

## Protokoll des Treffens vom 11.04.2000

an: **Adressenliste (nur email Teilnehmer)**

Teilnehmer: **siehe Teilnehmerliste**

---

Ersteller: Klaus-D. Hampe, Hamburg

Datum: 15.01.03

Ident.-Nr. **Rkprot000411**

---

**Schwerpunktthema: Balanced Scorecard. Ein neues Managementinstrument? Ein Praxisbericht**

**Referent: Dr. Friedrich Janata, Beiersdorf AG**

### **TOP 1: Begrüßung und Vorstellungsrunde**

Herr Voß begrüßt die Teilnehmer und den Referenten. Er dankt der Firma Beiersdorf für die Bereitstellung des Raumes und der Bewirtung.

### **TOP 2: Referat Herr Dr. Janata**

Herr Dr. Janata stellt kurz die Beiersdorf AG und das geplante Programm vor. Nähere Informationen rund um die Beiersdorf AG finden sich im Internet unter <http://www.beiersdorf.de/>

„Balanced Scorecards“ werden im Geschäftsbereich „tesa“ der Beiersdorf AG bereits seit 1990 in vielen Bereichen eingesetzt; im „tesa Supply Network“, auf das Dr. Janata sich bei seinem Vortrag konzentriert, seit 1993.

Der Einführungsprozess und die damit verbundenen Erfahrungen werden anhand eines Folienvortrages dargestellt (Folien als Datei anbei).

Ergänzende Bemerkungen:

- Kontinuierlicher Ausbau der Balanced Scorecards (1994 = 4 Blöcke, 2000 = 6 Blöcke).
- Zum besseren Verständnis in der Belegschaft wurden Aussagen der Scorecards auf Plakaten in den Werken öffentlich gemacht.
- Die weltweite Sprache der Balanced Scorecards ist ausschliesslich Englisch, auch in den deutschen Werken.

### **TOP 3: Betriebsrundgang**

Herr Pflücker bittet die Teilnehmer zu einem Betriebsrundgang in den Teil der Produktion, in dem NIVEA-Dosen und Spulen für Leukoplast hergestellt und bedruckt werden. Die Beiersdorf AG ist also nicht nur ein pharmazeutischer und Medizinprodukte-Hersteller, sondern auch ein metallverarbeitender Betrieb mit hochtechnisierter Fertigung.

Die Veranstaltung endet gegen 19:00 Uhr.

# Balanced Scorecard Ein neues Managementinstrument? Ein Praxisbericht

Regionalkreis der DGQ

Hamburg, 11. April 2000

# AGENDA



**Die Beiersdorf AG im Überblick**



**Wo werden Scorecards eingesetzt?**










**Beispiel: Einführung im tesa Supply Network**



**Zusammenfassung der wichtigsten  
Erfahrungen**

# Wo werden Scorecards eingesetzt?

	tesa Restrukturierung - Spartensteuerung	97
	tesa Spartenleitung	00
	tesa Supply Network (Produktion + Logistik)	93
	Materials Management tesa	90
	Logistik Center tesa	95
	Geschäftsbereich tesa formtechnic	94
	Forschung und Entwicklung tesa	94

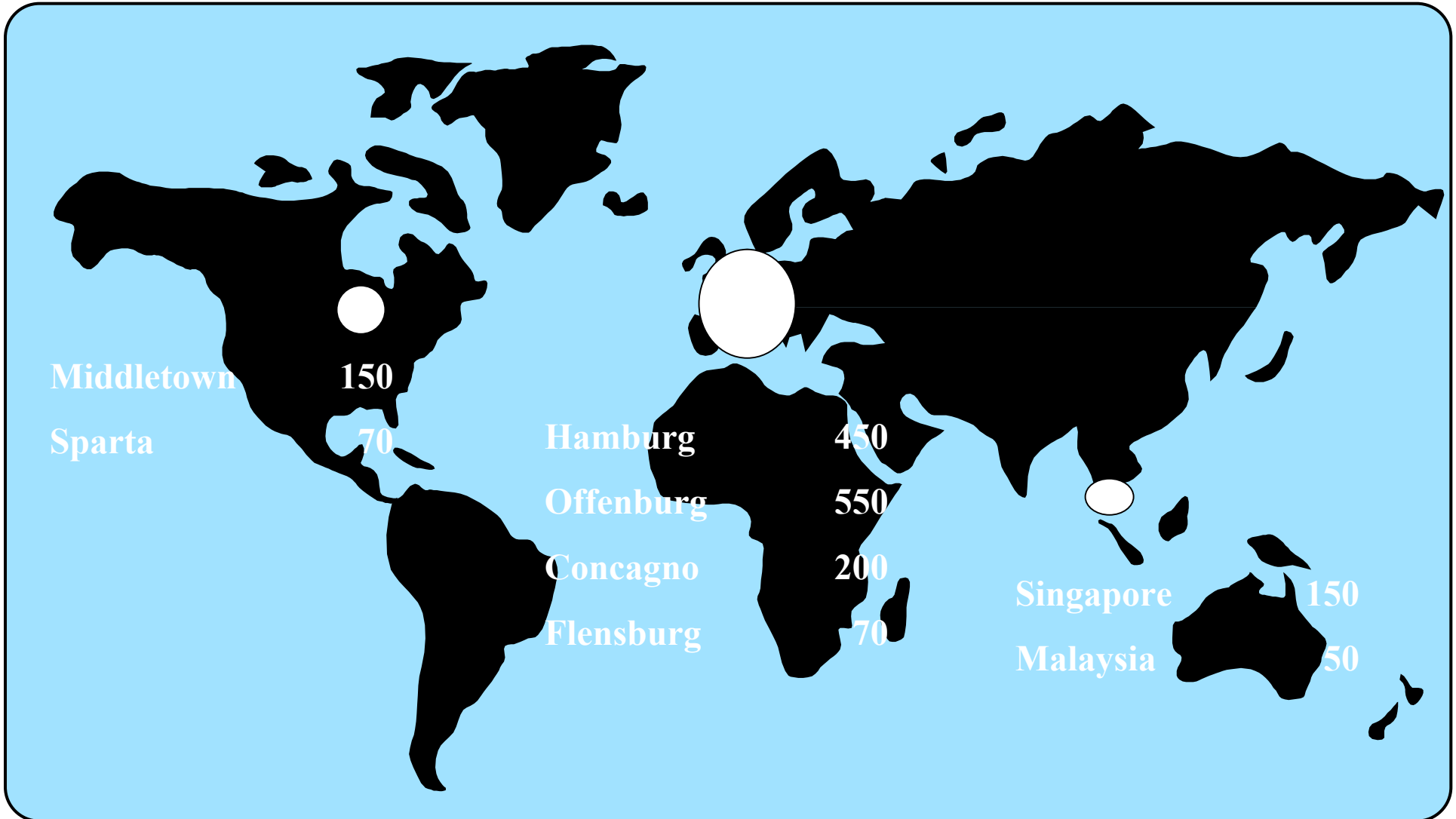
# Einführung im tesa Supply Network

## Organisationsüberblick

- ➔ **tesa Supply Network = Produktion + Logistik**
- ➔ **Globale Steuerung des Bereichs**
- ➔ **Lieferant für tesa Vertriebseinheiten**
- ➔ **Zentrale Support-Funktionen: Technik, Kapazitäts- und Bestandssteuerung, Contractor Management**

# Einführung im tesa Supply Network

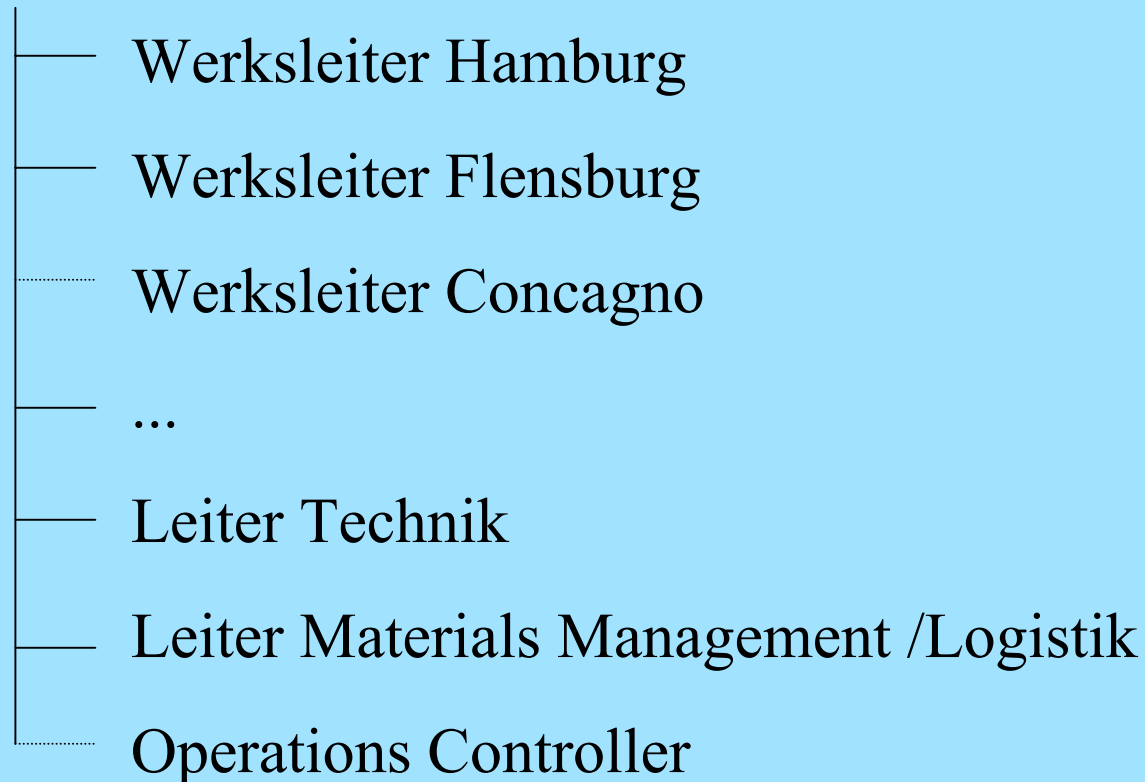
## Organisationsüberblick



# Einführung im tesa Supply Network

## Organisationsüberblick

### Leiter tesa Supply Network



# Einführung im tesa Supply Network

## Was gab es bereits zuvor?



Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung



Werksergebnisrechnung



Servicekennzahlen



Personalstatistiken



Investitionsplan



„Businessplan“



Einbindung in den Beiersdorf Unternehmensplan



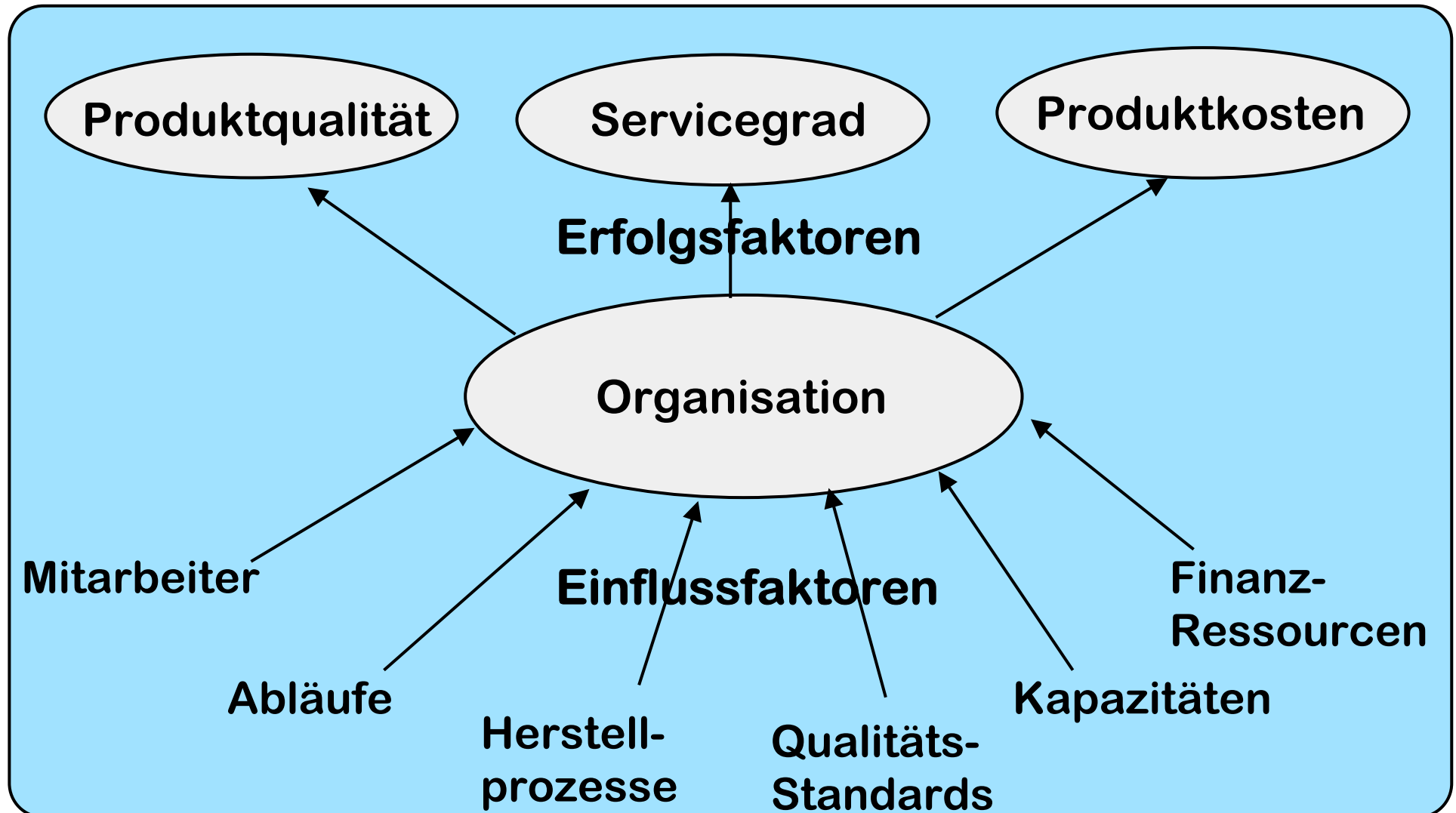
# Einführung im tesa Supply Network

## Welche Fragen stellen sich?

- ➡ Können wir erkennen, ob wir längerfristig erfolgreich sind?
- ➡ Können wir damit unsere Zielsetzung an die Organisation kommunizieren?
- ➡ Benutzen wir unsere eigene „Sprache“?
- ➡ Bilden wir damit unsere Erfolgsfaktoren ab?

# Einführung im tesa Supply Network

## Erfolgsfaktoren/Einflussfaktoren



# Einführung im tesa Supply Network

## Erfolgsfaktoren

**Produktqualität**

**Servicegrad**

**Produktkosten**

➔ Produkteigenschaften  
(in Übereinstimmung  
mit Kundenerwartung)

➔ Termintreue

➔ Abgabepreis

➔ Lieferzeit

➔ Robuste Prozesse

➔ Flexibilität

 Abgestimmte Spezifikationen

 Servicerate  
Industry Domestic

 Personalkosten


 Reklamationen

 Servicerate  
Consumer Dom.

 Materialausnutzung

 Vernichtungen




 Servicerate  
Export

 Abw. zum Standard




# Einführung im tesa Supply Network

## Einflussfaktoren



### Mitarbeiter

-  Wie gut „läuft die Mannschaft“
-  Erhöhung der Motivation
-  Steigerung der Effizienz

### Abläufe/ Herstellprozesse

-  Abgestimmter Materialfluss
-  Geringe Komplexität
-  Steigerung der Effizienz

### Kapazitäten

-  Mengenausbringung
-  Wertausbringung

 Arbeitsunfälle

 Abwesenheit


 Output/Mitarbeiter


 Bestandshöhen

 Anzahl Sperrungen

 Beschichtungseffizienz

 Vielfalt der Materialien

 Produktionsoutput (qm)

 Produktionsoutput (DM)

 Belegschaftsstärke

# Einführung im tesa Supply Network

## Was haben wir bis dahin gelernt?

Erfolgs- und Einflussfaktoren müssen.....

➔ messbar

➔ verbindlich

➔ exponiert

➔ akzeptiert

.....sein

# Einführung im tesa Supply Network

## Was haben wir bis dahin gelernt?

### Scorecards werden....

- ➔ jährlich geplant
- ➔ monatlich berichtet
- ➔ in Abhängigkeit von eingetretenen oder zukünftigen Ereignissen und Entscheidungen bezüglich der Zielwerte (Planung) fortgeschrieben (Forecast)
- ➔ immer kommentiert (Maßnahmen!)

...und das Wichtigste: Die Ergebnisse werden öffentlich dargestellt und diskutiert.

# Einführung im tesa Supply Network

## Was haben wir bis dahin gelernt?

Strategiedefizite werden deutlich.....

- ➔ Inkonsistenzen
- ➔ Wissenslücken
- ➔ Verständnisunterschiede

...und der Erstellungsprozess ist damit ein Wert an sich.

# Einführung im tesa Supply Network

## Der weitere Ausbau

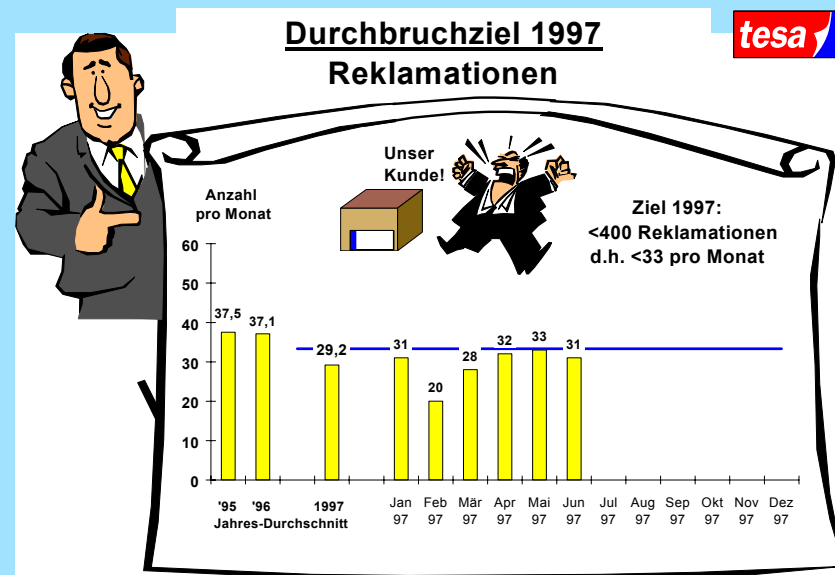
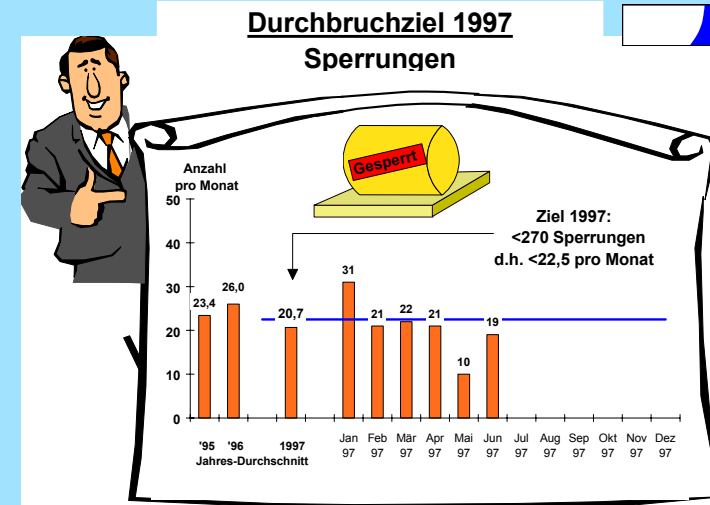
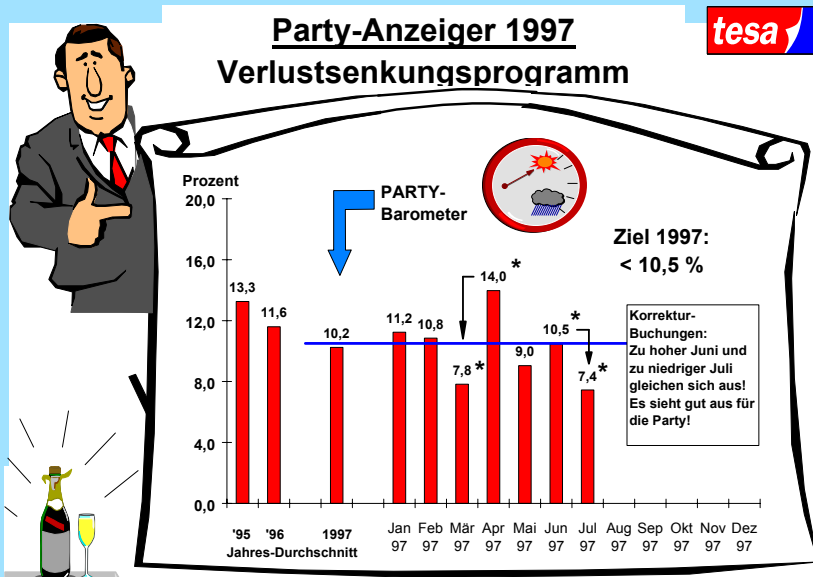
Der weitere Ausbau erfolgte.....

-  Horizontal (weitere Werke)
-  Vertikal (innerhalb der Werke)
-  Inhaltlich

...und immer auf Basis des bisher Gelernten.

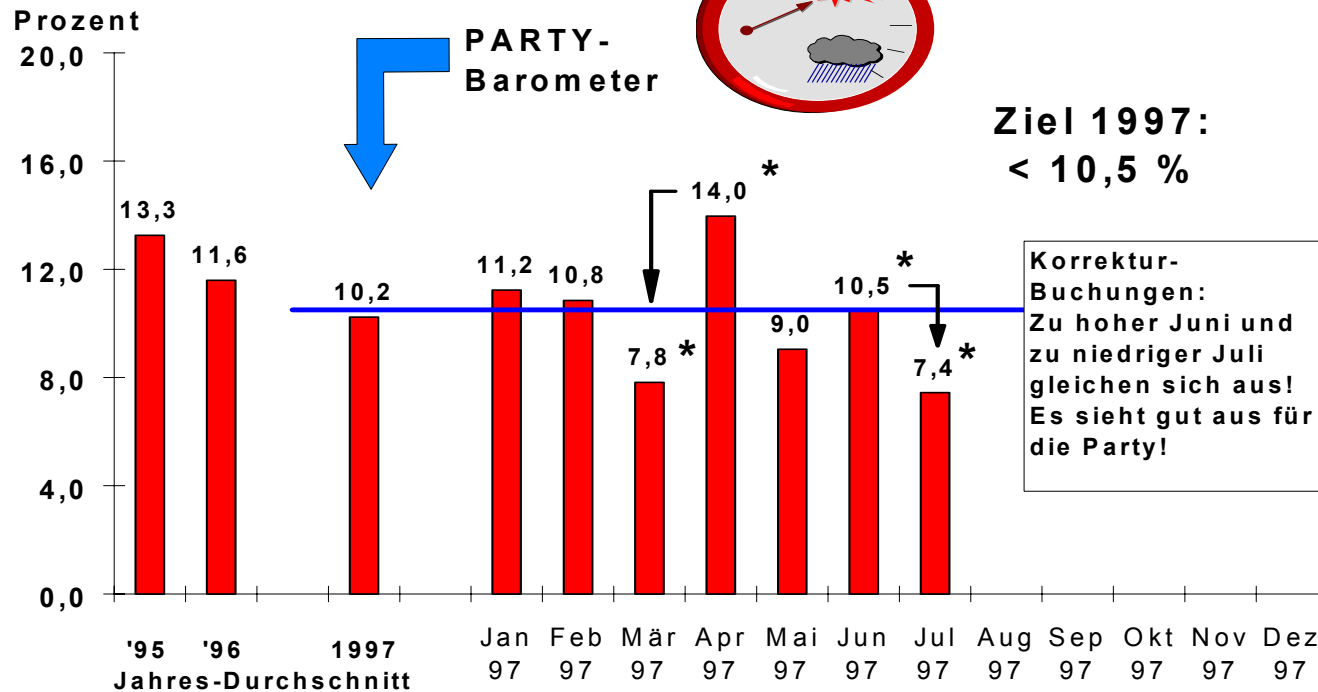


# Erfolgsmessung und Kommunikation



# Erfolgsmessung und Kommunikation

## Party-Anzeiger 1997 Verlustsenkungsprogramm

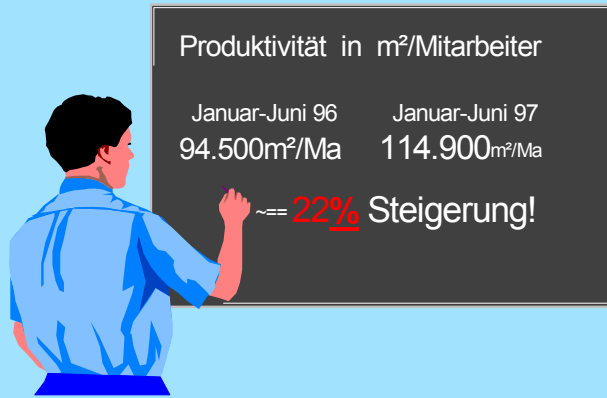


Der vorletzte Monat kann durch Nachbuchungen leicht verändert sein

# Erfolgsmessung und Kommunikation

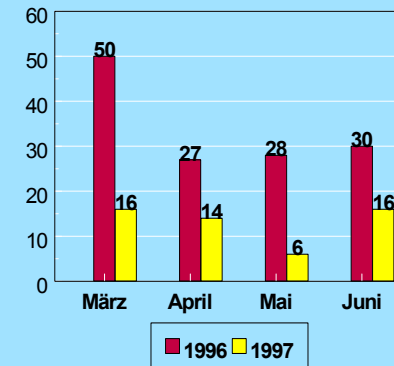
tesa® - Werke Offenburg

## Produktivität



tesa® - Werke Offenburg

## Reklamationen

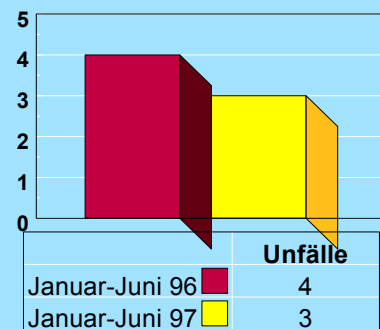


Ø-Entwicklung  
Januar-Juni 96/97  
**-61%**

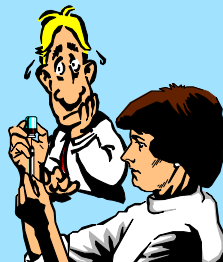


tesa® - Werke Offenburg

## Betriebsunfälle



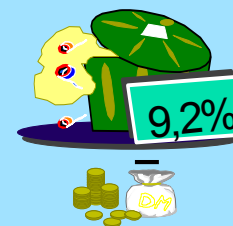
Ø-Entwicklung  
Januar-Juni 96/97  
**-25%**



tesa® - Werke Offenburg

## Materialausnutzung

Januar-Juni 96



10,1 MioDM

Januar-Juni 97



10,7 MioDM

# Zusammenfassung

## Schwierigkeiten.....

- ➔ Definitionen der Kennzahlen: Klarheit, Einfachheit, allgemeine Akzeptanz.
- ➔ Im Rahmen der Internationalisierung wurde die Idee der Steuerung mit Scorecards unterschiedlich herzlich aufgenommen.
- ➔ Systemseitige Unterstützung der Kennzahlenbereitstellung.
- ➔ Informationserhebung muss weiter vereinfacht werden.
- ➔ Einzelne Scorecards sind inhaltlich noch zu umfangreich bzw. noch nicht ausgewogen genug.
- ➔ Kaplan konnten wir nicht immer folgen.....

# Zusammenfassung

## Erfolge.....

- ➔ **Das Management hat die Idee der Scorecards getrieben.**
- ➔ **Die Einführung hat die Kommunikation und das Verständnis von Wirkungszusammenhängen deutlich verbessert.**
- ➔ **Scorecards sind auf allen Ebenen akzeptiert: Management und Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrer Scorecard („Sprache“).**
- ➔ **Scorecards reflektieren, vor allem aber initiieren Maßnahmen zur Geschäftssteuerung und ständigen Verbesserung.**
- ➔ **Scorecards „leben“: Sie werden von den Organisationen aktiv weiterentwickelt.**
- ➔ **Scorecards funktionieren als Strategievermittler.**