

Projekt 1: Umsetzung der Wachstumsstrategie in einem mittelständischen IT-Dienstleistungsunternehmen mit der Balanced Scorecard

Auftraggeber	CardProcess GmbH <i>(Tochterunternehmen im DZ BANK-Konzernverbund)</i>
Ausgangssituation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CardProcess ist einer der führenden Anbieter elektronischer und bargeldloser Bezahlsysteme in Deutschland. ▪ Zwei Jahre nach Gründung hat die CardProcess GmbH die Post-Merger-Integrationsphase mit der Neuorganisation und Konzentration auf die Standorte Frankfurt und Karlsruhe abgeschlossen und den Break-Even erreicht (ca. 350 Mitarbeiter). ▪ Nach dem erfolgreichen Start wurden die bisherigen strategischen Ansätze konsolidiert und entlang der aktuellen Rahmenbedingungen überarbeitet. ▪ Die neue Strategie bildet den Abschluss der Post Merger Integration und beinhaltet den Aufbruch in Richtung Zukunft (Wachstum). ▪ Um die strategische Neuausrichtung erfolgreich umzusetzen, plant CardProcess die Einführung eines unternehmensweiten, einheitlichen Managementsystems auf der Basis der Balanced Scorecard (BSC).
Auftrag	<p>Die BSC soll als unternehmensweites Führungs- und Steuerungssystem eingeführt werden. Sie soll sicherstellen, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ das gesamte Unternehmen an der Strategie ausrichtet ist ▪ die Unternehmensziele schlüssig und verständlich über alle Hierarchieebenen kaskadiert sind ▪ die Ziele mit Hilfe von Kennzahlen messbar und kommunizierbar sind ▪ klare Jahres- und Etappenziele definiert sind ▪ die Geschäftsleitung und die Bereichsleiter ihre wichtigsten KPI`s auf einen Blick zur Verfügung haben ▪ laufende Projekte, Maßnahmen und Initiativen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Strategierealisierung überprüft und ggf. weiße Flecken aufgedeckt werden ▪ die Führungskräfte ein Instrument an die Hand bekommen, um ihre Mitarbeiter ziel- und ergebnisorientiert zu führen und zu steuern ▪ dass Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen noch gezielter auf die künftigen Leistungserfordernissen ausgerichtet werden ▪ alle Beteiligte und deren Verhalten auf die Unternehmensziele fokussiert werden ▪ eine höhere Leistungstransparenz gewährleistet ist.
Lösungsansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die BSC wird in enger Zusammenarbeit mit den 2 Geschäftsführern (GF) und den 8 Bereichsleitern (BL) erarbeitet. ▪ Dies erfolgt in einer Kombination aus Workshops und individuellem Scorecard-Coaching ▪ Die BSC wird in einem wechselseitigen Top-down-/Bottom-up-Prozess eingeführt ▪ Bei der Einführung werden die bisher geleisteten Vorarbeiten umfänglich integriert.

Projektverlauf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Einführung der BSC wird von Fr. Dr. Daniela Kudernatsch und einem Kollegen begleitet.
Phase 1:	<p>Projektvorbereitung: In einem Projektvorbereitungsgespräch mit der GF werden Projektziele und Aufgabenstellung, involvierte Personen und deren Rollen, konkrete Festlegung und Verabschiedung des Projektplanes, Vorbereitung und Gestaltung des Kick-Off Meetings, Notwendigkeit zur Einbindung des Betriebsrates etc. geklärt.</p> <p>Kick-Off: In einer Kick-Off-Veranstaltung (ca. 1-2 Stunden) wird den BL das Projekt (Ziele und Vorgehensweise) sowie die Notwendigkeit für ein derartiges Managementsystem vorgestellt.</p>
Phase 2:	<p>Quick Scan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit der Geschäftsführung, Bereichsleitern, Abteilungsleitern und ausgewählten Mitarbeitern werden strukturierte Interviews (1 - 1,5 Std.) durchgeführt. ▪ In diesen Quick Scans wird ein Überblick verschafft über Kernaufgaben, Performance der Kernprozesse, bestehende Reports und Kennzahlen, Strategieverständnis und notwendigen Verbesserungsthemen. ▪ Außerdem werden Gespräche mit ausgewählten Partnern aus dem Finanzverbund und Schlüsselkunden geführt.
Phase 3:	<p>Die Erarbeitung der BSC erfolgt in 5 Schritten:</p> <p>1. Schritt: Zwei 1-tägige Strategie-Workshops mit GF und BL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erarbeitung Ist-Stand und zukünftige Herausforderungen ▪ Bestimmung der strategischen Stoßrichtungen und der Prioritäten („Was müssen wir heute in die Wege leiten, um auch morgen noch erfolgreich im Geschäft zu sein?“) sowie Erarbeitung der Strategielandkarte <p>2. Schritt: Workshop zur Bestimmung KPI's, Planwerte und Maßnahmen auf Unternehmensebene (Unternehmens-Scorecard) mit GF und BL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfen bereits existierender Kennzahlen und Erarbeitung von neuen KPI's ▪ Festlegung der Erhebungsmethodik pro KPI ▪ Bestimmung Ist- und Planwerte sowie Etappenziele ▪ Überprüfung aller Projekte und Maßnahmen auf Strategiekonformität <p>3. Schritt: Bestimmung KPI's, Planwerte und Maßnahmen auf Bereichsebene individuell mit BL (Bereichs-BSC's)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Überprüfen bereits existierender Kennzahlen und Erarbeitung von neuen KPI's. ▪ Festlegung der Erhebungsmethodik pro KPI ▪ Bestimmung Ist- und Planwerte sowie Etappenziele ▪ Überprüfung aller Projekte und Maßnahmen auf Strategiekonformität <p>4. Schritt: Workshop zur Konsolidierung der Unternehmens- und Bereichs-Scorecards mit GF und BL</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation der Bereichs-Scorecards durch die Bereichsleiter

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskussion und Besprechung ▪ Abstimmung mit der Unternehmens-Scorecard und Anpassungen <p>5. Schritt: Integration in die Planung mit Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Abstimmung der Planzahlen mit der Mehrjahresplanung ▪ Anpassung der Mehrjahresplanung und der Budgets
Phase 4:	<p>Erstellung eines dynamischen Management-Cockpits</p> <p>Die Scorecard wird als dynamisches Management-Cockpit mittels Crystal Exelsius erstellt. Dies ermöglicht</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ eine einfache Auswertung von monatlichen Soll-Ist-Vergleichen ▪ die graphische Darstellung von Werten im Zeitablauf mittels Zeitreihen oder Balkendiagrammen ▪ das Navigieren über mehrere Auswerteebenen durch Drill-downs ▪ das Abbilden des Erfüllungsgrades der definierten Maßnahmen bzw. Aktionen. <p>Führungskräfte-Workshop</p> <p>Mit den BL wird ein 2-tägiger Workshop zum Thema „Umgang mit dem Management-System im Tagesgeschäft“ durchgeführt. Ziel ist es,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ das neue System offiziell in den Regelbetrieb zu übergeben ▪ die Mannschaft nochmals für die zukünftige Arbeit mit der BSC zu mobilisieren ▪ die BL zu befähigen ihr Team ziel- und ergebnisorientiert auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten zu führen.
Bisherige Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die strategischen Ziele sind auf Klarheit und Konsistenz überprüft (Strategiecheck). ▪ Das Führungsteam hat ein gemeinsames Verständnis der Strategie und Konsens über die zur Umsetzung nötigen Aktionen. ▪ Die Unternehmensziele sind konsequent, nachvollziehbar und transparent auf die Bereichs-Ziele herunter gebrochen. ▪ Stellhebel und Werttreiber (auch „soft facts“) sind identifiziert und messbar gemacht. ▪ Schnittstellenthemen sowie Kundenanforderungen sind in der BSC berücksichtigt. ▪ Für alle KPI´s gibt es Etappenziele und klare Verantwortlichkeiten. ▪ Die Führungskräfte sind geschult, um die BSC im Führungsalltag anzuwenden. ▪ Laufende Projekte und Maßnahmen sind inventarisiert und auf Strategiekonformität überprüft. ▪ Es existiert ein Management-Cockpit zur Unternehmenssteuerung, das zeitnah die wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick abbildet.