

CNO – NETZWERK 2011



Effizientes Aktionsmanagement mit webbasierter Balanced Scorecard



DATWYLER



Inhalt

1	Dätwyler Sealing Technologies	4
2	Unternehmenssteuerung mittels Excel	5
3	Zentrale Aktionsverwaltung	6
4	Effizienzgewinn und Reduktion von Fehlerquellen	8
4.1	Effizientes Aktionsmanagement	8
4.2	Reduktion von Fehlerquellen	9
4.3	Eine Lösung mit Potenzial	9

Im Chief Networking Officer Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und der Nützlichkeit der Informatik für das Business. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die in der Geschäftsleitung die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können.

Als Sponsoren unterstützen das CNO Netzwerk 2011:

- GARAI0 AG (www.garaio.com)
- isolutions AG (www.isolutions.ch)
- Ruf Informatik AG (www.ruf.ch)
- Unic AG (www.unic.com)
- Netcetera (www.netcetera.ch)
- SQS Software Quality Systems AG (www.sqs-group.ch)
- Software Improvement Group AG (www.sig.eu)

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2011 sind: IOP Universität Bern, IWI Universität Bern; Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Universität St. Gallen; Schmalenbach-Gesellschaft

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2011 sind: simsa; Swiss Marketing SMC; IFJ Institut für Jungunternehmen; internet-briefing.ch; asut; SWICO; WinLink

Medienpartner des CNO Netzwerks 2011 sind: Netzmedien; IT Business; ICT in Finance; inside-it

1 Dätwyler Sealing Technologies

Die Dätwyler Gruppe umfasst vier Konzernbereiche. Der Konzernbereich Sealing Technologies erwirtschaftet mit rund 1'000 Mitarbeitenden weltweit einen Umsatz von jährlich rund 150 Mio. Schweizer Franken (2010). Der Hauptsitz des Konzernbereiches ist in der Schweiz (Schattdorf). Weitere Standorte befinden sich in Deutschland, Tschechien, der Ukraine, Mexiko und China. Im Markt positioniert sich der Dätwyler Konzernbereich Sealing Technologies erfolgreich als Anbieter hochqualitativer Produkte für Dichtungs- und Dämpfungsanwendungen.

Die Herausforderung für Dätwyler besteht darin, trotz unterschiedlicher strategischer Positionierung von einzelnen Business Units und der dezentralen Organisationsstruktur des Unternehmens stets einen aktuellen Überblick über alle Kennzahlen und Projektfortschritte zu erhalten. Um ihre operativen Aktivitäten konsequent auf die Unternehmensvision und -strategie auszurichten, bedient sich Dätwyler des strategischen Planungs- und Managementkonzepts „Balanced Scorecard“, mit dem relevante Unternehmenskennzahlen aggregiert und in übersichtlicher Form dargestellt werden können.

*Damian Imhof
Head of Purchasing & Logistics,
Dätwyler Konzernbereich
Sealing Technologies*



„Der Balanced Scorecard-Ansatz ist seit Jahren Teil unserer Unternehmenskultur. Die grosse Herausforderung dabei ist, nicht nur Abweichungen zu erkennen und daraus Aktionen zu definieren, sondern diese zu verwalten und zu verfolgen.“

Diese Fallstudie zeigt, wie der Dätwyler Konzernbereich Sealing Technologies mit Kull AG eine webbasierte Balanced-Scorecard-Lösung implementierte. Damit wurde die standortunabhängige Überwachung der strategischen Unternehmensziele sowie der Aktionen zur Zielerreichung vereinheitlicht. Weiter wird gezeigt, wie Dätwyler damit die Effizienz im Aktionsmanagement steigern und Fehlerquellen eliminieren konnte.

Ansprechpartner	Unternehmen	Funktion
Damian Imhof	Dätwyler Schweiz AG	Head of Purchasing & Logistics
Jürg Burg	Kull AG	CEO
Dilip Vimalassery	sieber&partners	Autor
Daniel Caduff	sieber&partners	Autor

Abbildung 1: Ansprechpersonen.

2 Unternehmenssteuerung mittels Excel

Die Balanced Scorecard ist ein Management-Konzept, um die Vision und die Strategie eines Unternehmens kohärent in Aktionen zu überführen. Sie ist das Bindeglied zwischen der Strategie und dem konkreten Handeln im Geschäftsalltag. Ausgehend von der Unternehmensstrategie, werden Unternehmensziele definiert und daraus zentrale finanzielle sowie nicht-finanzielle Kennzahlen abgeleitet. Aus den Kennzahlen, die sich auf einzelne Abteilungen, Standorte und Hierarchiestufen herunterbrechen lassen, ergibt sich ein komplexes System, mit dem Dätwyler die Zielerreichung kontinuierlich überwacht. Weicht der Ist-Zustand von den avisierten Zielen ab, werden frühzeitig korrigierende Aktionen definiert (vgl. Abbildung 2).

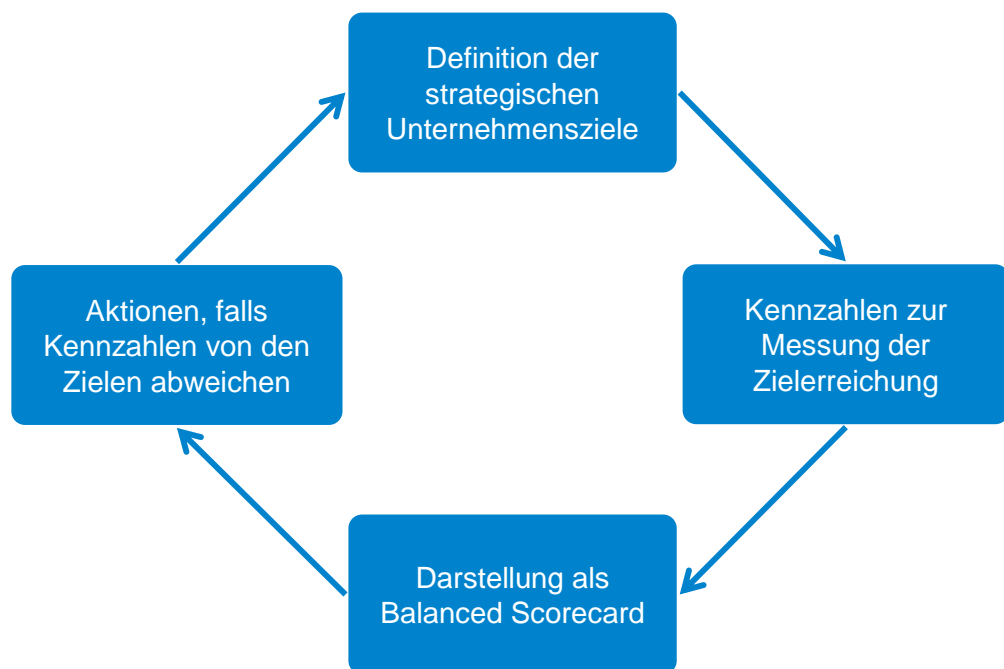


Abbildung 2: Kreislauf aus Strategie, Zielen und Aktionen.

Die Unternehmenssteuerung mittels Balanced Scorecard gehört seit Jahren zur Firmenkultur von Dätwyler. An allen Standorten überwachen die verantwortlichen Mitarbeitenden die Kennzahlen zu Finanz-, Produktions- und Qualitätsdaten sowie den Fortschritt der Aktionen. Als Steuerungsinstrument dienten bisher primär Excel-Tabellen. Die Mitarbeitenden erfassten die Kennzahlen jeweils manuell. Anschliessend tauschten sie die Listen elektronisch aus und konsolidierten sie. Diese Vorgehensweise zeigte jedoch folgende Schwächen:

- Unabhängigkeit der Tabellen: Änderungen, die in einer Tabelle vorgenommen wurden, blieben auf diese Tabelle beschränkt und mussten für jede weitere Tabelle manuell übernommen werden.
- Aufwändiges Konsolidieren der Tabellen: Das Zusammenführen der Tabellen aus den einzelnen Standorten und Abteilungen brauchte Zeit – insbesondere wenn

auch unterschiedliche Zeichensätze und unterschiedliche Sprachversionen berücksichtigt werden mussten.

- Versionisierungsprobleme: Der Versand der Excel-Tabellen und deren Bearbeitung am lokalen Computer führten dazu, dass bei verschiedenen Personen unterschiedliche Versionen desselben Dokuments existierten.

Dätwyler suchte aus diesem Grund eine Lösung, um die Überwachung der Kennzahlen und den Fortschritt der Aktionen zu vereinfachen.

3 Zentrale Aktionsverwaltung

Dätwyler entschied sich deshalb, zusammen mit der Kull AG, der Spezialistin für Business Intelligence und Collaboration auf der Basis von Microsoft-Produkten, eine Lösung für eine zentrale, webbasierte Balanced Scorecard einzuführen. Dätwyler entschied sich für Sharepoint 2010 von Microsoft, da diese Lösung sehr flexibel und anpassungsfähig ist. Individuelle Anforderungen können schnell und effizient umgesetzt werden.

Die Anwender der neuen Lösung erstrecken sich von der Geschäftsleitung bis zu verschiedenen Vorgesetztenstufen und Projektverantwortlichen. Die Sichtbarkeit von Informationen für jeden Benutzer wird über ein detailliertes Berechtigungskonzept festgelegt: Ein Werks-Verantwortlicher beispielsweise, sieht zuerst die konsolidierten Kennzahlen und kann diese auf Produktsegmente oder spezifische Finanz-Kennzahlen seines Werkes herunterbrechen. Der Head of Finance sieht hingegen zuerst sämtliche Finanzkennzahlen aller Standorte und kann den Detaillierungsgrad dann wieder auf Produktsegmente oder einzelne Standorte vertiefen.

Die verantwortlichen Mitarbeitenden aktualisieren die Kennzahlen regelmässig. Je nach Kennzahl geschieht dies wöchentlich bis monatlich. Der Import der Finanzdaten erfolgt über eine Schnittstelle zur Finanz-Konsolidierungssoftware. Weitere Daten aus der Produktion und der Qualitätssicherung werden derzeit noch manuell in die Datenbank eingelesen, die Anbindung weiterer Quellen ist jedoch in Planung.

Dargestellt werden die Kennzahlen in einer Baumstruktur, aufgeteilt nach verschiedenen Dimensionen (vgl. Abbildung 3).

KPI	Value	Unit	Actions actual level	All Actions	Owner
▶ Finance	9'999.00		3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▼ Customer	9'999.00		3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ Account Receivables Balances and DSO	9'999.00	Days	3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ Customer Complaints	9'999.00	%	3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ Hitrate Offers	9'999.00	%	3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▼ Process	9'999.00		3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ Inventory Balances and DIO	9'999.00	Days	3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ Account Payables Balances and DPO	9'999.00	Days	3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ HPM	9'999.00	Days	0 ● 2 ● 3 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ HPE	9'999.00	Days	0 ● 2 ● 3 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ HPD	9'999.00	Days	0 ● 2 ● 3 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ New Products	9'999.00	kCHF	3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ Inventory finished Goods	9'999.00		3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▼ Potentials	9'999.00		3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ Employees: Fluctuation Rate	9'999.00	%	3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster
▶ Employees: Absences	9'999.00	%	3 ● 1 ● 4 ●	7 ● 2 ● 0 ●	Felix Muster

Abbildung 3: Baumstruktur der Kennzahlen mit Ampelsystem.

Zur schnellen Übersicht über die Ergebnisse dient ein intuitiv verständliches Ampelsystem: Die Farben rot, gelb und grün zeigen, ob Kennzahlen den strategischen Vorgaben entsprechen oder ob es eine Abweichung vom angestrebten Ziel gibt. Bei Abweichung ist es die Aufgabe des Verantwortlichen, geeignete Aktionen zu veranlassen, um Gegensteuer zu geben.

Durch Klicken auf einen Indikator in der Baumstruktur gelangt der Mitarbeitende zu seiner persönlichen Detailansicht:

- Ein Diagramm zeigt die Kennzahlen im Zeitverlauf.
- Der Anwender kann bestehende Kennzahlen oder ihr zugeordnete Aktionen kommentieren und an andere Mitarbeitende weiterleiten.
- Der Anwender kann neue Aktionen definieren.
- Zusätzlich kann der Anwender Dokumente verlinken oder anheften.

Zu jeder Aktion können beliebig viele Unteraktionen definiert werden. In der Realität besteht z.B. die Aktion „Markteintritt“ aus unzähligen, aufeinander aufbauenden Unteraktionen. Aktionen haben ein Start- und Enddatum, einen Besitzer und können einem oder mehreren Ausführenden zugewiesen werden. Weist ein Besitzer einem Ausführenden eine Aktion zu, so wird dieser automatisch per E-Mail informiert. Der Ausführende einer Aktion dokumentiert den Fortschritt bei der Umsetzung manuell, bzw. bestätigt

die vollständige Umsetzung. Versäumt der Ausführende eine Frist, so wird er ebenfalls per E-Mail ermahnt.

Der Besitzer einer Kennzahl sieht mit der zentralen Lösung jederzeit, welche Aktionen noch abzuarbeiten sind, welche bereits erledigt wurden und welche Ausführenden die gesetzte Frist verpasst haben. Ausführende erhalten eine konsolidierte Übersicht über die ihnen zugewiesenen Aktionen.

4 Effizienzgewinn und Reduktion von Fehlerquellen

Das Arbeiten mit der webbasierten Balanced Scorecard führt bei Dätwyler zu einer deutlichen Effizienzsteigerung in der Unternehmensführung. Die Mitarbeitende können sämtliche Informationen zur Unternehmenssteuerung jederzeit konsolidiert und zielgruppengerecht beziehen. Zusammen mit dem Ampelsystem vereinfacht dies die Nachverfolgung des Fortschritts bei der Umsetzung strategischer Zielvorgaben auf sämtlichen Hierarchiestufen.

4.1 Effizientes Aktionsmanagement

Sobald die Verantwortlichen Abweichungen gegenüber den definierten Zielen feststellen, können sie einfach und schnell zu den detaillierten Zahlen im Zeitverlauf gelangen. Da sämtliche Aktionen an einem einzigen Ort verwaltet werden, gewinnen sie gleich Übersicht über bereits bestehende Aktionen und können gegebenenfalls neue initiieren.

Das Erfassen und Abarbeiten von Aktionen verläuft mit der neuen Lösung standardisiert. Dass Vorgaben eindeutig messbar sein müssen, die Überschreitung von Fristen gemahnt wird und Diskussionen sowie relevante Dokumente zu Aktionen sofort auffindbar sind, führt zu einer klaren Steigerung der Effizienz beim Aktionsmanagement.

Da mehrere Mitarbeitende parallel am System arbeiten können, fällt der Zeitaufwand für den Austausch und die Konsolidierung der Daten weg. Die Mitarbeitenden müssen nicht darauf warten, bis sie von anderen Mitarbeitenden die Excel-Tabellen erhalten haben. Dies beschleunigt den Prozess insgesamt und für den einzelnen Mitarbeitenden fällt zudem kein Aufwand für Formatierungen mehr an.

*Damian Imhof,
Head of Purchasing & Logistics,
Dätwyler Konzernbereich
Seal-ing Technologies*



„Da mehrere Personen gleichzeitig arbeiten können, kann bei der Aktionsverwaltung etwa 20% der Zeit eingespart werden. Die gewonnene Zeit können die Mitarbeitenden in produktive Arbeit investieren.“

4.2 Reduktion von Fehlerquellen

Durch die Reduktion der manuellen Datenerfassung hat Kull mögliche Fehlerquellen verringert. Ein Austausch der Dateien per E-Mail zwischen den beteiligten Mitarbeitenden ist nicht mehr nötig. Damit hat Kull die bisher regelmässig auftretenden Probleme mit unterschiedlichen Dateiversionen und Zeichensätzen eliminiert. Zeit- und Standortunabhängig

Da die Mitarbeitenden jederzeit von überall auf die Lösung zugreifen können, vereinfacht sich die Zusammenarbeit bei standortübergreifenden Projekten. Nutzniesser sind insbesondere mobile Mitarbeitende: Mitarbeitende von Dätwyler, die regelmässig die unterschiedlichen Standorte des Unternehmens bereisen, können an öffentlichen WLAN Access-Points oder im Hotel jederzeit sicher auf die aktuellsten Informationen zur Unternehmenssteuerung zugreifen.

4.3 Eine Lösung mit Potenzial

Die Balanced-Scorecard-Lösung des Dätwyler Konzernbereichs Sealing Technologies weckte schon nach kurzer Zeit das Interesse der anderen Konzernbereiche der Dätwyler Holding. Die Lösung, deren vielfältiger Nutzen im Alltag schnell spürbar war, wurde mittlerweile auch in den anderen Konzernbereichen eingeführt.

Webbasierte Aktionsverwaltung bewährt sich aber nicht nur im Zusammenhang mit Kennzahlen, sondern auch für das interne Kontrollsystem und das Risikomanagement. Eine Weiterentwicklung der Lösung, bei der die Aktionsverwaltung den spezifischen Bedürfnissen dieser Bereiche angepasst wird, ist vorgesehen. Aber auch die Verwendung in weiteren Unternehmens- und Managementbereichen wird derzeit geprüft.