung des Company-Smile-Index von Montag, den 24.2.2005

Kinderbetreuung auf Firmenkosten

5.5 ... der Mittwoch aber auch

Für INOSOFTies mit kleineren Kindern gibt es seit Oktober 2004 die „INOZwerge“, ein Betreuungsangebot für Kinder von 0 bis Kindergartenalter und Kindergartenalter bis ???. Vorerst nur einmal in der Woche angeboten, kann die Betreuungszeit bis täglich ausgeweitet werden, wenn es die Eltern wünschen. Gekoppelt mit dieser Kinderbetreuung ist eine Notfallkinderbetreuung durch eine Tagesmutter, die im Notfall auch Kinder über Nacht oder auch mehrere Tage betreut. Die Kosten für diese Betreuung trägt das Unternehmen.

6 Fazit: Ohne Fleiß kein Preis

Die Arbeit mit der Balanced Scorecard ist sicher kein Allheilmittel. Trotzdem ist aus unserer Sicht der gesamte Aufwand geringer, als er hier erscheint. Der kleine Ausschnitt der bisherigen Erfolge führt insbesondere den INOSOFTies vor Augen, was schon so alles erreicht wurde.

Bis die Balanced Scorecard wirklich gelebt wird, sind Höhen und Tiefen zu durchwandern. Ausdauer, Kontinuität, und manchmal eine etwas höhere Frustrationsschwelle sind hier gefordert. Eine Garantie, welche Ziele bis wann erreicht werden, gibt es nicht.

Die Kennzahl für unsere Vision oder unser Leitziel war und ist: „Anteil reibungsloser Projekte“. Das Ergebnis für 2004 spricht für sich und die Balanced Scorecard = 100 %.