



BR AKTIV

BETRIEBSRAT AKTIV – MEHR BEWEGEN

Fach- und Informationsmesse für Betriebsräte
der Logistik und Verkehrsbranche

27. – 28. September 2004, Berlin



Von der Balanced Scorecard zur Beteiligungs-Strategie-Karte

Dr. Manfred Wannöffel



Gliederung

- 1. Zielsetzung der Balanced Scorecard (BSC)**
- 2. Aufbau der Balanced Scorecard (BSC)**
- 3. Umsetzung der Balanced Scorecard (BSC)**
- 4. Zielsetzung der Beteiligungsstrategie-Karte (BSK)**
- 5. Aufbau der Beteiligungsstrategie-Karte (BSK)**
- 6. Umsetzung der Beteiligungsstrategie-Karte (BSK)**
- 7. Von der BSC zur Beteiligungsstrategie-Karte (BSK)**

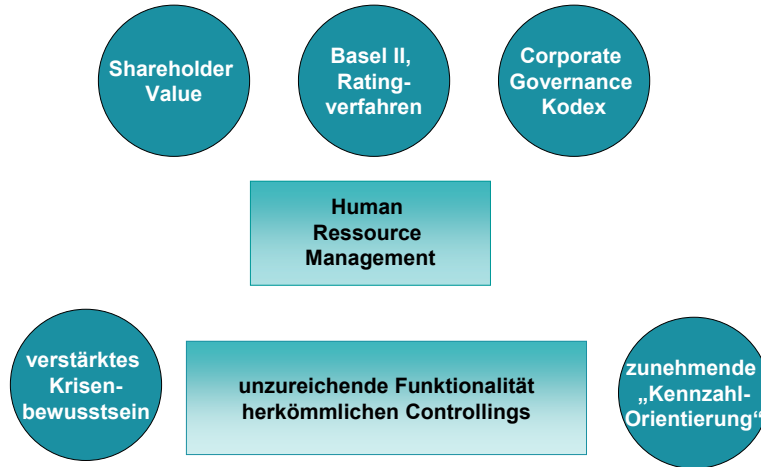


RUB IGM
KOOPERATION

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM
Dr. Manfred Wannöffel - <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de>

1. Zielsetzung der Balanced Scorecard

Wertorientierte Unternehmenssteuerung:



RUB IGM
KOOPERATION

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM
Dr. Manfred Wannöffel - <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de>

1. Zielsetzung der Balanced Scorecard

übersetzt:

„ausgewogener Berichtsbogen“

Entwickelt von amerikanischen Ökonomen Robert S. Kaplan und David P. Norton.

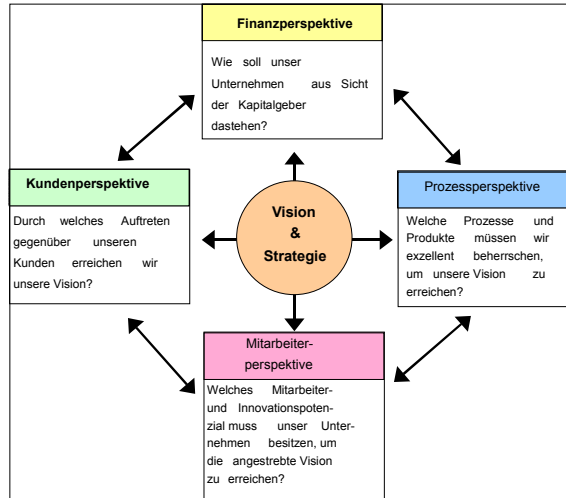
Hauptziel der BSC:

Instrument für eine strategische Steuerung von Organisationen schaffen, d.h., Formulierung von Zielen, Strategien, und darauf ausgerichtete Entwicklung abgestimmter Kennzahlen und konkreter operativer Maßnahmen.

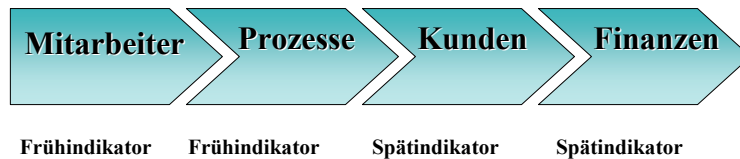
Was leistet die BSC im Gegensatz zum herkömmlichen Controlling?:

Überwindung der Schwäche rein finanzwirtschaftlich orientierten Controllings, nämlich der unzureichenden Aussagefähigkeit über zukünftige Fähigkeiten und Potenziale des jeweiligen Unternehmens.

Die vier Perspektiven:



Wirkungsweise der BSC





RUB IGM
KOOPERATION

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM
Dr. Manfred Wannöfel - <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de>

1. Zielsetzung der Balanced Scorecard

kritische Herangehensweise an Kennzahlen: Nutzen, Aussagekraft, Aufwand/Nutzen, Verhinderung von Datenfriedhöfen u.v.m.

quantitative und qualitative Kennzahlen

Anlass für Kommunikation im BR (u.a. auch über Kennzahlenbeziehungen)

Kennzahlen sollten möglichst treffgenau, verlässlich und objektiv zustande kommen

Messproblematiken thematisieren



RUB IGM
KOOPERATION

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM
Dr. Manfred Wannöfel - <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de>

1. Zielsetzung der Balanced Scorecard

Kennzahlenauswahl

Finanzperspektive

- Umsatz
- Umsatzrendite
- Cash Flow
- ROI

Kundenperspektive

- Marktanteil
- Beschwerderate
- Kundentreue
- Liefertreue

Prozessperspektive

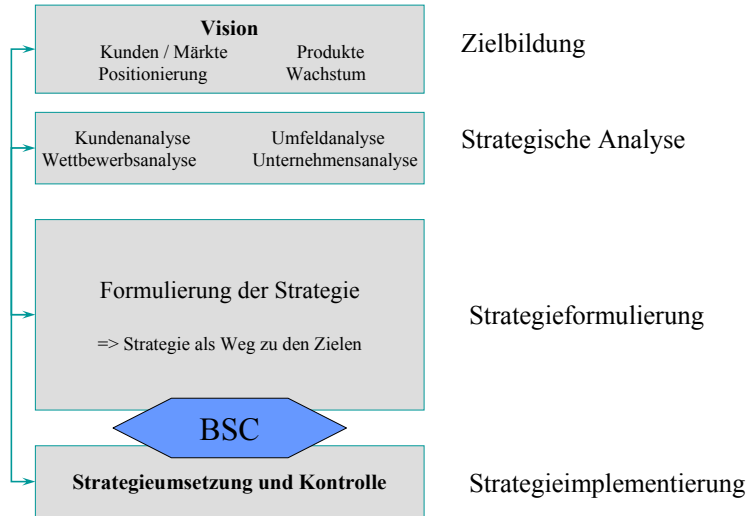
- Qualität
- Produktdurchlaufzeit
- Prozesszeit
- Nacharbeit

Mitarbeiterperspektive

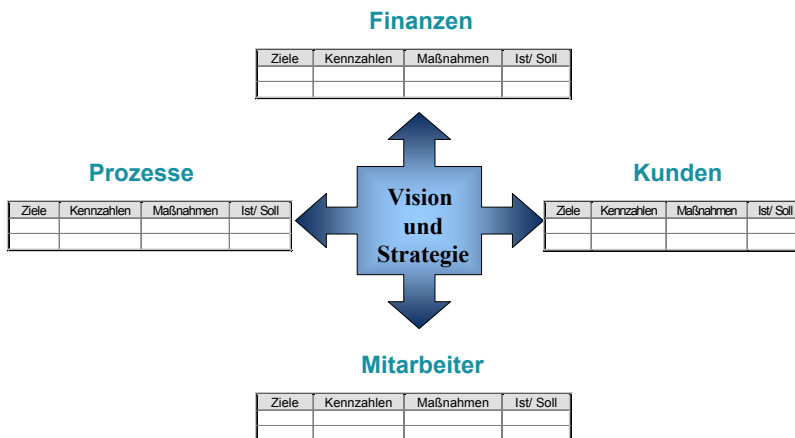
- KVP-Quote
- MA-Qualifikation
- Fehlzeitenrate
- MA-Produktivität

2. Aufbau der Balanced Scorecard

Prozess der strategischen Planung



2. Aufbau der Balanced Scorecard



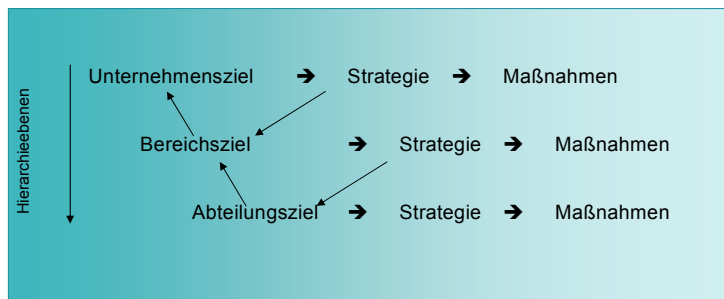
3. Umsetzung der Balanced Scorecard



3. Umsetzung der Balanced Scorecard

Operationalisierung der BSC

Ziel-Strategie-Kaskade verschiedener Unternehmensebenen:





Mitarbeiterperspektive (Frühindikator)

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM
Dr. Manfred Wannöffel - <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de>

Strategisches Ziel: Qualifizierte Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen binden			
Operative Ziele	Messgröße	Zielwert	Maßnahmen
Mitarbeiter Weiterbildung institutionalisieren	Anteil Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen	100 %	Entwicklung modularer Weiterbildungsangebote
MA identifizieren sich mit dem Unternehmen	Anzahl umgesetzter Verbesserungsvorschläge	> 80 %	schnelle Bearbeitung, Prämierung
Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen binden	durchschnittl. Bindung ans Unternehmen	> 4 Jahre	Umfrage / jährlich Mitarbeiterzufriedenheit



Prozessperspektive (Frühindikator)

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM
Dr. Manfred Wannöffel - <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de>

Strategisches Ziel: Die Prozesse so organisieren, dass sie optimal auf die Abläufe abgestimmt sind.			
Operative Ziele	Messgröße	Zielwert	Maßnahmen
Durchlaufzeit reduzieren	Produkt-Durchlaufzeit	- 10 %	Einführung TPM
Nacharbeit reduzieren	Nacharbeitsquote	< 2 %	Einführung KVP



Kundenperspektive (Spätindikator)

Strategisches Ziel: Kundenstamm erweitern			
Operative Ziele	Messgröße	Zielwert	Maßnahmen
Qualitätsprodukte herstellen	Reklamationsquote	> 2 %	KVP einführen und weiterentwickeln
Stammkundschaft binden	Anteil	> 20 %	Kundenbefragung / jährlich



Finanzperspektive (Spätindikator)

Strategisches Ziel: Hohe Rentabilität erwirtschaften			
Operative Ziele	Messgröße	Zielwert	Maßnahmen
Umsatzrendite erhöhen	Umsatz p.a. / Investitionen p.a.	> 10 %	Auftragsaquisio-optimierung
Mitarbeiterproduktivität erhöhen	Mitarbeiter/ Output	+ 15 %	Einführung KVP

4. Zielsetzung der Beteiligungsstrategie-Karte

Was ist die BSK?

Die BSK fungiert als Instrument, das BR-Arbeit systematisiert und damit strategische BR-Arbeit erleichtert

Die BSK ist ein abgewandeltes Modell der sog. Balanced Scorecard (BSC), das an die BR-Arbeit angepasst wird

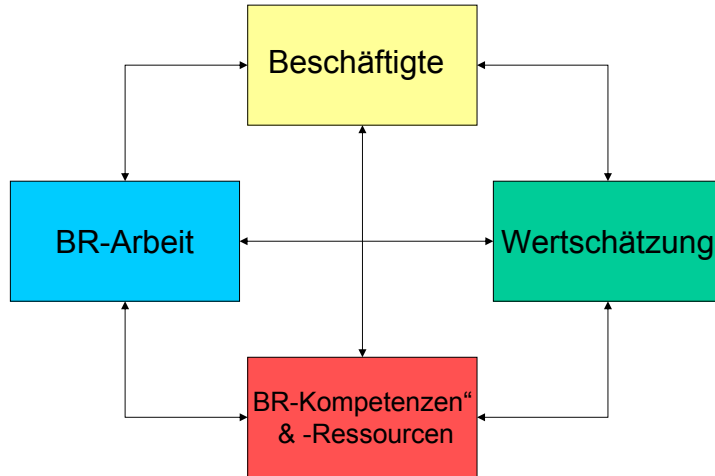
Im Unterschied zur BSC bezieht sich die BSK nicht auf das gesamte Unternehmen, sondern auf die Betriebsratsarbeit

4. Zielsetzung der Beteiligungsstrategie-Karte BSK

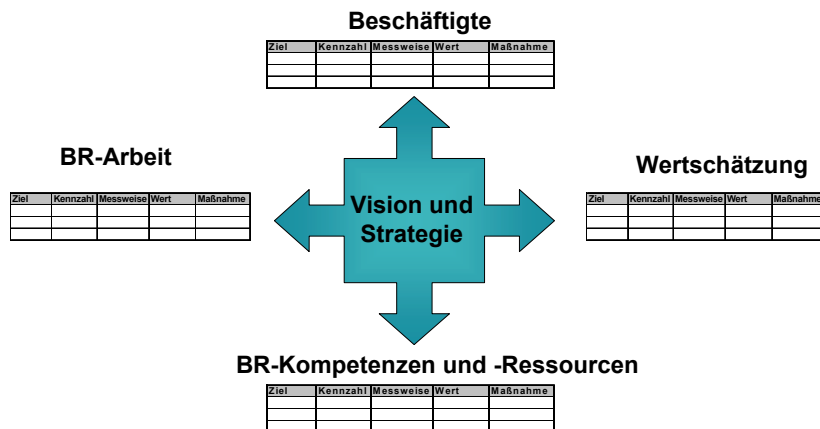
- Die BSK ist wie die BSC ein Instrument, um Ziele, Strategien und Überprüfungsverfahren (Kennzahlen) zu formulieren
- Maßnahmen des BR werden auf seine Strategien und Ziele abgestimmt.
- Die BSK kann dem BR frühzeitig Auskunft über Fehlentwicklungen im eigenen Einflussbereich geben.
- Durch regelmäßige Wiederholung verstetigt sich strategische BR-Arbeit.
- Die BSK sorgt für eine kontinuierliche Selbstüberprüfung des BR und für einen ständigen Überblick über strategisch relevante Entwicklungen in seinem Arbeitsbereich.

5. Aufbau der Beteiligungsstrategie-Karte BSK

vier Perspektiven (wie bei der BSC)



6. Umsetzung Beteiligungsstrategie-Karte BSK



6. Umsetzung der Beteiligungsstrategie-Karte BSK

(hier ohne Kennzahlen und Messweisen),

Perspektive Beschäftigte

Perspektive	Beschäftigte	
	Kennzahl	Messweise
keine betriebsbedingten Kündigungen		
mehr Ausbildungsplätze		
Entfristung		
Verringerung der Arbeitsunfälle		
gesunde Arbeitswelt		
Verringerung der Arbeitsunfälle		
Sicherung, Verbesserung des Einkommens		
optimale, gesunde Fluktuationsquote		
zufriedene Mitarbeiter		

6. Umsetzung der Beteiligungsstrategie-Karte BSK

(hier ohne Kennzahlen und Messweisen)

Perspektive Wertschätzung

Perspektive	Wertschätzung	
	Kennzahl	Messweise
Steigerung der Wahlbeteiligung		
Kontinuität im BR		
Hohe Teilnahme an themengebundenen Veranstaltungen		
Hohe Teilnahme an Personalversammlungen		
hoher Rückhalt in der Belegschaft		
hoher Organisationsgrad		
hohe Zufriedenheit der MA mit dem BR		
hohe Akzeptanz des BR bei GF		
aktive Rolle des BR		
hohe Beratungskompetenz des BR		
gute Erreichbarkeit		

6. Umsetzung der Beteiligungsstrategie-Karte (BSK)

(hier ohne Kennzahlen und Messweisen),

Perspektive Betriebsrats-Arbeit

Perspektive	BR-Arbeit	
Teilziele	Kennzahl	Messweise
hohe Wirksamkeit der BR-Arbeit		
keine Überlastungen		
viele Informationen für die BR-Arbeit		
Transparenz		
hohe Effektivität		

6. Umsetzung der Beteiligungsstrategie-Karte (BSK)

(hier ohne Kennzahlen und Messweisen),

Perspektive Betriebsrats-Kompetenzen und -Ressourcen

Perspektive	BR-Kompetenzen & -Ressourcen	
Teilziele	Kennzahl	Messweise
arbeitsadäquate Ausstattung		
alle BR-Mitglieder sind grundgeschult		
breites Spektrum an Spezialwissen (z.B. Tarif) im BR vorhanden		
hohe Repräsentativität des BR in allen Bereichen der Verwaltung		
hohe Kompetenz durch Fortbildung		
arbeitsadäquate Personalkapazitäten		
motivierte und engagierte MA		
arbeitsadäquate finanzielle Ausstattung		
arbeitsadäquate Informationsquellen sind verfügbar		
Informationsfluss an ver.di ist sichergestellt		
effiziente, ergebnisorientierte faire BR-Sitzungen		



RUB IGM
KOOPERATION

Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM
Dr. Manfred Wannöffel - <http://rubigm.ruhr-uni-bochum.de>

7. Von der BSC zur BSK

für den Betriebsrat zum Zwecke der Einschätzung der Unternehmenslage

