

# Balanced Scorecard in der Fertigung bei Volkswagen Nutzfahrzeuge

Von Ralf Guttman  
hyperspace GmbH Peine





## Die Vision

- Der Fahrzeugbau von Volkswagen Nutzfahrzeuge hat im Rahmen der Vorbereitung auf den T5 ein Szenario "Die ideale Fertigung im Jahre 2004" entwickelt.
- In den vier strategischen Bereichen
  - **Q**ualität,
  - **K**osten,
  - **O**rganisation und
  - **M**itarbeiterstellt diese Vision die Basis für alle weiterführenden Strategien und Umsetzungsschritte dar.





## Zielführende Aspekte (1 + 2)

### 1. Qualität

Die Kunden sind mit den VWN- Produkten sehr zufrieden. Beschwerden entfallen oder aber führen zu gemeinsamen innovativen Aktivitäten von Planung und Produktion.



### 2. Kosten

Die Kostenziele aus den Planungsrunden werden eingehalten. Auf der CC- Ebene werden sie anhand von "Nettosteuerungskosten" und "verbraucher Zeit pro Fahrzeug" gemessen.





## Zielführende Aspekte (3)

### 3. Organisation

In der Fertigung herrscht eine optimale "Laufruhe".

Führungskräfte und Mitarbeiter reagieren flexibel auf Störungen und Krisen.

Der Aufbau eines "Fertigungs- Immunsystems" ist abgeschlossen.

"Wer macht was?" ist geklärt und wird den Situationen angemessen optimiert.





## Zielführende Aspekte (4)



### 4. Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sind gut informiert und qualifiziert.

Die Grundhaltung in der Belegschaft hat zu einer Flexibilisierung des Mitarbeiterereinsatzes in der gesamten Fertigung geführt. Schwankenden Marktanforderungen wird effizienter begegnet. Flankiert wird dieser Zustand durch ein effizientes Informationsaustauschsystem, eine bedarfsorientierte Personalentwicklung und Qualifizierung sowie einer kritisch-kooperativen Begleitung des Betriebsrates.

Neue Erkenntnisse und Erfahrungen werden zentral ausgewertet und als neue Wissensbasis dem Prozeß zugeführt.





## QKOM: Nutzenerwartung



- Schnelle Lösung auftretender Probleme
- Sichere Orientierung innerhalb der Zielvorgaben
- Leichtere Beschaffung relevanter und aktueller Informationen
- Fokussierung auf die strategischen Ziele in der Zukunft
- Ableitung aktueller operativer Maßnahmen in der Produktion
- Zugriff auf stets aktuelle Informationen über Wirkungszusammenhänge zwischen der Produktion und den anderen Umfeldern





## QKOM: Entwicklungsprozess

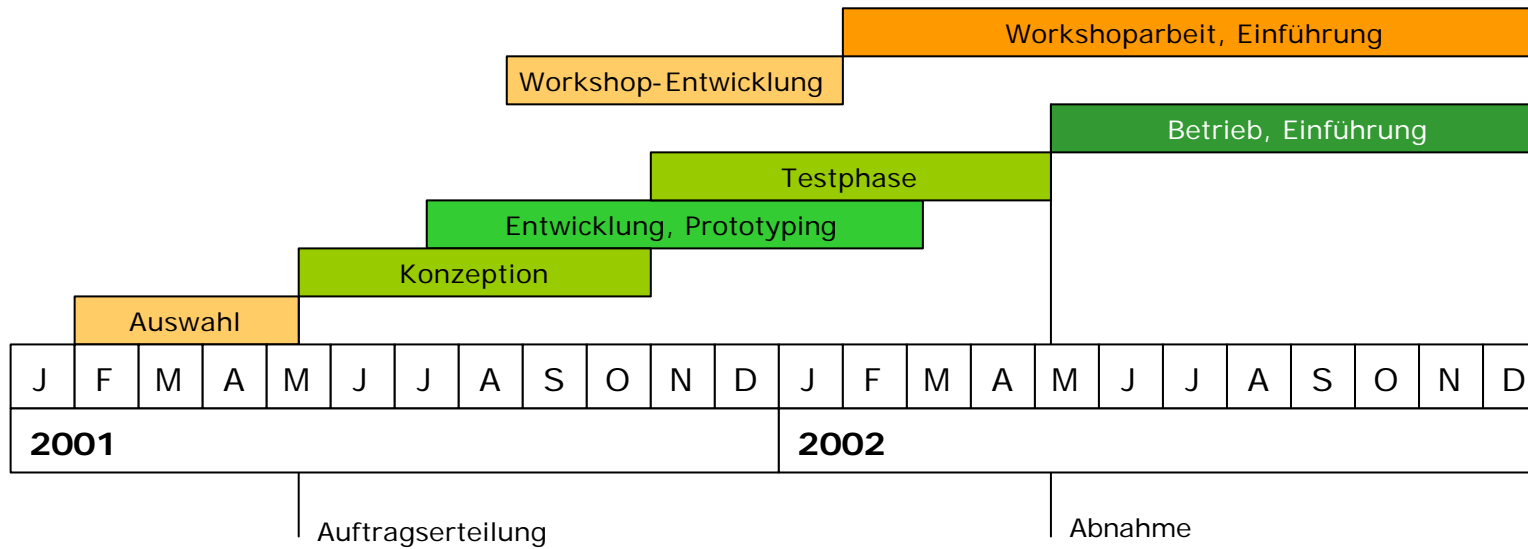


- Intranet-Anwendung zur Strategische Prozeßsteuerung anhand der Balanced Scorecard Methode nach Kaplan/Norton
- Umfangreiches Pflichtenheft
- Suche eines geeigneten Entwicklungspartners und Auftragsvergabe
- Enge Kopplung des strategischen Planungsprozesses mit der Softwareentwicklung
- Pilotphasen und dicht getaktete Rückmeldeschleifen für die Optimierung des Entwicklungsprozesses
- Prüfung und Freigabe der Pilotanwendung
- Einführung im Unternehmen
- Optimierung / Weiterentwicklung



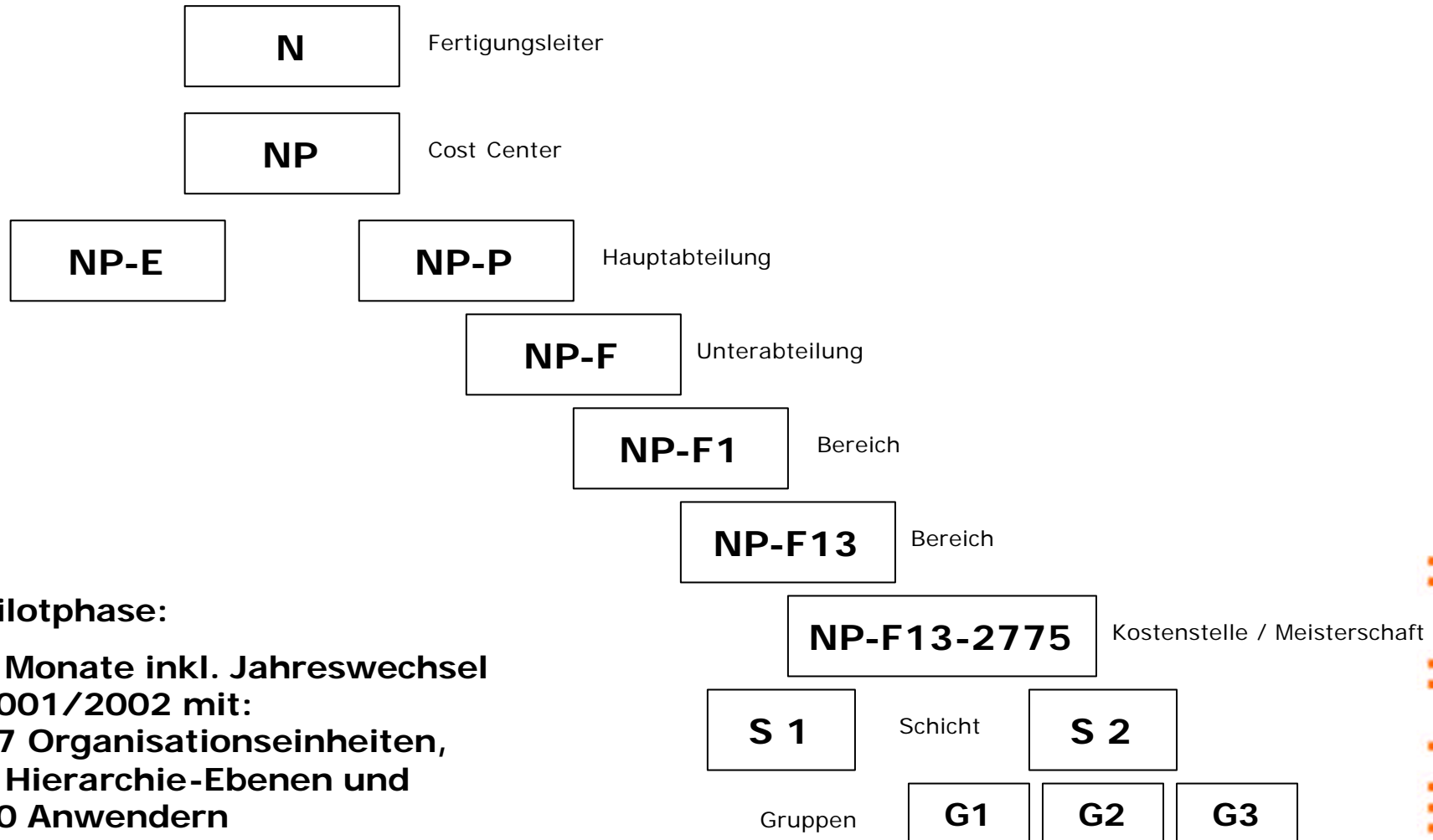


# QKOM: Entwicklungsprozess





# QKOM: Gliederung der Pilotbereiche



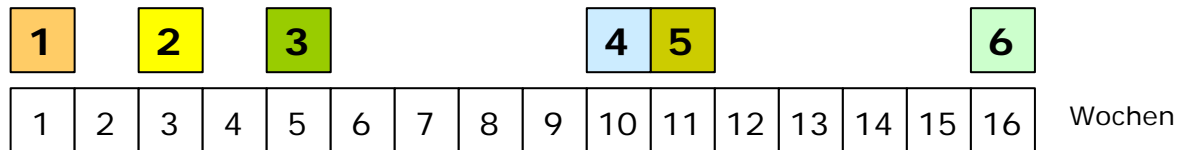
## Pilotphase:

5 Monate inkl. Jahreswechsel  
2001/2002 mit:  
27 Organisationseinheiten,  
9 Hierarchie-Ebenen und  
60 Anwendern





## QKOM: Workshoparbeit

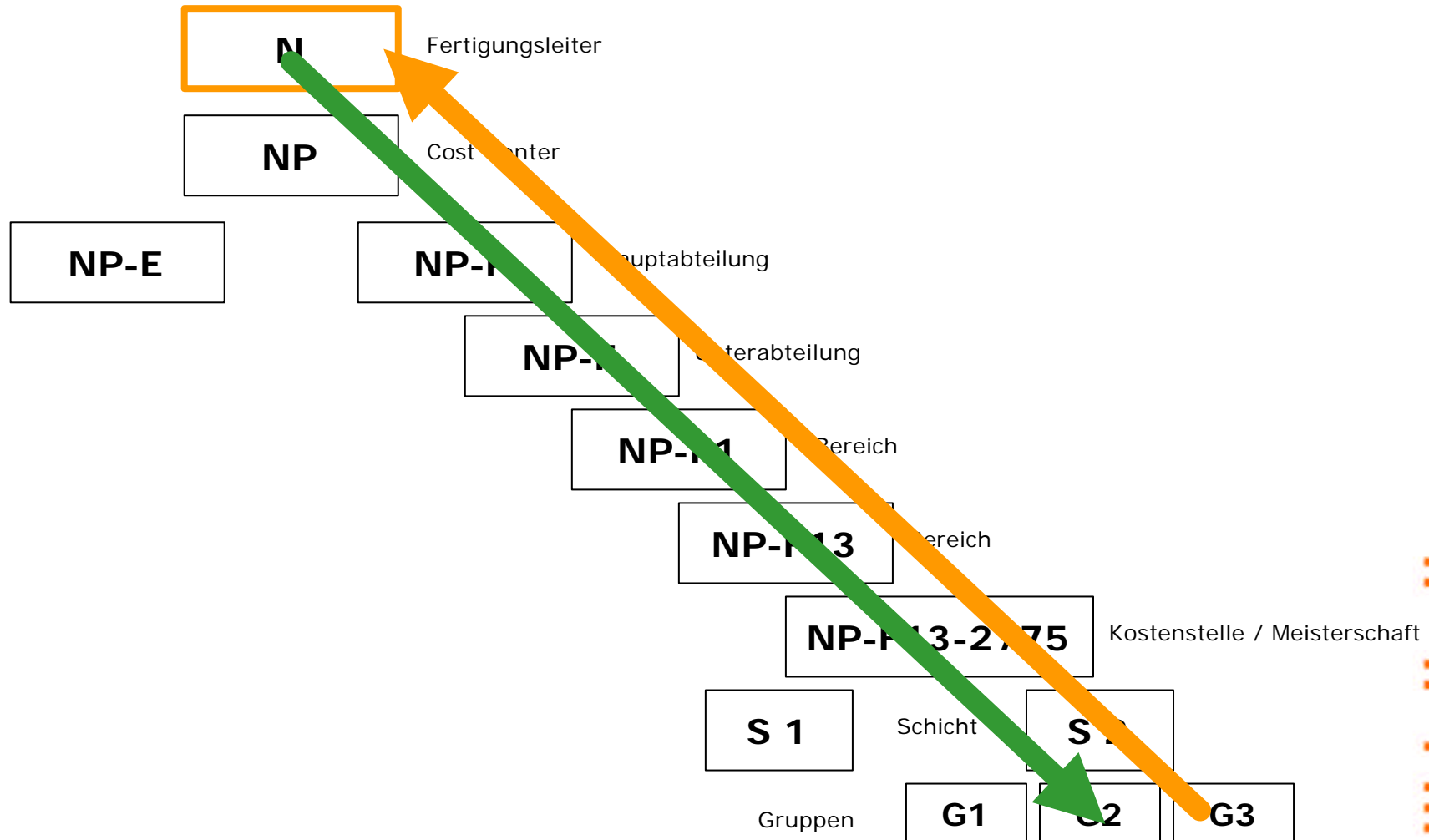


1. BSC-Konzept und Strategische Ziele;  
Hausaufgabe: Konkretisierung durch operative Ziele
2. Konkretisierung der Strategie durch operativen Ziele;  
Hausaufgabe: Kennzahlen?
3. Ziele durch Kennzahlen meßbar machen: Kennzahldefinition;  
Hausaufgabe: Werte zusammenstellen
4. Sollwertplanung: Anhand der bisherigen Werte für die Zukunft  
realistische Ziele setzen; Zielvereinbarungsprozesse; Massnahmen
5. Implementierung im EDV-System; Betrieb der BSC
6. Zwischenbericht; Erfahrungsaustausch; Weiterentwicklung



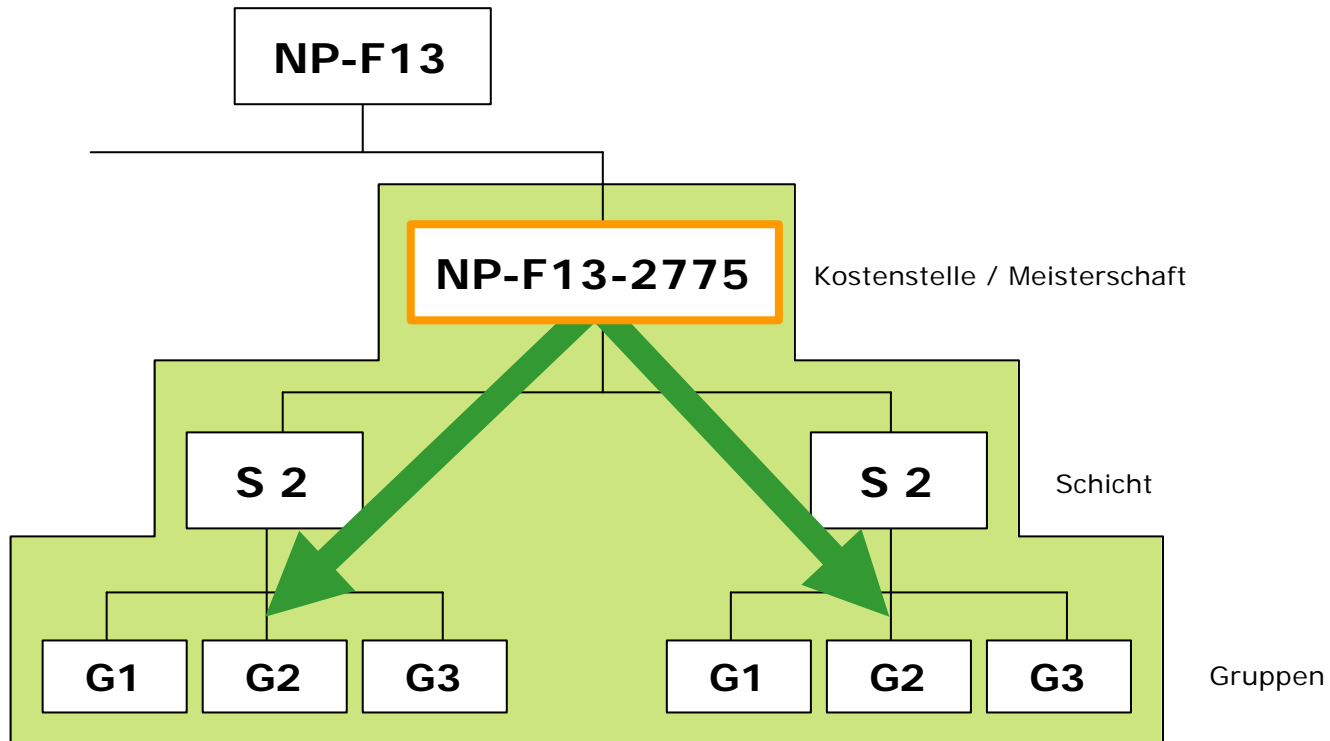


# QKOM: Berechtigungen / Sichten



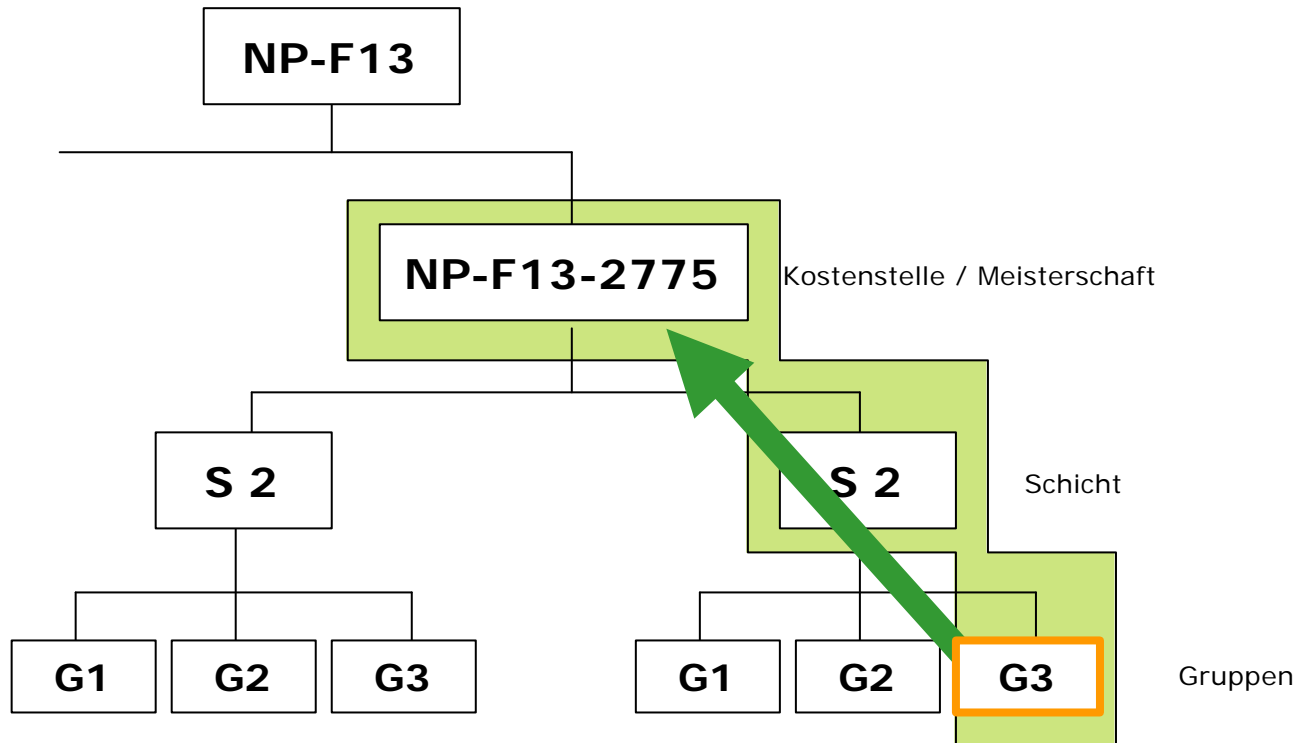


# QKOM: Berechtigungen / Sichten





# QKOM: Berechtigungen / Sichten





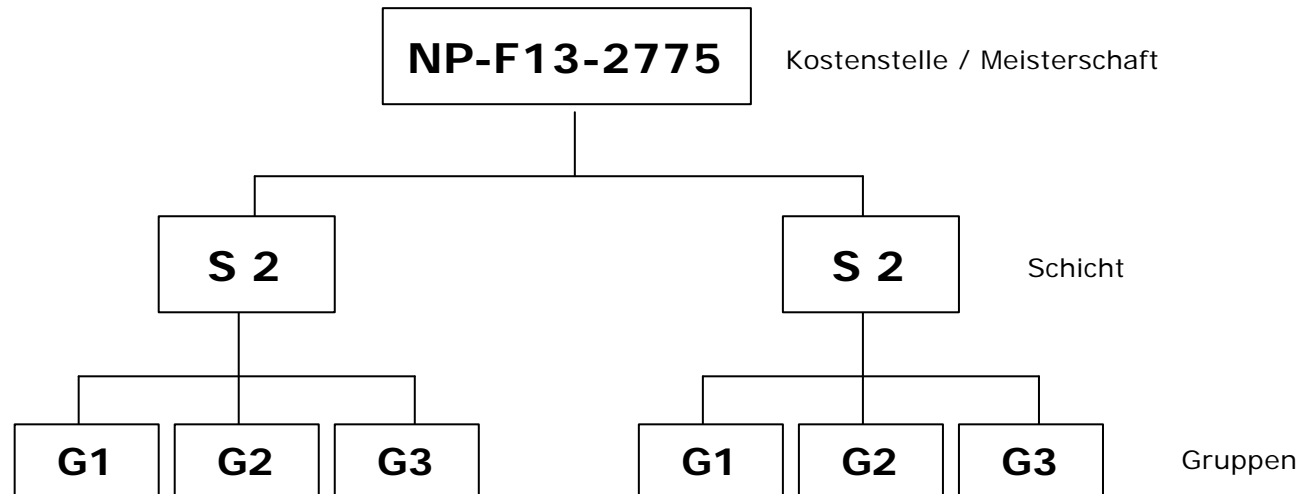
## QKOM: Beispiele für Kennzahlen

- Einhaltung Regeltermine UA (Organisation)
- Mehrarbeitsstunden (Kosten)
- Verbandbucheintragungen (Mitarbeiter)
- Fehler pro 1500 Fahrzeuge (Qualität)
- Schweißdrahtausschuß (Qualität)
- Arbeitsplatzbedingte Ausfalltage / Fehltage (Kosten)
- zugestimmte Verbesserungsvorschläge (Mitarbeiter)





## QKOM: Beispiel für Formel



Fehler pro 1500 Fahrzeuge:

auf 1.500 Fahrzeuge normalisierte Fehlerzahl der Fehler an einem Zählpunkt,  
wird innerhalb einer Meisterschaft akkumuliert / berechnet:

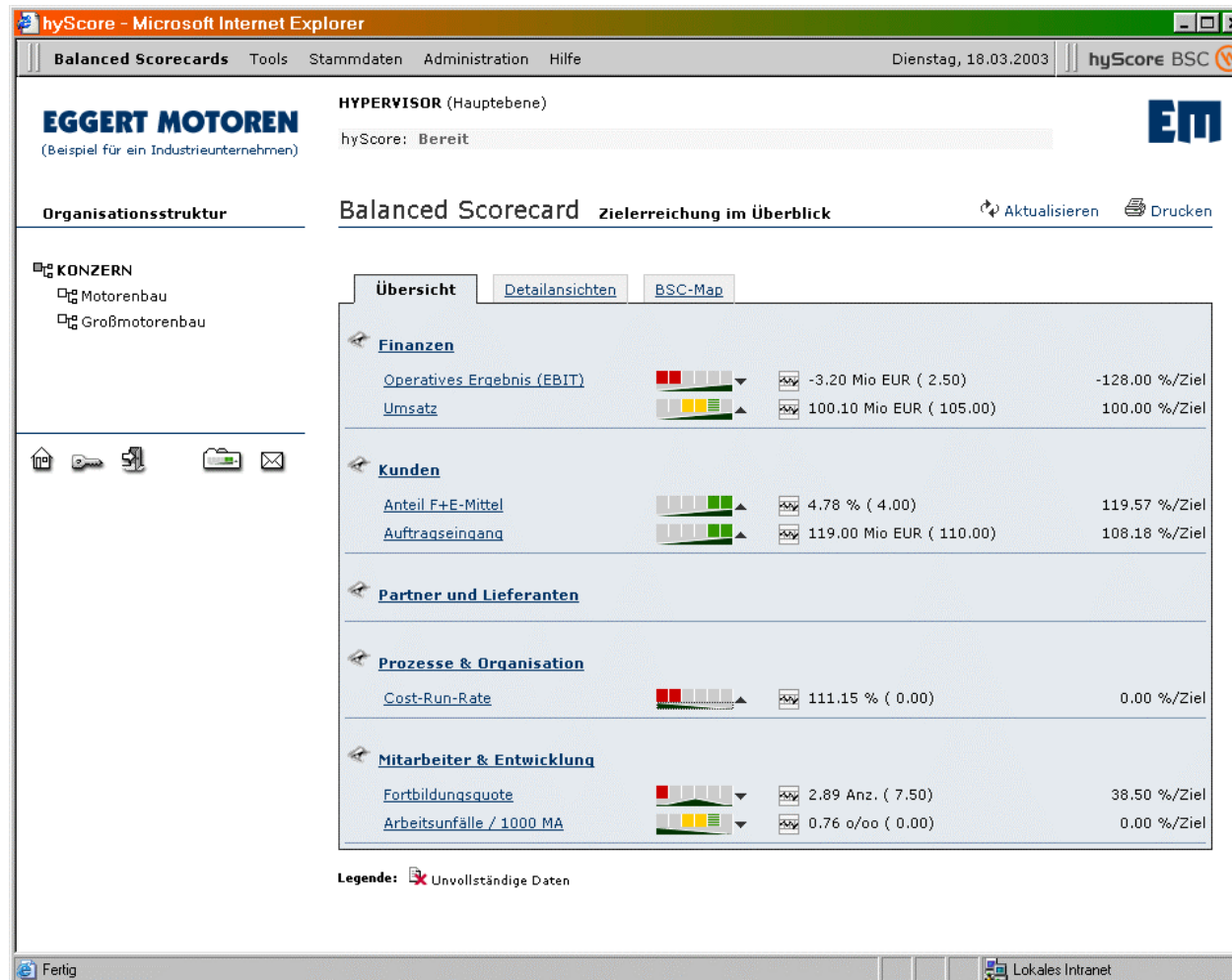
$$[\text{Fehler}(G1) / \text{Fahrzeuge}(G1) * 1500] + [\text{Fehler}(G2) / \text{Fahrzeuge}(G2) * 1500] +$$
$$[\text{Fehler}(G3) / \text{Fahrzeuge}(G3) * 1500] \dots$$







# hyScore: Die Anwendung



**EGGERT MOTOREN**  
(Beispiel für ein Industrieunternehmen)

**HYPERVISOR** (Hauptebene)  
hyScore: Bereit

**Balanced Scorecard** **Zielerreichung im Überblick** [Aktualisieren](#) [Drucken](#)

**Übersicht** [Detailansichten](#) [BSC-Map](#)

**Finanzen**

Operatives Ergebnis (EBIT)		-3.20 Mio EUR ( 2.50)	-128.00 %/Ziel
Umsatz		100.10 Mio EUR ( 105.00)	100.00 %/Ziel

**Kunden**

Anteil F+E-Mittel		4.78 % ( 4.00)	119.57 %/Ziel
Auftragseingang		119.00 Mio EUR ( 110.00)	108.18 %/Ziel

**Partner und Lieferanten**

**Prozesse & Organisation**

Cost-Run-Rate		111.15 % ( 0.00)	0.00 %/Ziel
---------------	--	------------------	-------------

**Mitarbeiter & Entwicklung**

Fortbildungsquote		2.89 Anz. ( 7.50)	38.50 %/Ziel
Arbeitsunfälle / 1000 MA		0.76 o/oo ( 0.00)	0.00 %/Ziel

Legende: Unvollständige Daten






# hyScore: Scorecards



Balanced Scorecard **Zielerreichung im Überblick**  Aktualisieren  Drucken

Übersicht [Detailansichten](#) [Netz-Diagramm](#) [BSC-Map](#)

**Finanzen**

- [Operatives Ergebnis \(EBIT\)](#)  -3.20 Mio EUR ( 2.50) -128.00 %/Ziel
- [Umsatz](#)  100.10 Mio EUR ( 105.00) 100.00 %/Ziel

**Kunden**

- [Anteil F+E-Mittel](#)  4.78 %
- [Auftragseingang](#)  119.0

**Partner und Lieferanten**

**Prozesse & Organisation**



- [Cost-Run-Rate](#)  111.1

**Mitarbeiter & Entwicklung**

- [Fortbildungsquote](#)  2.89
- [Arbeitsunfälle / 1000 MA](#)  0.76

Scorecard **Detailansicht für Zielperspektive Kunden**  Aktualisieren  Drucken

Übersicht **← Kunden →** [Netz-Diagramm](#) [BSC-Map](#)

Operatives Ziel	Kennzahl	Ist (Soll)	Stand	Status	%/Ziel	Maßnahmen
<a href="#">Kundenorientierte Entwicklung</a>	<a href="#">Anteil F+E-Mittel</a>	4.78 % (4.00 %)	30.11.2000		119.57	
<a href="#">Auftragseingang steigern</a>	<a href="#">Auftragseingang</a>	119.00 Mio EUR (110.00 Mio EUR)	31.12.2000		108.18	<a href="#">CRM-System einführen</a>

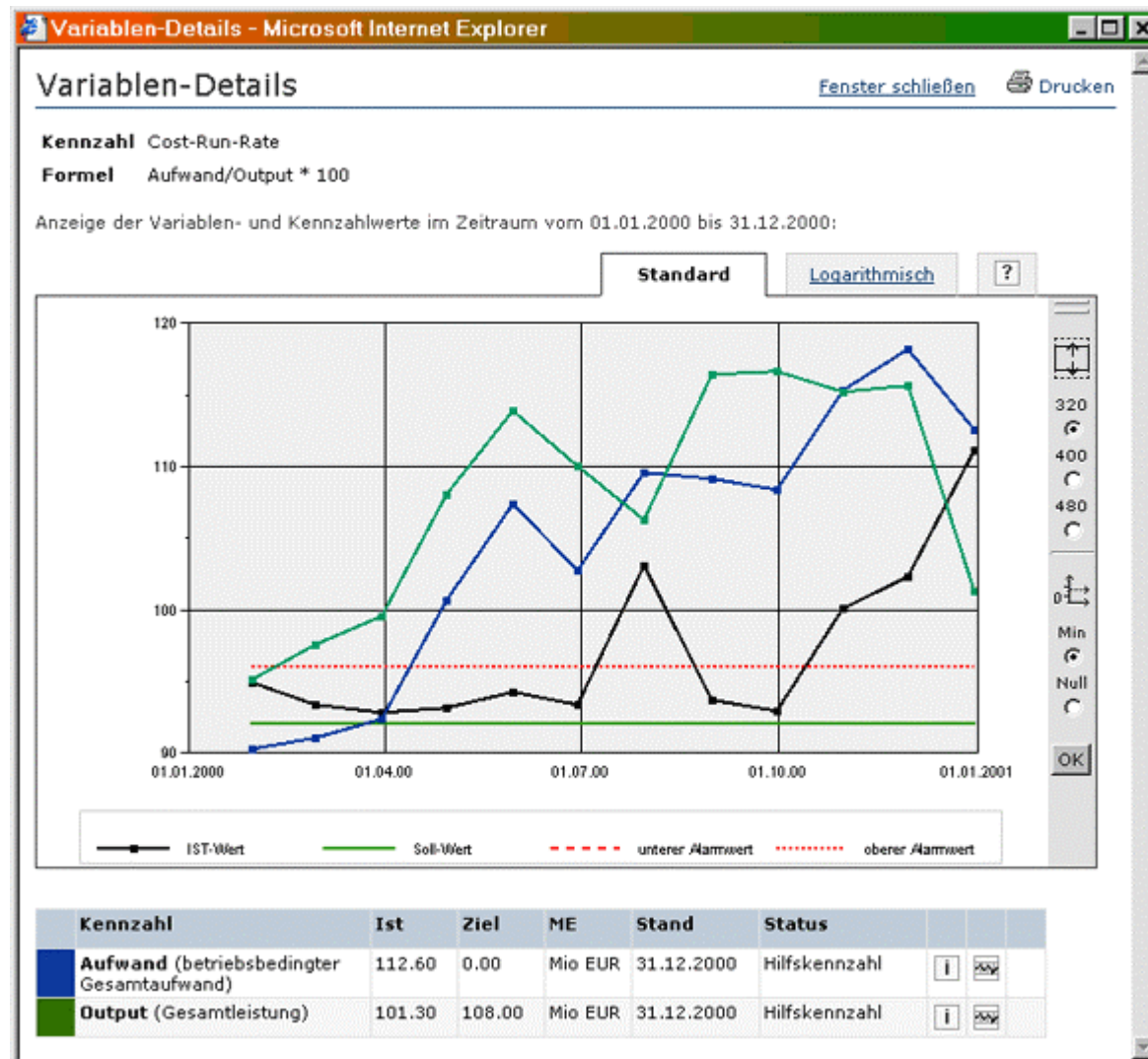
- Strategische Ziele in dieser Perspektive:**
-  [Kundenzufriedenheit, Kundennutzen und Vertrauen durch produzierte Qualität](#)
  -  [Kundenorientierte Entwicklung](#)
  -  [Auftragseingang steigern](#)

Legende:  Unvollständige Daten  Daten sind nicht aktuell





# hyScore: Visualisierung





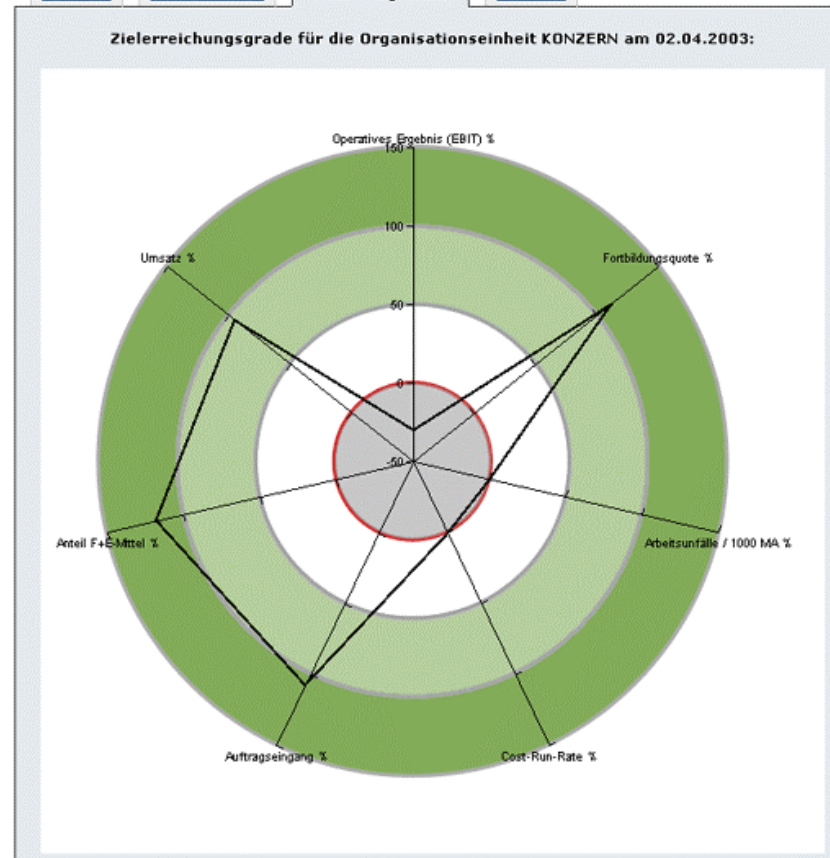
# hyScore: Visualisierung

Netz-Diagramm Zielerreichung im Überblick

 Aktualisieren  Drucken

[Übersicht](#) [Detailansichten](#) **Netz-Diagramm** [BSC-Map](#)

Zielerreichungsgrade für die Organisationseinheit KONZERN am 02.04.2003:



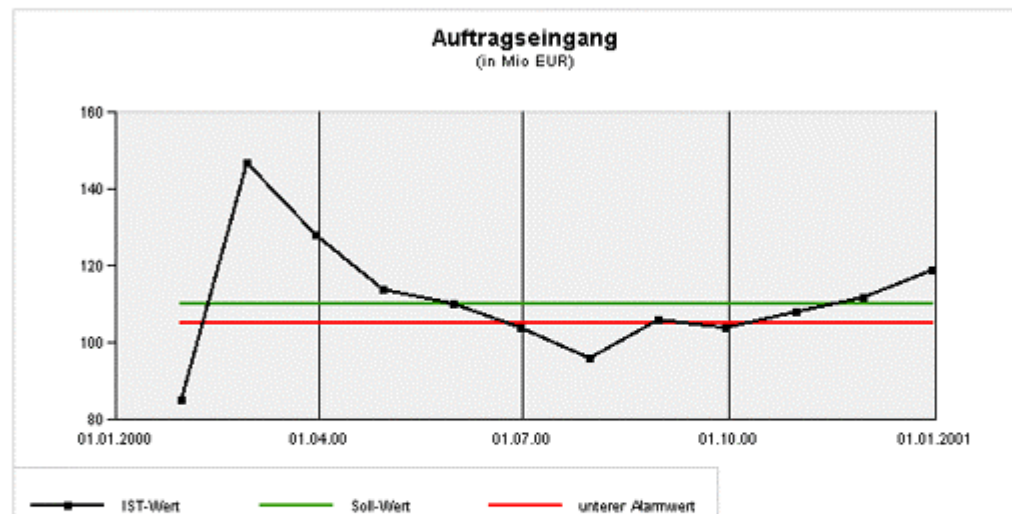


# hyScore: Visualisierung

Kennzahlverlauf im Zeitraum vom 31.12.1999 bis 31.12.2000 [◀ Zurück](#) [Drucken](#)

für  oder von  bis  [anzeigen](#) [Kennzahldetails](#)

Alle Istwerte anzeigen



Verantwortlicher User für diese Kennzahl: HYPERVISOR

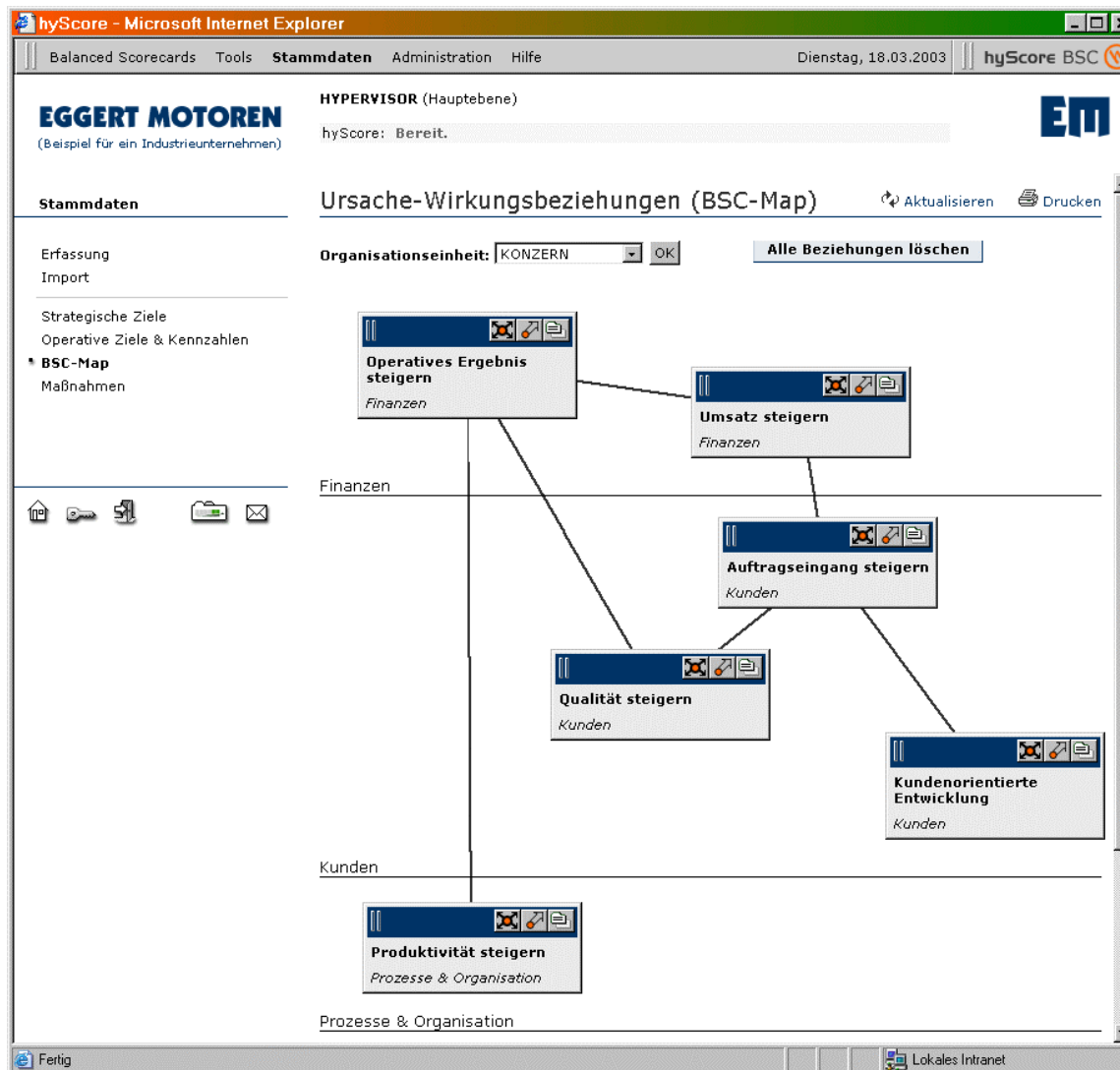
Angezeigt werden alle Werte vom 31.01.2000 bis 31.12.2000:

2000							
Datum	IST-Wert	ME	SOLL-Wert	erfasst am	erfasster Wert	Stichtag	fertig
31.01	85.00	Mio EUR	110.00	05.02			
	147.00	Mio EUR	110.00				





# hyScore: BSC-Map





# hyScore: Kennzahldetails



**Detailinfo: Kennzahl - Microsoft Internet Explorer**

### Ziel- und Kennzahlinfo

KONZERN: Operatives Ergebnis (EBIT)

**Ziel** | **Kennzahl** | Sollwertplan

<b>Kennzahl-Name</b>	Operatives Ergebnis (EBIT)	
<b>Besitzer</b>	HYPERVISOR	
<b>Sollwert</b>	2.50 Mio EUR (je mehr, desto besser)	
<b>Alarmwerte</b>	1.) 0.00 , 2.) 0.00	
<b>Ursprung</b>	manuelle Erfassung	
<b>Eingabebereich</b>	wird nicht geprüft	
<b>Erfassung</b>	monatlich	
<b>Gültigkeit</b>	1 Monat	
<b>IST-Erfassung</b>	Vorbereitet bis zum 31.12.2001.	
<b>Statistik</b>	Stand	30.11.2000
	Aktueller Wert	-3.20
	<b>Jahres - Statistik</b> ( 01.12.1999 bis 30.11.2000 )	
	Anzahl Werte	12
	Größter Wert	4.40
	Kleinster Wert	-4.00
	Summe	15.60
	Mittelwert	1.30

**BSC-Map Beziehungen - Microsoft Internet Explorer**

### Ziel- und Kennzahlinfo

KONZERN: Operatives Ergebnis (EBIT)

**Ziel** | **Kennzahl** | Sollwertplanung | **Beziehungen** | Maßnahmen

Ursachen			
Perspektive	Ziel	Kennzahl	vermutete Ursache
Finanzen	Umsatz steigern	Umsatz 95.33% /Ziel	Steigende oder zumindest gleichbleibende Umsätze bei verbesserter Produktivität steigern unser Gesamtergebnis.
Prozesse & Organisation	Produktivität steigern	Cost-Run-Rate 0.00% /Ziel	Eine Steigerung der Produktivität, insbesondere Senkung der Produktionskosten, trägt wesentlich zu einer Ergebnisverbesserung bei.

**Operatives Ergebnis (EBIT)**

<b>Ziel</b>	<b>Operatives Ergebnis steigern</b>
<b>Beschreibung</b>	Das operative Ergebnis durch höhere Umsätze und höhere Produktivität im positiven Bereich halten und auf Dauer nachhaltig steigern
<b>Zielfeld</b>	Finanzen

**Wirkungen**

keine Wirkungen definiert.





# hyScore: Massnahmenverfolgung

Detailinfo: Maßnahme - Microsoft Internet Explorer

Maßnahme [Fenster schließen](#) [Drucken](#)

[Meilensteine](#) [Kommentare](#)

**Name** CRM-System einführen

**Beschreibung** intranetbasiertes Kundenbeziehungsmanagement einführen

**Chancen**

- Kundeninformationen stellen dezentral im Team zur Verfügung
- Aktivitäten werden besser koordiniert
- Kundenbeziehungen werden hausintern transparenter, handlungsbedürftige schneller erkannt
- Ziel: bessere Kundenbindung, bessere Betreuung, Multiplikation des Know-how

**Risiken**

- System muss von den Mitarbeitern akzeptiert werden
- Info-Monopole werden aufgelöst, Mitarbeiter haben dadurch möglicherweise Angst, in Zukunft nicht mehr gebraucht zu werden. Diese Ängste sind unbegründet, müssen aber ernst genommen und in persönlichen Gesprächen geklärt werden.
- Strategie: Alle Mitarbeiter von Anfang an am Projekt beteiligen.

**Zeitraum, Budget** Beginn 01.01.2003, Ende 31.10.2003, Budget

**Kennzahl(en)** Auftragseingang

**Status** begonnen

**Meilensteine**

Datum	Meilenstein
01.01.2003	Beginn der Massnahme
01.04.2003	Pflichtenheft
16.05.2003	Anbietersauswahl
01.08.2003	Installation und Implementierung
01.09.2003	Schnittstellen
01.10.2003	Training
31.10.2003	Ende der Massnahme

