

Nutzerhandbuch BSC.Six

Steinbeis Balanced Scorecard.SIX

Stand: November 2012, Version 4.0

Januar 2006

Copyright Information

Copyright © 2006

Steinbeis Transferzentrum Standortmanagement, Projekt- und Unternehmensentwicklung
Balanced Scorecard & Benchmarking Institute

Hinter den Höfen 3 ■ D-79189 Bad Krozingen

Tel: +49 (0)7633 38 31 ■ Mobil: +49 (0)171 493 77 69 ■ Email: wilhelm.peters@steinbeis-bi.de

Takwa GmbH ■ Friedrich-List-Strasse 36 ■ D-99096 Erfurt

Tel: (03 61) 65 34 0 96 ■ Fax: (03 61) 65 34 0 97 ■ Email: info@takwa.de

Haftung

Der Inhalt dieser Dokumentation wurde mit größter Sorgfalt erarbeitet. Das Steinbeis Transferzentrum Standortmanagement, Projekt- und Unternehmensentwicklung und die Takwa GmbH übernehmen keine Gewähr für technische Ungenauigkeiten und/oder Auslassungen. Die Informationen in dieser Dokumentation können ohne Ankündigung geändert werden.

Marken

Erwähnte Firmen- und Produktnamen sind in der Regel Warenzeichen der entsprechenden Firmen bzw. Hersteller.

Copyright

Alle Rechte sind vorbehalten. Kein Teil dieser Dokumentation darf ohne schriftliche Genehmigung der Steinbeis Transferzentrum Standortmanagement, Projekt- und Unternehmensentwicklung und der Takwa GmbH in irgendeiner Form reproduziert oder weiterverwertet werden.

Der Firmen, die das Produkt BSC.Six erworben haben, wird die Erlaubnis erteilt, diese Dokumentation für den internen Gebrauch zu vervielfältigen.

Inhaltsverzeichnis Nutzerhandbuch BSC.Six

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 5 |
| Verweise auf andere Dokumentationen | 6 |
| Wenn Sie weiterführende Hilfe benötigen | 7 |
| | |
| 1. Einleitung | 7 |
| 1.1 Wer kann die Balanced Scorecard nutzen? | 8 |
| 1.2 Grundkonzept einer Balanced Scorecard | 8 |
| 1.3 Wie funktioniert eine Balanced Scorecard? | 9 |
| 1.3 Wie wird eine Balanced Scorecard aufgestellt? | 9 |
| 1.4 Projektteam | 11 |
| 1.5 Zeitplanung | 11 |
| | |
| 2. Die BSC.SIX Software | 12 |
| 2.1 Programmstart | 12 |
| 2.2 Bedienungskonzept | 12 |
| 2.2.1 Dialoge | 13 |
| 3.1 Administrator | 16 |
| 3.2 Organisationseinheit - Administrator | 16 |
| 3.3 Organisationseinheit - Bearbeiter | 16 |
| 3.4 Zielbearbeiter | 16 |
| 3.5 Messgrößenbearbeiter | 16 |
| 3.6 Betrachter | 16 |
| 3.7 Gast | 16 |
| 3.8 Rollenkonzept Matrix | 17 |
| | |
| 4. Benutzerfunktionen | 18 |
| 4.1 Ansicht | 18 |
| 4.1.1 Zielübersicht | 18 |
| 4.1.2 Ursache / Wirkungsgraph | 19 |
| 4.1.3 Maßnahmenübersicht | 21 |
| 4.1.4 Up- und Download-Bereich | 22 |
| 4.2 Pflege | 23 |
| 4.2.1 Ziele | 23 |
| 4.2.2 Maßnahmen | 29 |
| | |
| 5. Administratorfunktionen der Organisationseinheit | 31 |
| 5.1 Perspektiven | 31 |
| 5.2 Zielkategorien | 33 |
| 5.3 Kennzahlenkategorien | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 5.4 Kennzahlen | 34 |
| 5.5 Datenlieferanten | 35 |
| 5.6 Messintervall | 36 |
| 5.7 Up- und Download-Bereich – Kategorien | 37 |
| 5.8 Up- und Download-Bereich – Inhalte | 38 |
| 6. Gesamtadministration des Mandanten | 40 |
| 6.1 Organisationseinheiten | 40 |
| 6.2 Organisationshierarchie | 40 |
| 6.3 Benutzerverwaltung | 40 |
| 6.3.1 Benutzer | 40 |
| 6.3.2 Kommunikation | 41 |
| 6.3.3 Organisationseinheiten | 42 |

Vorwort

Mit dieser Dokumentation wenden wir uns an unsere Balanced Scorecard Kunden. Haben Sie Anregungen, Verbesserungsvorschläge oder sonstige Anmerkungen, lassen Sie uns das bitte wissen. Es gibt nichts, was man nicht noch besser machen könnte.

„Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es“. Wir halten wir es mit Erich Kästner und unterstützen Sie gerne bei der Steigerung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Verweise auf andere Dokumentationen

Für die speziellen Branchen Balanced Scorecards und für Spezialanwendungen liegen gesonderte Dokumentationen vor.

Wenn Sie weiterführende Hilfe benötigen

Falls Sie weitere Fragen haben, die diese Dokumentation nicht beantwortet, wenden Sie sich an das Steinbeis Transferzentrum, Hinter den Höfen 3, D-79189 Bad Krozingen
Leiter: Dr. Wilhelm Peters

Hinter den Höfen 3 ▪ D-79189 Bad Krozingen
Tel: +49 (0)7633 38 31 ▪ Mobil: +49 (0)171 493 77 69 ▪ Email: wilhelm.Peters@steinbeis-bi.de

Takwa GmbH ▪ Friedrich-List-Strasse 36 ▪ D-99096 Erfurt
Tel: (03 61) 65 34 0 96 ▪ Fax: (03 61) 65 34 0 97 ▪ Email: info@takwa.de

1. Einleitung

Mit Balanced Scorecard werden Managementsysteme beschrieben, die auf Arbeiten von Robert S. Kaplan and David P. Norton (Harvard Business Economic Review 1992) zurückgehen. Eine Balanced Scorecard (BSC) ist ein kennzahlenbasiertes strategisches Managementsystem. Geschäftsaktivitäten werden ganzheitlich strategisch gesteuert und die Zielerreichung permanent überwacht. Eine BSC schließt damit die Lücke zwischen Strategie und operativer Umsetzung. Sie betrifft gleichermaßen das strategische und das operative Prozessmanagement

Dabei berücksichtigt eine BSC als Performance Measurement und Managementinstrument nicht nur Finanzkennzahlen, sondern auch qualitative Kennzahlen, die als Leistungstreiber und Frühindikatoren die Basis für Geschäftserfolge bilden.

Rein finanzielle Kennziffern alleine sind nicht ausreichend, die komplexe Situation in Unternehmen, Organisationen oder in Projekten abzubilden. Für eine erfolgreiche Steuerung braucht man ein ganzheitliches, ausgewogenes Bündel von Kennzahlen, das die verschiedenen Treiberfaktoren in Ursache-Wirkungsketten berücksichtigt und am Ende der Prozessketten die Ergebnisse anzeigen.

Damit ist die Balanced Scorecard Methode geeignet, Prozesse in Unternehmen, Organisationen oder wo immer sie angewendet wird, abzubilden und zu steuern. Eine ausgewogene Balanced Scorecard umfasst deshalb sowohl die strategische Ebene mit ihren Zielen, Kennzahlen, ihrer strategischen Meilensteinplanung und den konkreten Soll-Ist-Werten, die den Zielerreichungsgrad dynamisch messen, als auch die operative Ebene, wie auch die den strategischen Zielen zugeordneten Maßnahmen. Meist wird die operative Ebene mit den Instrumenten eines prozessorientierten Projektmanagements gesteuert. Dabei stehen Termine, Kosten und die Qualität des Projektes im Fokus des Managements.

Schließlich wird eine gute Scorecard aus den übergeordneten Unternehmenszielen entwickelt, die man als normative Ebene mit Unternehmensverfassung, den Unternehmenswerten, dem Leitbild und der Gesamtstrategie zusammenfassen kann.

1.1 Wer kann die Balanced Scorecard nutzen?

Unsere Balanced Scorecard Software lässt sich verwenden für Unternehmen jeder Größe, Unternehmen mit mehreren Organisationsebenen und Standorten, Einzelunternehmen, Handwerksbetriebe, Startup-Unternehmen, Unternehmensnetzwerke und -kooperationen, Unternehmensverbände, nationale und internationale Organisationen, öffentliche Verwaltungen, Städte, Kommunen, Organisationen der Wirtschaftsförderung, Netzwerke, Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten Organisationen (Public-Private-Partnerships), strategische Projektsteuerung und schließlich zur Karriereplanung für Personen.

Die Software ist voll mandantenfähig und kann problemlos auf den jeweiligen Anwendungsfall adaptiert werden. Außerdem lassen sich mehrere Scorecards verschiedener Organisationseinheiten zu Kaskaden verbinden.

1.2 Grundkonzept einer Balanced Scorecard

Rein finanzielle Kennziffern alleine sind nicht ausreichend, um die komplexe Situation in Unternehmen, Organisationen oder in Projekten abzubilden. Für eine erfolgreiche Steuerung braucht man ein ganzheitliches, ausgewogenes Bündel von Kennzahlen, das die verschiedenen Treiberfaktoren in Ursache - Wirkungsketten berücksichtigt. Drei Ebenen sind die Basis für Erfolg. Diese drei Ebenen müssen in ausgewogener, stimmiger Form verknüpft sein:

- Die normative Ebene: Vision, Mission, Leitbild, Verfassung und Rechtsform der Organisation, deren Leistungsauftrag mit ihrer Organisationskultur und den Unternehmenswerten
- Die strategische Ebene mit der Gesamtstrategie und ihren strategischen Stoßrichtungen
- Die operative Ebene mit Projekten, Maßnahmen und ihren Meilensteinen

Visionen und strategische Ziele sind Steuerungsgrößen des Unternehmenserfolgs, die mess- und kontrollierbar sind. Entscheidende Variable für den Unternehmenserfolg ist die funktionierende Verknüpfung der operativen Geschäftsprozesse mit den Unternehmensstrategien. Wirkungsvoll umgesetzt werden jedoch nur etwa 10 % aller Geschäftsstrategien, da es vor allem an geeigneten Instrumenten mangelt, um die

Ausgewogenheit zwischen langfristigen Strategien und operativen Maßnahmen herzustellen.
Die Balanced Scorecard ist eine Controlling- und Managementmethode zur ganzheitlichen und mehrdimensionalen Steuerung, die hilft, genau diese Defizite zu überwinden. Ihre Struktur gewährleistet dabei eine schnelle und optimierte Überführung der Unternehmensstrategie in konkrete Maßnahmen.

1.3 Wie funktioniert eine Balanced Scorecard?

Ein Unternehmen bzw. eine Organisation wird mit ihren Geschäftsprozessen und ihren strategischen Stoßrichtungen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet.
Die Kernperspektiven sind:

- Finanz-/Ergebnisperspektive
- Kundenperspektive
- Interne Prozessperspektive
- Ressourcenperspektive oder Lernen & Wachsen

Bei spezifischem Bedarf können weitere Perspektiven ergänzt oder andere Perspektiven ausgewählt werden. Das Steinbeis Balanced Scorecard Institute verwendet für seine Scorecards zumeist sechs Perspektiven.

Wir fügen der Kernperspektiven zwei weitere Perspektiven hinzu, die sich in der praktischen Balanced Scorecard Arbeit immer wieder ergeben:

- Kommunikations- oder Netzwerkperspektive
- Innovationsperspektive

Den jeweiligen Perspektiven werden strategische Ziele zugeordnet, die dann insgesamt die Strategy Map, also den Strategiefahrplan ganzheitlich abbilden. In der Praxis sollten dies pro Perspektive maximal fünf Ziele sein. In der Regel wird man beim Zielfindungsprozess mehr Ziele erreichen wollen. Die Konzentration auf die wesentlichen Ziele erfolgt in der Balanced Scorecard-Systematik durch die Identifizierung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen allen Perspektiven und Zielen. Das Steinbeis Balanced Scorecard Institute hat verschiedene Instrumente für die Modellierung der Scorecard entwickelt, die dem Anwender helfen, sich auf die besonders strategierelevanten Ziele zu konzentrieren.

Zur Beurteilung und Bewertung des Zielerreichungsgrads strategischer Maßnahmen werden den Zielen Kennzahlen zugeordnet, die valide den Zielerreichungsgrad abbilden und vom Management beeinflussbar sind.

Dieses Kennzahlensystem enthält neben betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auch qualitative Kennzahlen, mit denen in ausgewogener Form die Zielerreichung ganzheitlich gemanagt wird. Diese Kennzahlen finden sich meist in den zeitlich vorgelagerten Zielen im Ursache-Wirkungsprozess und werden deshalb als Frühindikatoren oder Leistungstreiber bezeichnet.

Der besondere Reiz der Scorecard-Lösung liegt deshalb darin, dass sich in das gewählte Kennzahlensystem auch solche Wirkungskomponenten integrieren lassen, die sich bisher einer Quantifizierung entzogen haben. Dies ist der gesamte Bereich der „soft-facts“, die die eigentlichen Treiber für das Erreichen der strategischen Ziele sind. Das „Ausgewogene“ in einer Balanced Scorecard ist die zielkonforme Orchestrierung des gewählten Kennzahlensystems. Eine gute Scorecard zeichnet sich durch eine ausgewogene Mischung von hard- und soft-facts, von Früh- und Spätindikatoren sowie von Leistungstreibern und Erfolgs- und Zielerreichungssensoren aus.

1.3 Wie wird eine Balanced Scorecard aufgestellt?

Folgende 6 Schritte sind zu vollziehen:

1. Entwicklung einer Strategie aus der Vision und Festlegung der Projektstruktur
2. Strategische Ziele, Kennzahlen und Vorgaben bestimmen

3. Scorecard mit Strategy Map durch Verknüpfung der Ziele nach Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen aufstellen
4. Den strategischen Zielen Kennzahlen sowie operative Maßnahmen zur Zielerreichung zuordnen, budgetieren und zeitlich mit Meilensteinen und Verantwortlichkeiten terminieren.
5. Kommunikation der Balanced Scorecard und Überzeugung aller Akteure
6. Nachhaltigkeit durch permanentes Lernen in Form implementierter Regelschleifen sicherstellen

Die Konzentration auf die wesentlichen strategischen Ziele und die permanente Wartung der Balanced Scorecard bilden die entscheidende Basis für eine dauerhaft erfolgreiche Unternehmenssteuerung und Unternehmensentwicklung.

Die Balanced Scorecard sollte in Workshops zusammen mit den jeweiligen Entscheidungsträgern erarbeitet und umgesetzt werden. Hier werden folgende Schritte vorgenommen:

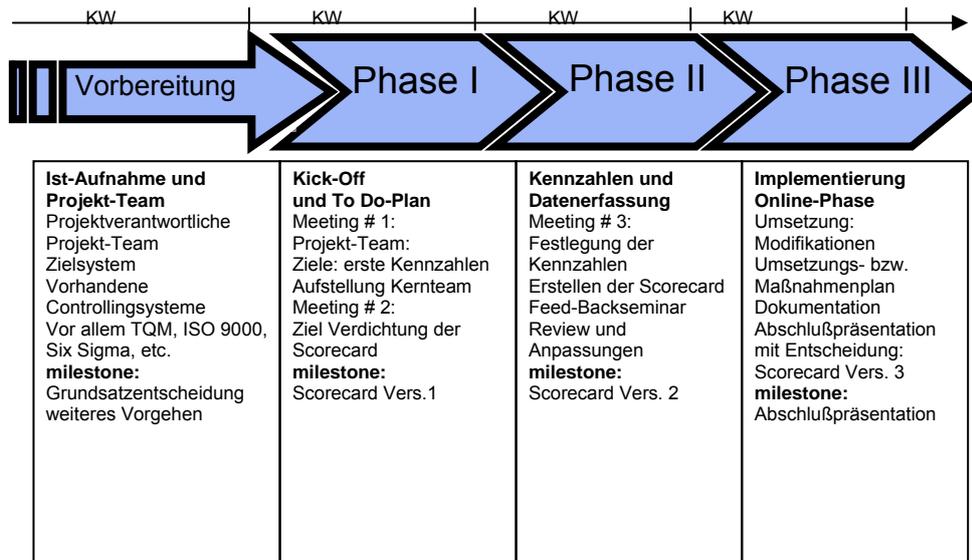


Abbildung 1: Phasen der Entwicklung einer Balanced Scorecard

1.4 Projektteam

Wie bereits erwähnt, kann die Erarbeitung einer Balanced Scorecard nur die Aufgabe einer Gruppe, nicht aber einer einzelnen Person sein. Aus diesem Grund sollte für die erste Phase der Entwicklung einer Balanced Scorecard ein Projektteam gebildet werden. Dabei muss Wert darauf gelegt werden, dass insbesondere die Entscheider an der Entwicklung beteiligt werden, um die Unterstützung der Führung im Entwicklungsprozess und für die spätere Umsetzung sicherzustellen (top – down - Ansatz).

1.5 Zeitplanung

Der Entwicklungsprozess einer Balanced Scorecard ist als längerfristiges Projekt zu verstehen. Insofern ist in der ersten Sitzung des Projektteams stets ein verbindlicher Zeitplan zu verabschieden. Die Mitarbeit bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard bedeutet für die Beteiligten eine z.T. erhebliche zusätzliche Arbeitsbelastung. Da Zusatzbelastungen aber nur dann akzeptiert werden, wenn sie absehbar sind, darf auch aus diesem Grund der Zeitrahmen für die Entwicklung einer Balanced Scorecard nicht zu lang gefasst werden. Um die Dynamik des Entwicklungsprozesses zu erhalten, müssen spätestens nach drei Monaten erste konkrete und kommunizierbare Ergebnisse vorliegen. Insgesamt sollte der Entwicklungsprozess nicht länger als ein Jahr dauern. Um dies sicherzustellen, ist ein professionelles Projektmanagement bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard unumgänglich. Denn nur dann ist die Aufstellung und Einhaltung des Zeitplans, das frühzeitige Erkennen von Abweichungen und die Erreichung der angestrebten Ziele gewährleistet.

Mit unserer Online Balanced Scorecard Lösung kann dieser Prozess entscheidend verkürzt werden, da unsere Software vollumfänglich browserfähig ist und daher keine weiteren Softwareinstallationen notwendig werden, wenn an den betroffenen Arbeitsplätzen ein Internetzugang besteht. Zudem ist die Programmierung auf die tatsächlichen Betriebsabläufe aufgebaut. Die Applikation ist deshalb intuitiv ohne längere Einarbeitungszeit zu bedienen.

2. Die BSC.SIX Software

Die Balanced Scorecard Software wurde entwickelt, um die in den Workshops erarbeiteten Scorecards online verfügbar zu machen. Die Vorteile dabei sind, dass alle involvierten Personen jederzeit und gemeinsam (unabhängig vom Ort) zugreifen können bzw. zusammen daran arbeiten können. Überdies veranschaulicht die Online-Scorecard alle Ziele (zzgl. Zielübersicht, Ursachen-Wirkungsketten), Prozesse und Maßnahmen auf eine anschauliche Art und Weise.

Um mit der BSC.SIX BSC-Software arbeiten zu können ist somit lediglich ein Browser und eine Internet- oder Intranetverbindung erforderlich.

2.1 Programmstart

Die Online-Scorecard für ein Unternehmen oder eine Organisationen „BSC.SIX“ ist über eine spezielle URL (Adresse im Adressfeld des Browsers) zu erreichen. Die Adresse wird im Regelfall durch den Administrator bekannt gegeben werden.

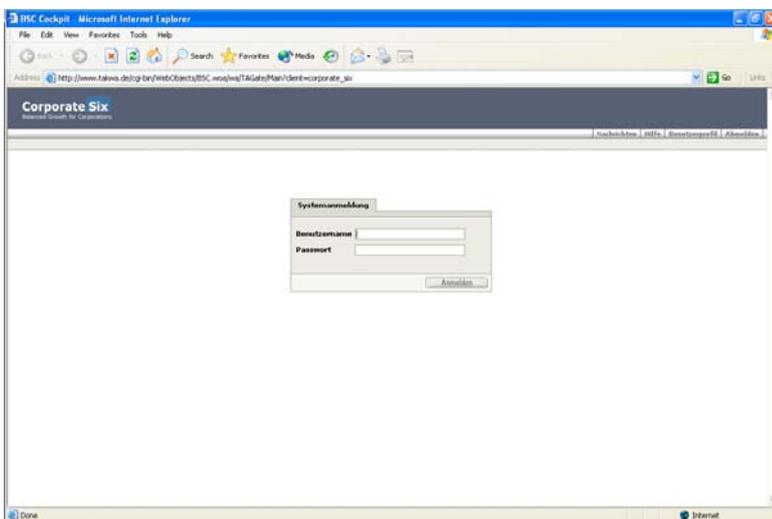


Abbildung 2: Anmeldebildschirm der BSC.SIX

Den Benutzernamen und das Passwort erfragen Sie bitte ebenfalls bei Ihrem Systemadministrator.

2.2 Bedienungskonzept

Die BSC.SIX ist grundsätzlich in drei verschiedene Bereiche aufgeteilt.

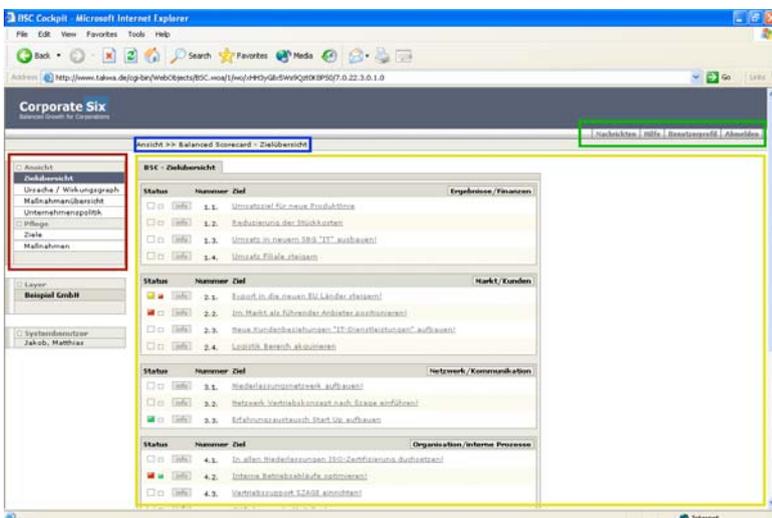


Abbildung 3: verschiedene Bereiche zur Bedienung

Wie in Abbildung 2 dargestellt, sind dies zum Einen der Menübereich links. Hier ist es möglich, die verschiedenen Funktionen auszuwählen, die die Balanced Scorecard betreffen. In der Abbildung ist dieser Bereich rot umrandet. Ist eine Funktion ausgewählt, so erscheint diese farblich invertiert. Der blau markierte Bereich zeigt die gerade ausgewählte Funktion mit „Navigationspfad“ an.

Der grün umrandete Bereich zeigt die nutzerbezogenen Funktionen. Diese können ebenfalls durch Anklicken ausgewählt werden. Nutzerbezogene Funktionen sind beispielsweise die Pflege des eigenen Profils, Nachrichten, eine Hilfe und die An- und Abmeldung.

Der große gelb markierte Bereich zeigt den Content. Hier werden alle Funktionen der durch die zwei verschiedenen Menüs ausgewählten Punkte dargestellt. Beispiele hierzu werden wir in den Folgenden Ausführungen darstellen.

2.2.1 Dialoge

Die verschiedenen Dialoge der BSC.SIX Balanced Scorecard Anwendung sind immer in gleicher Weise gestaltet. Man unterscheidet grundsätzlich zwei verschiedene Dialogarten innerhalb der BSC.SIX Anwendung, dies sind „Auswahllisten“ und „Bearbeitungsdialoge“.

2.2.1.1 Listendialoge

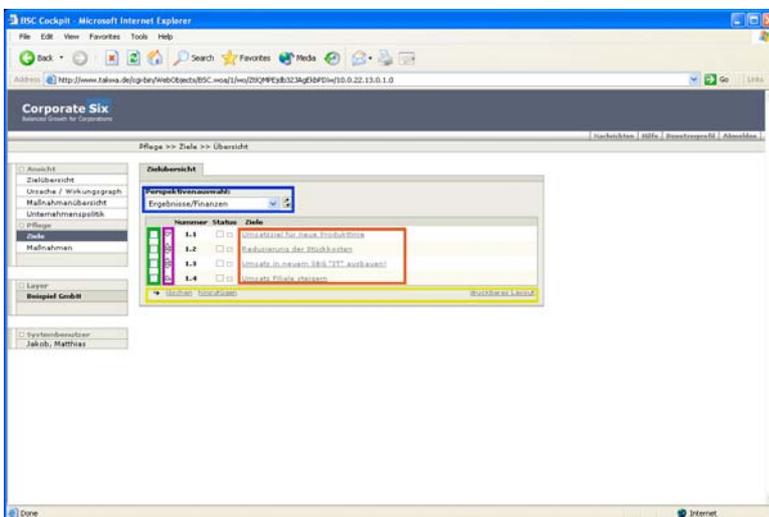


Abbildung 4: Listendialog

Abbildung 4 zeigt einen typischen „Auswahllisten“- Dialog. Der blau markierte Bereich zeigt eine Einschränkungsmöglichkeit der Liste. Die „Einschränkungsmöglichkeit“ ist allerdings nicht in jeder Liste vorhanden.

Die in Abbildung 4 dargestellte Liste kann auf diese Art und Weise Beispielsweise unterschiedliche „Perspektiven“ wie in Abbildung 4 zu sehen ist, anzeigen.

Der rot gekennzeichnete Bereich zeigt die verschiedenen Listenelemente. Diese können zur Bearbeitung einfach angeklickt werden. Man gelangt auf diese Weise in den entsprechenden „Bearbeitungsdialog“. Der gelb dargestellte Bereich zeigt die Standardfunktionen, die auf eine Liste angewendet werden können. Dies sind Löschen eines Eintrages aus der Liste, Hinzufügen eines neuen Eintrages in die Liste bzw. das druckbare Layout der Liste. Das Löschen eines oder mehrerer Einträge erfolgt hierbei durch Markieren des entsprechenden Eintrages (grüner Bereich in der Abbildung) und anschließendes Klicken auf „löschen“ im gelben Bereich.



Abbildung 5: Löschen bestätigen

Jeder Löschvorgang muss aus Sicherheitsgründen zunächst bestätigt werden, wie in Abbildung 5 dargestellt.

Der Link „hinzufügen“, ebenfalls im gelben Bereich, ermöglicht das Anlegen eines neuen Eintrages in der angezeigten Liste. Durch einen Klick auf „hinzufügen“ gelangt man in einen „ungefüllten“ Bearbeitungsdialog. Dieser muss nun mit den entsprechenden Informationen gefüllt und abgespeichert werden.

Durch einen Klick auf den Link „druckbares Layout“ öffnet sich ein neues Browserfenster. In diesem wird, wie in Abbildung 6 dargestellt, lediglich die Liste mit den verschiedenen Einträgen angezeigt, um einen optimalen Ausdruck zu ermöglichen.

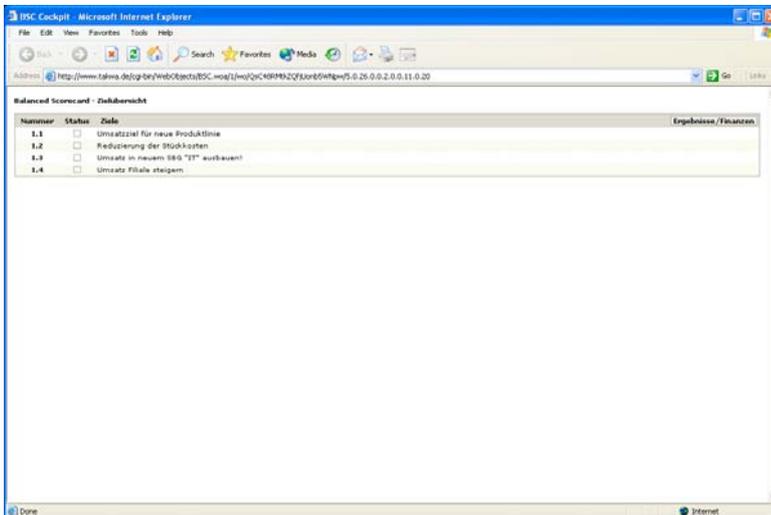


Abbildung 6: druckbares Layout

Der violett markierte Bereich in Abbildung 4 verdeutlicht die Möglichkeit der Änderung der Reihenfolge in der Liste. Diese Funktion ist allerdings nicht in allen Listen enthalten. Durch Klicken auf \uparrow oder \downarrow kann die Position des Eintrages in der Liste beeinflusst werden.

2.2.1.2 Bearbeitungsdialoge

Innerhalb der Listendialoge besteht wie unter dem Punkt „Listendialoge“ beschrieben, die Möglichkeit, Listeneinträge zu bearbeiten, hinzuzufügen oder zu löschen. Innerhalb der „Bearbeitungsdialoge“ ist es möglich, Informationen zu ändern oder gänzlich neue Einträge zu erstellen.

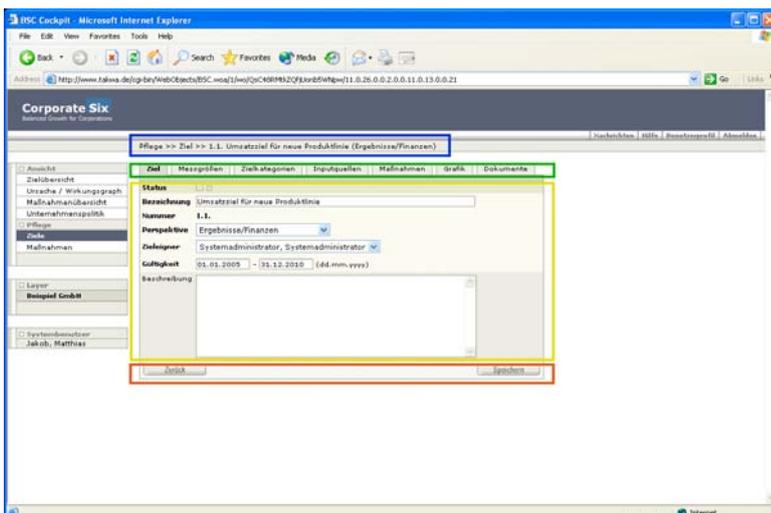


Abbildung 7: „Bearbeitungsdialog“

Abbildung 7 zeigt einen typischen „Bearbeitungsdialog“. Der blau umrandete Bereich zeigt den Navigationspfad zum in Bearbeitung befindlichen Eintrag. Dies ist sehr wichtig, da so immer nachvollziehbar ist, wo man sich gerade mit der Bearbeitung oder Anzeige befindet. Ein „Bearbeitungsdialog“ besteht weiterhin oftmals aus mehreren „Registerseiten“. Diese „Registerseiten“ beziehen sich in ihrer Gesamtheit auf den in der Liste ausgewählten Eintrag und enthalten weiterführende Informationen. Um auf eine andere

Registerseite umzuschalten ist lediglich ein Klick auf die entsprechende Seite erforderlich, wie im grün umrandeten Bereich zu sehen ist.

Der gelb dargestellte Bereich beinhaltet die Informationen der einzelnen Registerseite und zeigt Informationen des gewählten Eintrages. Die Informationen sollten natürlich entsprechend der Anforderungen oder Gegebenheiten geändert werden. Um die gemachten Änderungen zu speichern klicken Sie einfach auf den Button „Speichern“. Alle geänderten Daten werden somit in die Datenbank geschrieben und bleiben dauerhaft erhalten.

Mit Hilfe des Buttons „zurück“ gelangt man wieder in den entsprechenden „Listendialog“.

2.2.1.3 Nutzerinformationen

Im linken unteren Bereich befindet sich die Anzeige des dem Nutzer zugeordneten Layer und die Anzeige des angemeldeten Benutzers selbst.

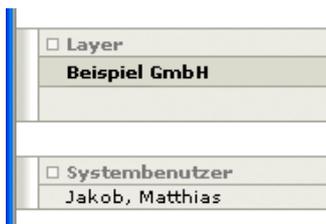


Abbildung 8: Layer- und Benutzeranzeige

Unter einem Layer versteht man die Zuordnung zu einer bestimmten „Sicht“ auf die entsprechende Balanced Scorecard. Näheres hierzu finden Sie im Kapitel zur Benutzeradministration.

3. Rollenkonzept und Rechteverwaltung

BSC.SIX verwendet ein Rollenkonzept um unterschiedlichen Benutzern und Benutzergruppen den Zugriff auf Ressourcen und das Ausführen von Aktionen zu erlauben oder einzuschränken. So wird sichergestellt, dass ein Benutzer nur diejenigen Dinge sieht und gegebenenfalls verändern kann, die für ihn relevant sind.

Ziele, Maßnahmen und Messgrößen können einen „Eigentümer“ haben. Der Eigentümer kann in der Regel ein Objekt nach Belieben verändern und löschen. Der Eigentümer ist hauptsächlich verantwortlich für die Pflege seines Zieles, seiner Maßnahme oder seiner Messgröße. Dem Benutzer wird eine Rolle für eine Organisationseinheit zugeordnet. Ein Benutzer kann in verschiedenen Organisationseinheiten somit auch verschiedene Rollen besitzen. Die Verwaltung der Rollen erfolgt in der Benutzerverwaltung durch den Administrator für die gesamte BSC.SIX.

In der BSC.Six wird zwischen folgenden Rollen unterschieden:

3.1 Administrator

Der Administrator verwaltet und initialisiert das grundlegende System. Er kann dazu Organisationseinheiten und Benutzer anlegen und diesen Rollen zuordnen. Der Administrator hat alle Rechte im System.

3.2 Organisationseinheit - Administrator

Der Organisationseinheit - Administrator ist für die Verwaltung einer Organisationseinheit zuständig. Er hat innerhalb der Organisationseinheit alle Rechte. Er kann jedoch keine Benutzer anlegen.

3.3 Organisationseinheit - Bearbeiter

Der Organisationseinheit - Bearbeiter kann Ziele, Maßnahmen und Messgrößen pflegen unabhängig davon, ob er der Eigentümer ist.

3.4 Zielbearbeiter

Der Zielbearbeiter kann nur die eigenen Ziele, Messgrößen und Maßnahmen pflegen. Er kann nur für eigene Ziele Maßnahmen anlegen, bearbeiten und löschen. Ein Organisationseinheit - Bearbeiter oder Organisationseinheit - Administrator können Eigentumsrechte übertragen.

3.5 Messgrößenbearbeiter

Der Messgrößenbearbeiter kann nur die eigenen Messgrößen pflegen.

3.6 Betrachter

Der Betrachter kann keine Objekt verändern, sondern nur ansehen. Er hat jedoch ein eigenes Benutzerkonto und kann sein Passwort und seine Kontaktdaten pflegen.

3.7 Gast

Der Gast kann sich nur Dinge ansehen. Er hat kein eigenes Benutzerkonto. Den Rollen sind verschiedene Rechte zugeordnet. Aus der folgenden Übersicht ist ersichtlich welche Rolle welche Rechte zugeordnet sind.

3.8 Rollenkonzept Matrix

| Recht\Rolle | Admini- strator | OrgEinheit Administrator | OrgEinheit Bearbeiter | Ziel- bearbeiter | Meßgrößen- bearbeiter | Betrach- ter | Gast |
|--|--------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|------|
| Ansicht | | | | | | | |
| Zielübersicht | X | X | X | X | X | X | X |
| Ursache- / Wirkungsgraph | X | X | X | X | X | X | X |
| Maßnahmenübersicht | X | X | X | X | X | X | X |
| Up- und Download-Bereich / Leistungsauftrag | X | X | X | X | X | X | X |
| Pflege | | | | | | | |
| Ziel anlegen | X | X | X | X | | | |
| fremdes Ziel bearbeiten | X | X | X | | | | |
| fremdes Ziel löschen | X | X | X | | | | |
| Messgrößen anlegen | X | X | X | X | | | |
| Messgrößen bearbeiten | X | X | X | X | | | |
| Messgrößen löschen | X | X | X | X | | | |
| Messwerte anlegen | X | X | X | X | X | | |
| Messwerte bearbeiten | X | X | X | X | X | | |
| Messwerte löschen | X | X | X | X | X | | |
| Maßnahme anlegen | X | X | X | X | | | |
| fremde Maßnahme bearbeiten | X | X | X | | | | |
| fremde Maßnahme löschen | X | X | X | | | | |
| Administration | | | | | | | |
| Perspektive anlegen | X | X | | | | | |
| Perspektiven bearbeiten | X | X | | | | | |
| Perspektiven löschen | X | X | | | | | |
| Zielkategorie anlegen | X | X | | | | | |
| Zielkategorie bearbeiten | X | X | | | | | |
| Zielkategorie löschen | X | X | | | | | |
| Kennzahlenkategorie anlegen | X | X | | | | | |
| Kennzahlenkategorie bearbeiten | X | X | | | | | |
| Kennzahlenkategorie löschen | X | X | | | | | |
| Kennzahl anlegen | X | X | | | | | |
| Kennzahl bearbeiten | X | X | | | | | |
| Kennzahl löschen | X | X | | | | | |
| Datenlieferant anlegen | X | X | | | | | |
| Datenlieferant bearbeiten | X | X | | | | | |
| Datenlieferant löschen | X | X | | | | | |
| Messintervall anlegen | X | X | | | | | |
| Messintervall bearbeiten | X | X | | | | | |
| Messintervall löschen | X | X | | | | | |
| Leistungsauftrag-Kategorie anlegen | X | X | | | | | |
| Leistungsauftrag-Kategorie bearbeiten | X | X | | | | | |
| Leistungsauftrag-Kategorie löschen | X | X | | | | | |
| Leistungsauftrag-Inhalt anlegen | X | X | | | | | |
| Leistungsauftrag-Inhalt bearbeiten | X | X | | | | | |
| Leistungsauftrag-Inhalt löschen | X | X | | | | | |
| Gesamtadministration | | | | | | | |
| Organisationseinheit anlegen | X | | | | | | |
| Organisationseinheit bearbeiten | X | | | | | | |
| Organisationseinheit löschen | X | | | | | | |
| Organisationshierarchie bearbeiten | X | | | | | | |
| Benutzerkonto anlegen | X | | | | | | |
| fremdes Benutzerkonto bearbeiten | X | | | | | | |
| eigenes Benutzerkonto bearbeiten | X | X | X | X | X | X | X |
| Benutzerkonto löschen | X | | | | | | |

4. Benutzerfunktionen

Die BSC.Six Anwendung unterscheidet zwei verschiedene Rollen denen Benutzer zugeordnet werden können. Zum einen handelt es sich hierbei um Administratoren, die im folgenden Kapitel noch genauer beschrieben werden und zum anderen um Benutzer.

In diesem Kapitel sollen nun die Funktionen die einem Benutzer zur Verfügung stehen näher erläutert werden.

Abbildung 9 zeigt die verschiedenen Funktionen die im linken Menü eines Benutzers zur Verfügung stehen. Die Zielübersicht erscheint nach jedem erfolgreichen Anmeldeversuch automatisch als ausgewählter Menüpunkt und wird zu Anzeige gebracht.

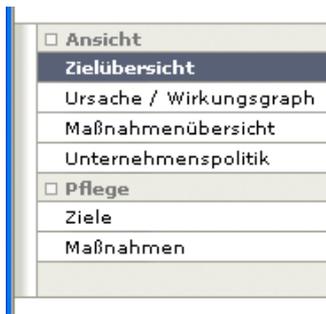


Abbildung 9: Benutzerfunktionen

4.1 Ansicht

Unter dem Menüpunkt Ansicht befinden sich mehrere Listendialoge die Auskunft über den aktuellen Status der Balanced Scorecard geben. Sie dienen in erster Linie dazu, dem Benutzer einen schnellen Überblick über die verschiedenen Aspekte der Balanced Scorecard zu geben. Wenden wir die Balanced Scorecard als BSC.Six auf ein Unternehmen an, bilden wir in der BSC.Six Software die drei relevanten Ebene des Unternehmens ab:

- Unter dem Begriff „Up- und Download-Bereich“, den untersten Menüpunkt unter „Ansichten“ wird die „normative Ebene“ abgebildet; das ist die Unternehmensverfassung, das Leitbild, die Beschreibung der Unternehmenskultur und das überordnete Gesamtziel. Dieser Menüpunkt kann in anderen BSC.Six Anwendungen auch als „Leistungsauftrag“, „Verfassung“ oder „Politik“ bezeichnet sein.
- Die „strategische Ebene“ wird in den Ansichten „Zielübersicht“ und „Ursache-Wirkungsgraph“ oder „Strategy Map“ mit der Aufstellung und dem Status der strategischen Ziele abgebildet
- Die „operative Ebene“ wird mit der „Maßnahmenübersicht“, der Übersicht über alle den strategischen Zielen zugeordneten operativen Maßnahmen, der Verantwortlichkeiten und deren Status/Erfüllungsgrad abgebildet.

4.1.1 Zielübersicht

Die Zielübersicht, die sofort nach der Anmeldung erscheint, gibt zu Beginn einer jeden Sitzung einen geordneten Überblick über den Status der Balanced Scorecard und informiert den Benutzer auf diese Weise umfassend und übersichtlich über den aktuellen Stand der Zielerfüllung mit einer Ampelfunktion und einem zusätzlichen Info-Button.

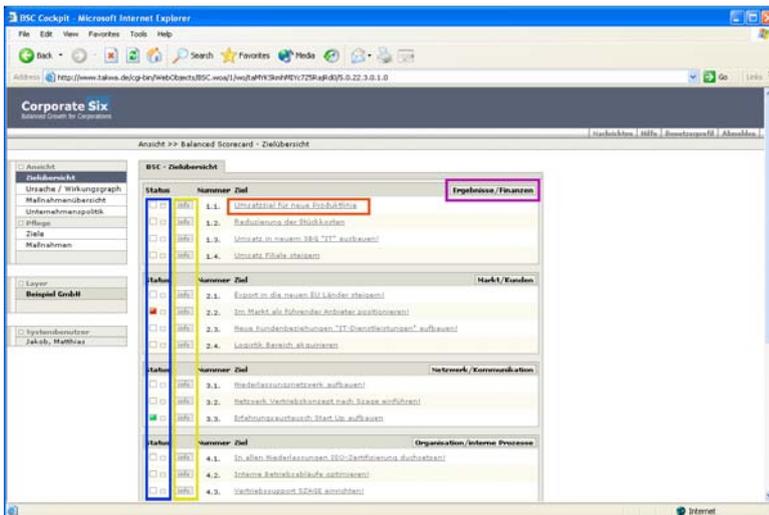


Abbildung 10: Zielübersicht

Wie in Abbildung 10 dargestellt, zeigt der blaue Bereich den Status des jeweiligen Ziels als Ampel. Das linke, größere Ampelquadrat zeigt den Erfüllungsstatus des Ziels zum Messzeitpunkt an, errechnet aus der Soll-Ist-Wert Abweichung. Das kleinere rechte Ampelquadrat zeigt den gerade aktuellen Erfüllungsstatus des Ziels. Die Messgrößen der Ampelfunktion und deren Statusänderungen selbst sind frei definierbar, siehe hierzu Punkt „4.2.1.2 Messgrößen“ dieses Handbuches.

Durch einen Klick auf den jeweiligen Info-Button werden in einen Popup-Fenster vergrößert dargestellt:

- Ziel und dessen Status
- die dem Ziel zugeordneten Messgrößen mit Status, aktuellem Erfüllungsgrad, Gewichtung und der Beschreibung der Messgröße

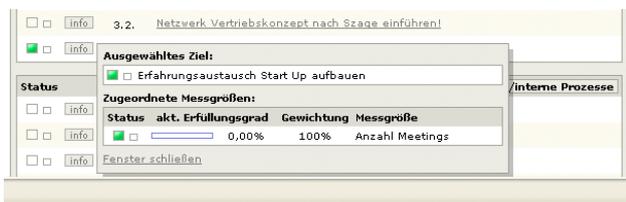


Abbildung 11: Status Popup

4.1.2 Ursache / Wirkungsgraph

Der Ursache/Wirkungsgraph ist die zweite Ansicht der strategischen Ebene der Scorecard, die nach Anklicken des Menüepunktes „Ursache/Wirkungsgraph“ erscheint. Hinterlegt ist eine Flash-Animation. Deshalb muss auf Ihrem Rechner der flash-player der Firma macromedia installiert sein. (Falls nicht: kostenloser Download unter www.macromedia.com). Der Ursache/Wirkungsgraph gibt ein klassisches Scorecardbild wieder mit einem Überblick über alle gewählten Perspektiven, die den Perspektiven zugeordneten Ziele (rot umrandeter Bereich), den Grad der Zielerfüllung (die Ampel zeigt die letzte verfügbare Soll-Ist-Wert Abweichung der Zielmessung), die Wirkungspfeile zwischen den einzelnen Zielen und zusätzlich den Ansichtsdialog „Zoom“ (gelb umrandeter Bereich, den Funktionsdialog „Zielkategorien“ (grün umrandeter Bereich) und den Dialog „Aktionen“ (blau umrandeter Bereich).

Bei verkleinerter Ansicht des Ursache/Wirkungsgraph bewirkt der Mauszeiger beim Überfahren eines Ziels dessen Vergrößerung, um besser lesen zu können.

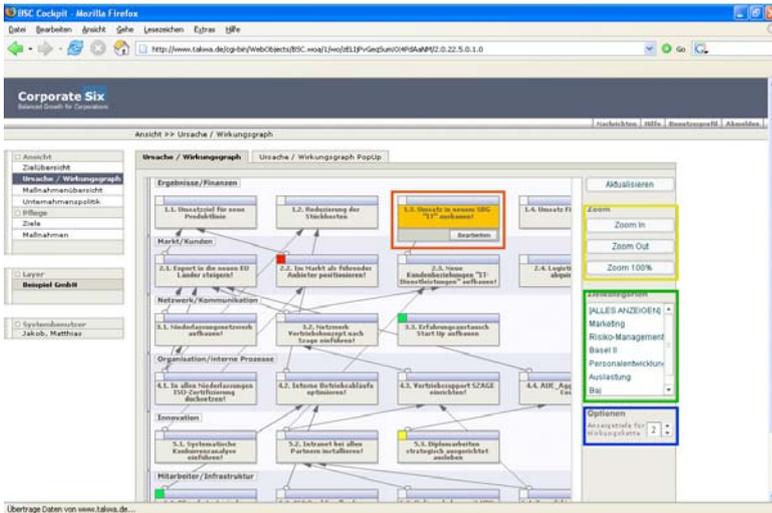


Abbildung 12: Ursache / Wirkungsgraph

4.1.2.1. Zoom-Funktion

Ursache/Wirkungsgraph > Ziel (gelb umrandeter Bereich)

Mit der Zoom-Funktion lässt sich der Ursache/Wirkungsgraph vergrößern (Zoom in) oder verkleinern (Zoom out). mit dem Button „Zoom 100%“ gelangt man wieder auf die Ausgangsgröße.

„Aktualisieren“ setzt den Ursache/Wirkungsgraph wieder in den in der Anwendung gespeicherten Zustand zurück.

4.1.2.2. Reiter „Ursache/Wirkungsgraph PopUp“

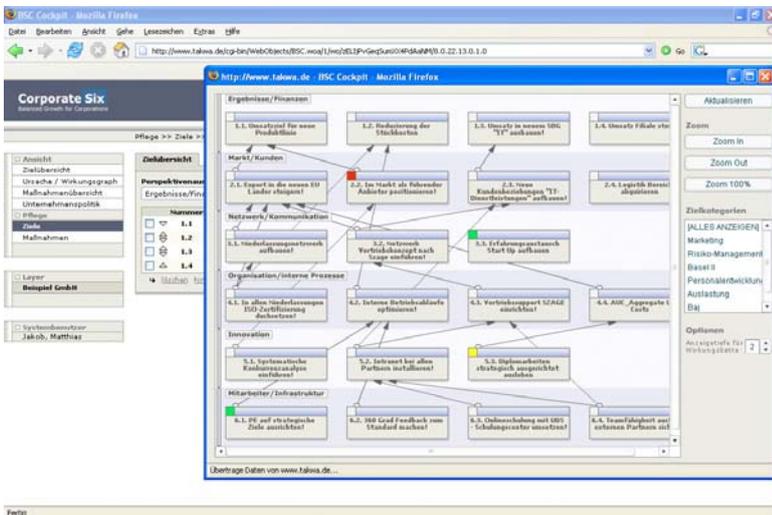


Abbildung 13: Ursache / Wirkungsgraph PopUp

Mit dem Reiter Ursache/Wirkungsgraph PopUp lässt sich der Ursache/Wirkungsgraph auch als Gesamtansicht groß auf dem Bildschirm darstellen. Die rechte Menueleiste wird dabei ausgeblendet. Die linke Menuezeile, die zum Ursache/Wirkungsgraph gehört, bleibt erhalten. Verlassen mit dem „x“ oben rechts in diesem Browserfenster.

4.1.2.3. Ziel und nachrangig verbundene Ziele

Ursache/Wirkungsgraph > Ziel (rot umrandeter Bereich in Abb. 12)

Verknüpfung mit nachrangigen Zielen

Klicken Sie im Ursache/Wirkungsgraph in ein Ziel, ändert sich dessen Farbe auf Dunkel-Orange und die mit diesem angeklickten Ziel nachrangig verbundenen Ziele erscheinen in der Farbe Hell-Orange.

Die Wirkungstiefe dieser Funktion lässt sich im Dialogfeld „Optionen“ (blau umrandeter Bereich) einstellen: Anzeigtiefe „1“ bedeutet, dass nur solche verbundenen Ziele hell-orange angezeigt werden, die unmittelbar verbunden sind. Bei Anzeigtiefe „2“ werden auch diejenigen Ziele hell-orange angezeigt, die in der zweiten Wirkungsstufe verbunden sind; usw.

4.1.2.4. Zielkategorien

Ursache/Wirkungsgraph > Ziel (grün umrandeter Bereich in Abb.12)

Die Funktion Zielkategorien ist eine „Filterfunktion“, um zusätzlich einzelne Ziele hervorzuheben. wir haben diese Funktion vorgesehen, um einerseits die BSC Methodik als universelles Managementinstrument nutzen zu können und um andererseits bei sehr komplexen Ursache/Wirkungsgraphen Übersichtlichkeit zurückzugewinnen zu können.

Die Zielkategorien werden unter dem Menüpunkt „Zielkategorien“ vom Administrator angelegt und erscheinen dann hier unter dem gleichnamigen Menüpunkt im Ursache/Wirkungsgraph. Mit Klick auf einzelne Zielkategorien – hier z.B. „Marketing“ bleiben nur diejenigen Ziele in voller Farbe sichtbar, die diesen Kategorie auch zugeordnet wurden. (vgl. Menü > Pflege > Ziele > Reiter „Zielkategorien“). Die Zuordnung muss vorab für jedes relevante Ziel eingegeben worden sein. Ziele lassen mit dieser Funktion auch einzelnen Verantwortlichen oder Gruppen/Abteilungen unabhängig der „Zieleigner“ Funktion zuordnen, um so im Ursache/Wirkungsgraph einen schnellen Überblick über Zuständigkeiten zu gewinnen.

4.1.2.5. Ziele bearbeiten im Ursache/Wirkungsgraph

Fahren Sie mit der Maus im Ursache/Wirkungsgraph auf ein Ziel, so erscheint unten im Ziel eine Leiste „Bearbeiten“. Mit Klick auf „Bearbeiten“ gelangen Sie unmittelbar auf die zentrale Zielansicht mit sieben Reiterfunktionen zum betreffenden Ziel der Balanced Scorecard.

4.1.3 Maßnahmenübersicht

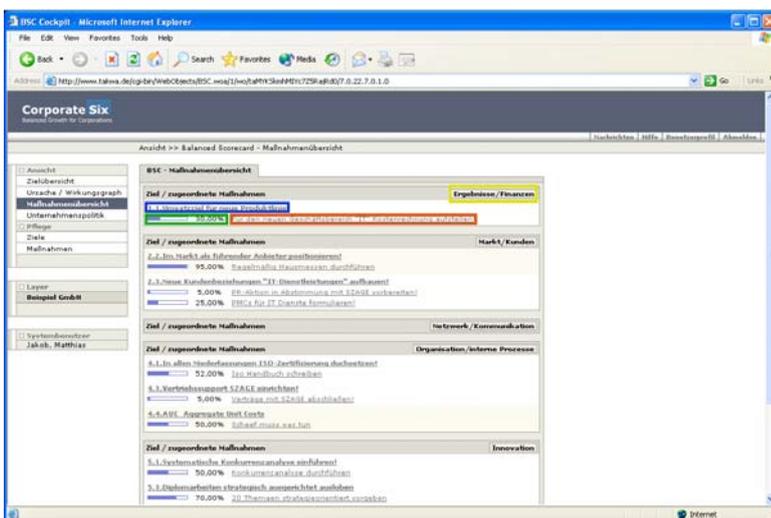


Abbildung 14: Maßnahmenübersicht

Die Maßnahmenübersicht ist die dritte Ebene, die abgebildet wird. Sie enthält alle Maßnahmen, die den einzelnen strategischen Zielen in den Perspektiven zugeordnet sind.

Sie sehen die Perspektiven in senkrechter Abfolge. In jeder Perspektive sehen in aufsteigender Reihenfolge ...1.1....1.2..... die Bezeichnung des strategischen Ziels. Darunter sind in alphabetischer Reihenfolge die diesem Ziel zugeordneten Maßnahmen aufgelistet. Ein Balkendiagramm zeigt den aktuellen Erfüllungsgrad, der daneben zusätzlich als %-Wert aufgeführt ist.

Mit Klick in die Maßnahme gelangen Sie zur „Maßnahme“ in den Ansichten „Maßnahme“ und „Erfüllungsgrad“.

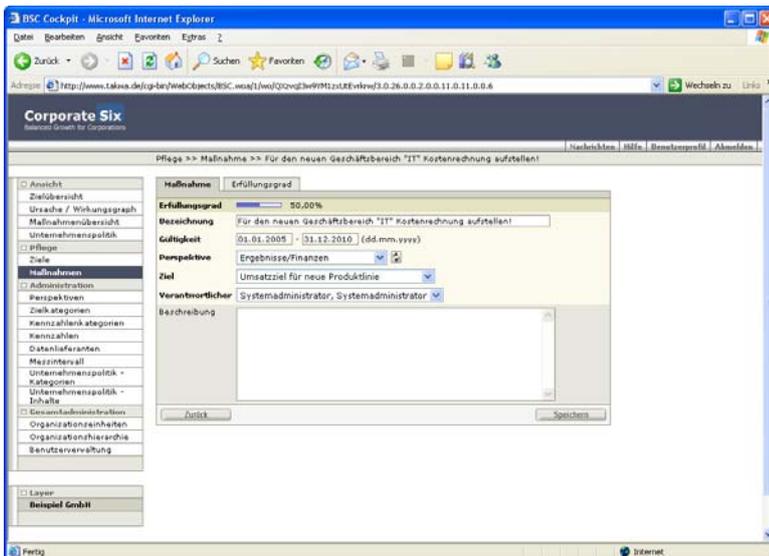


Abbildung 15: Maßnahmen

In der Ansicht "Erfüllungsgrad" wird die Historie der Erfüllung der vereinbarten Maßnahme durch den Verantwortlichen sichtbar.

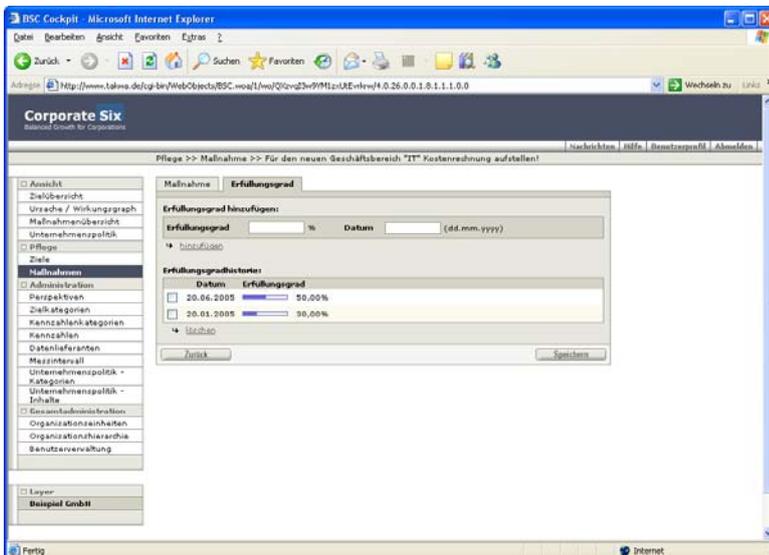


Abbildung 16: Erfüllungsgrad

4.1.4 Up- und Download-Bereich

In der Ansicht „Up- und Download-Bereich“ (je nach Applikation auch „Dokumente“ o.Ä. bezeichnet) wird die normative Ebene; das ist die Unternehmensverfassung, das Leitbild, die Beschreibung der Unternehmenskultur und das überordnete Gesamtziel sichtbar. Dazu können entsprechende Dokumente der gängigen Formate hier hochgeladen/abgelegt werden, um diese bei Bedarf heruntergeladen zu können. Diese Dokumente stehen dann jederzeit den Nutzern in der autorisierten und aktuellen Form zur Verfügung.

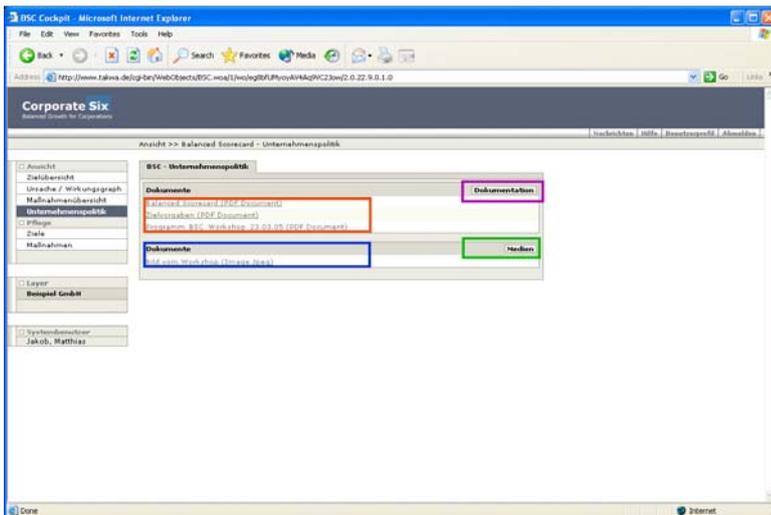


Abbildung 17: Up- und Download-Bereich

4.2 Pflege

Bitte beachten Sie vorab:

Für die Nutzung des „Pflege“-Menues ist vorausgesetzt, dass durch den Administrator die Scorecard-Struktur angelegt ist und zwar in den Elementen:

- Perspektiven
- Zielkategorien
- Kennzahlenkategorien
- Kennzahlen
- Datenlieferanten
- Messintervall
- Up- und Download-Bereich-Kategorien
- Up- und Download-Bereich- Inhalte

4.2.1 Ziele

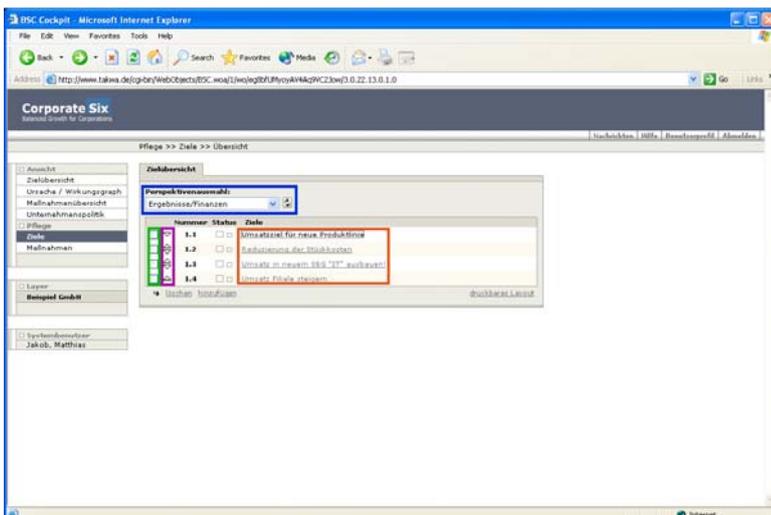


Abbildung 18: Ziele der Balanced Scorecard

4.2.1.1 Ziel

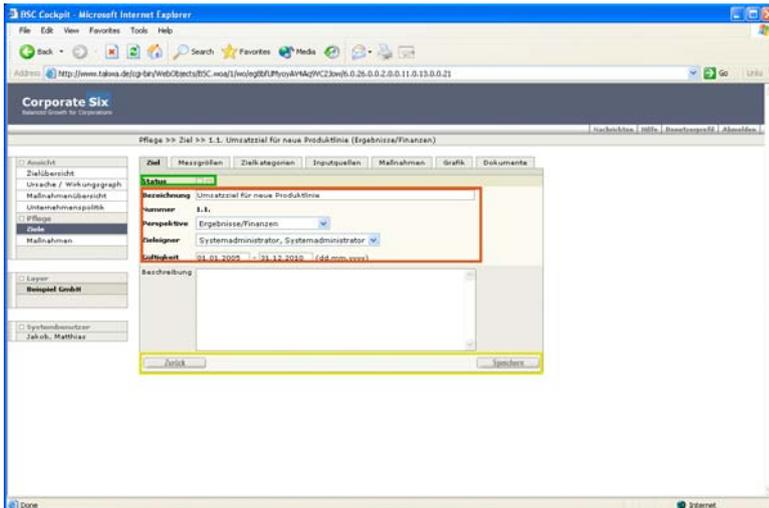


Abbildung 19: Pflege des Ziels

Die Eingabe von Zielen folgt folgendem Schema:

Sie klicken auf „Ziele“ im „Pflege“-Menue. Auf der Zielkarte wählen die Perspektive aus, der Sie ein neues Ziel zuordnen wollen.

Sie geben als Pflichtfelder ein:

- Zielbezeichnung
- Wählen die gewünschte Perspektive aus
- Wählen den Zieleigner aus
- Legen die Gültigkeitsdauer fest (Empfehlung: mind. drei Jahre, zunächst einheitlich für alle Ziele)
- und haben noch Platz für eine kurze Beschreibung des Ziele oder anderer Informationen dieses Ziel betreffend.

„Speicher“; danach erscheinen auch die übrigen Reiterfunktionen, der Zielkarte.

Löschen von Zielen:

Wählen Sie über das Menue „Pflege“ > „Ziele“ aus:

- Perspektive auswählen, wo Sie ein Ziel löschen wollen!
- Ladebutton zum Laden der Ziele in der ausgewählten Perspektive betätigen!
- Aus den erscheinenden Ziele zu löschendes Ziel durch Setzen des Lösch-Häkchens auswählen!
- Löschen!
- Löschen bestätigen!

Achtung: Alle Werte und untergeordneten Eingaben diese ziele betreffend werden gelöscht.

4.2.1.2 Messgrößen

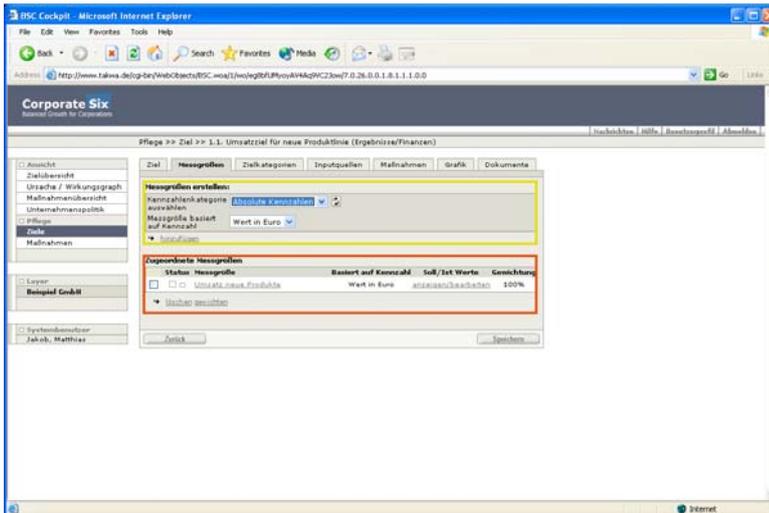


Abbildung 20: Pflege der Messgrößen

Sie folgen dem Dialog und ordnen jetzt dem ausgewählten/ingegebenen Ziel eine „Messgröße“:

- Kennzahlenkategorie auswählen; das ist ihr Thesaurus für definierte Kennzahlengruppen; z.B. spezielle Branchen Kennzahlen, allg. betriebswirtschaftliche Kennzahlen, etc.
- Ladebutton drücken!
- Kennzahl auswählen und
- dem Ziel „hinzufügen“
- „speichern“

Klicken auf die hinzugefügte Kennzahl führt Sie tiefer ins Menu. Dort werden jetzt die Kennzahl spezifiziert, die „Gültigkeitsdauer festgelegt, das „Messintervall“ festgelegt, die Ampelfunktionen definiert, der „Eingabebereich“ definiert und schließlich fakultativ der „Datenlieferant“ eingetragen. Ein Beschreibungsfeld gibt Platz für weitergehende, erklärende Informationen.

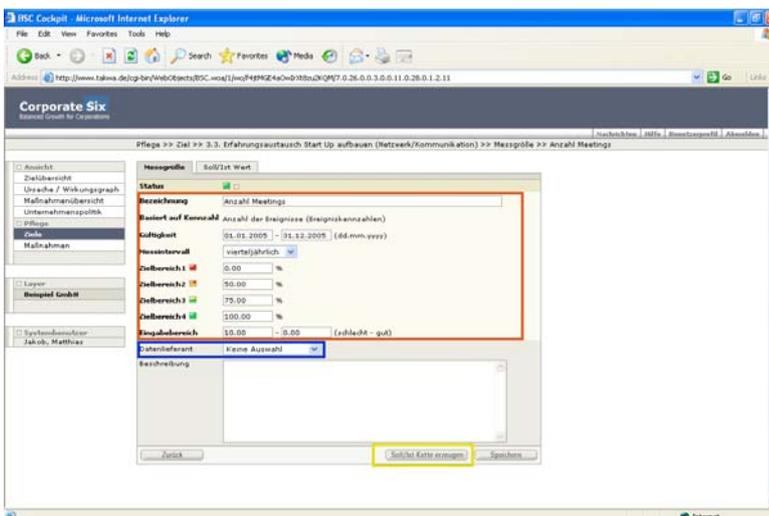


Abbildung 21: Messgröße

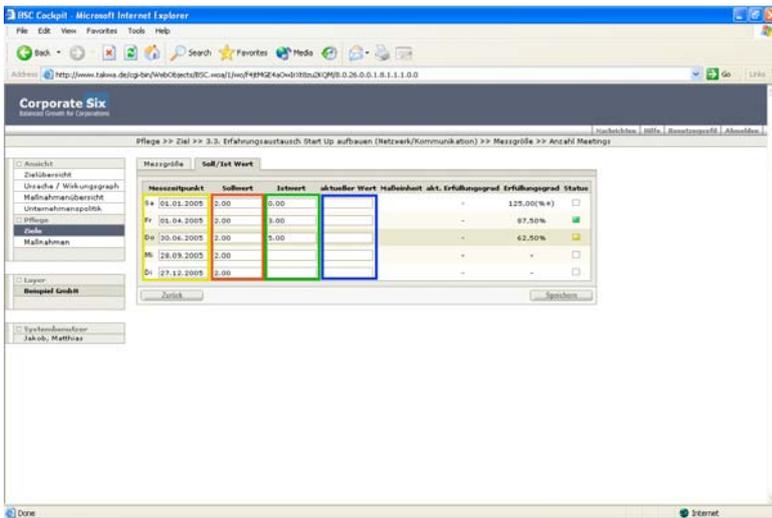


Abbildung 22: Soll/Ist-Wert

4.2.1.3 Zielkategorien

Mit dieser Funktion ordnen Sie das ausgewählte Ziel einer zuvor festgelegten Zielkategorie zu (z.B. Marketing, Risk-Management oder einer bestimmten Person).

Diese „Filter“-Funktion „Zielkategorien“ können Sie im „Ursache-Wirkungsgraph zur Auswahl/Hervorhebung von Zielen nutzen.

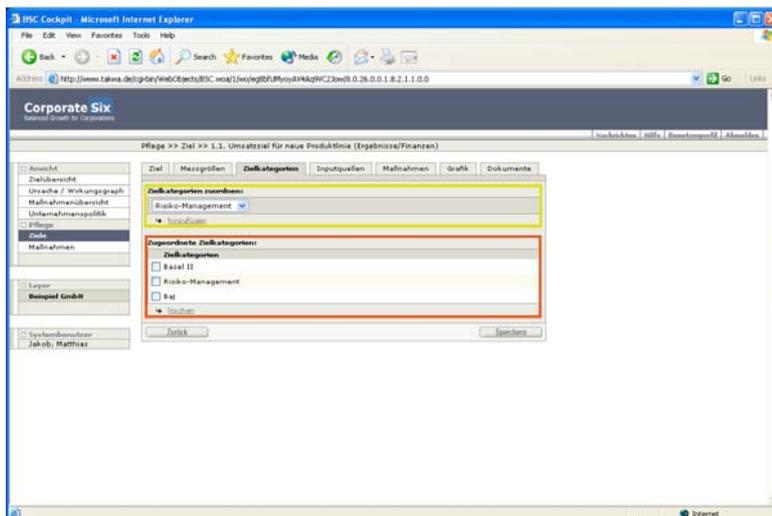


Abbildung 23: Zielkategorien zuordnen

4.2.1.4 Inputquellen

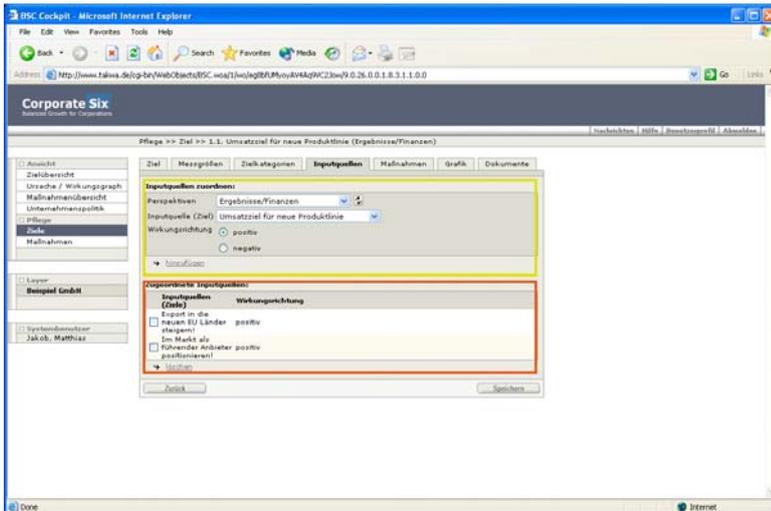


Abbildung 24: Inputquellen zuordnen

Mit dieser Funktion auf der Zielkarte ordnen Sie dem strategischen Ziel „Inputquellen“ zu; Inputquellen sind andere strategische Ziele derselben Scorecard oder kaskadierter Scorecards desselben Mandanten, die zur Zielerreichung positiv oder negativ beitragen. Inputquellen stehen mit dem betreffenden Ziele in einem Ursache-Wirkungszusammenhang. Durch diese Zuordnung und der Betätigung des „Speichern“-Buttons entstehen die Wirkungspfeile im Ursache-Wirkungsschema/ in der Strategy Map.

Wir unterscheiden „positive“ und „negative“ Wirkungszusammenhänge, je nachdem ob eine Veränderung der Inputquelle auch eine gleichgerichtete Veränderung des „abhängigen“ Ziels bewirkt (positive Wirkung) oder aber eine gegenläufige Veränderung des „abhängigen“ Ziels bewirkt.

Inputquellen hinzufügen:

- Zielkarte Reiter Inputquellen anklicken.
- In der oberen Hälfte der Inputquellenkarte werden die Inputquellen ausgewählt und dem Ziel hinzugefügt.
- Layer auswählen! Perspektive auswählen!
- Ladebutton, rechts neben dem Fenster betätigen, um die dieser Perspektive zugehörigen Ziele zu laden.
- Ziel im darunterliegenden Fenster auszuwählen!
- Wirkungsrichtung „positiv“ oder „negativ“ auswählen.
- Ausgewähltes Ziel als Inputquelle hinzufügen!
- Das hinzugefügte Ziel erscheint als zugeordnete Inputquelle in der unteren Hälfte der Karte.
- Speichern!

Löschen von Inputquellen:

Auf der Karte „Inputquellen“, Lösch-Häkchen bei der zugeordneten Inputquelle setzen, die Sie löschen wollen. Löschen und Löschen bestätigen!

4.2.1.5 Maßnahmen

Mit dieser Funktion auf der Zielkarte ordnen Sie dem strategischen Ziel Maßnahmen zur Zielerreichung zu. Maßnahmen hinzufügen:

- „Bezeichnung“ der Maßnahme
- „Gültigkeit“ der Maßnahme
- „Perspektive“ dem das Ziele zugeordnet ist
- „Ziel“, dem eine Maßnahme zugeordnet werden soll.
- „Verantwortlicher“, der für die Maßnahme verantwortlich zeichnet.
- „Beschreibung“
- „Speichern“

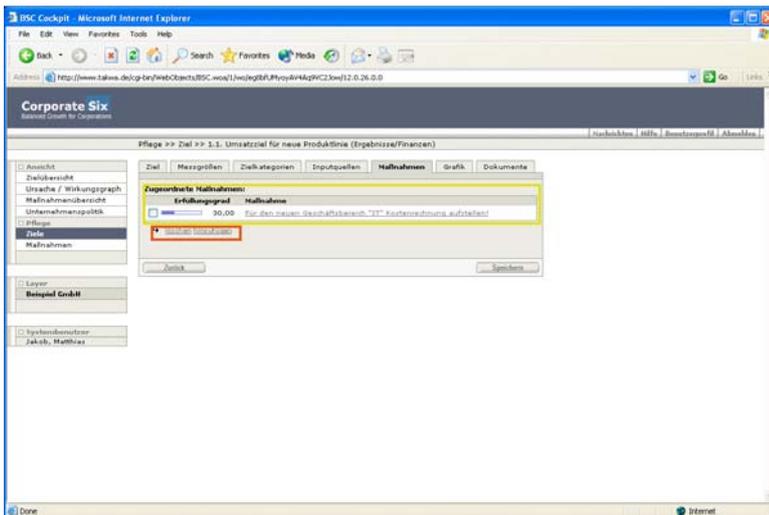


Abbildung 25: zugeordnete Maßnahmen

Löschen von Maßnahmen:

Auf der Karte „Maßnahmen“, Lösch-Häkchen bei der zugeordneten Maßnahme setzen, die Sie löschen wollen. Löschen und Löschen bestätigen!

4.2.1.6 Grafik

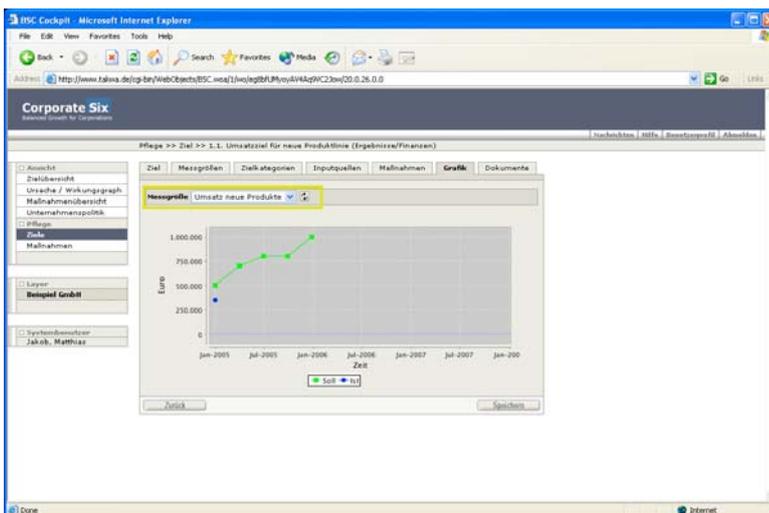


Abbildung 26: grafische Darstellung von Soll-Ist Werten

Mit dieser Funktion laden Sie Grafiken zu den eingegebenen Soll-Ist-Werten der einzelnen Messgrößen:

- „Messgröße“ auf Pfeil anklicken und Messgröße auswählen
- mit Ladebutton die hinterlegte Grafik laden und anzeigen

4.2.1.7 Dokumente

Dokumentenfunktion für einzelne Ziele. Folgen Sie dem gewohnten Menueschema: Im oberen Teil ordnen Sie dem ausgewählten Ziel ein Dokument zu:

- „Titel“ eingeben
- „Dateiart“ auswählen
- Dokument mit „Durchsuchen“ aus Ihrem PC auswählen
- „Datei hochladen“ über „hinzufügen“

Sie sehen das hinzugefügte Dokument in der unteren Hälfte des Dialogs. „Speichern“ nicht vergessen.

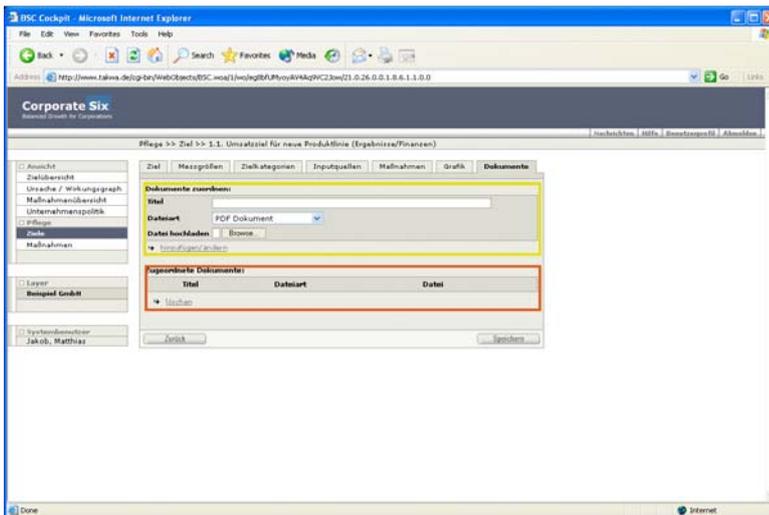


Abbildung 27: Dokumente zuordnen

4.2.2 Maßnahmen

Mit dieser „Pflege“-Funktion erschließen Sie sich die operative Ebene der Scorecard.

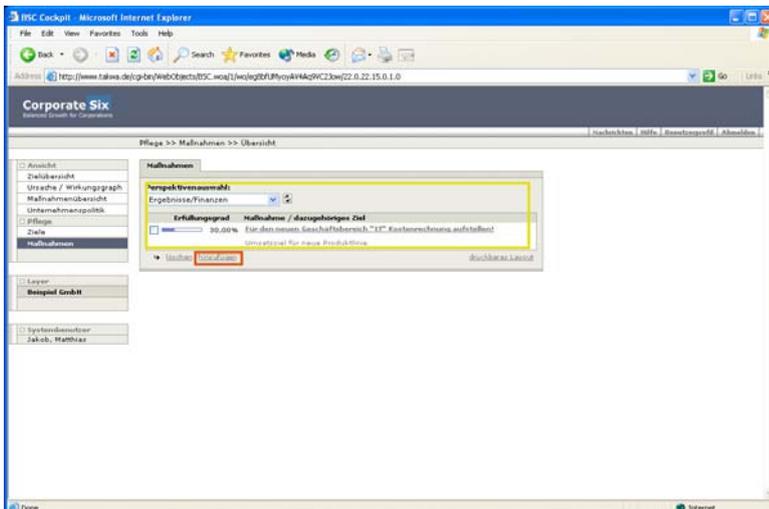


Abbildung 28: Maßnahmenübersicht

4.2.2.1 Maßnahme

Maßnahmenfunktion für einzelne Ziele. Folgen Sie dem gewohnten Menueschema: Im oberen Teil ordnen Sie dem ausgewählten Ziel eine Maßnahme zu:

- Perspektive auswählen
- Ladebutton betätigen
- „Hinzufügen“

Maßnahme eingeben:

- „Bezeichnung“ der Maßnahme
- „Gültigkeit“ der Maßnahme
- „Perspektive“ dem das Ziele zugeordnet ist
- „Ziel“, dem eine Maßnahme zugeordnet werden soll.
- „Verantwortlicher“, der für die Maßnahme verantwortlich zeichnet.
- „Beschreibung“
- „speichern“

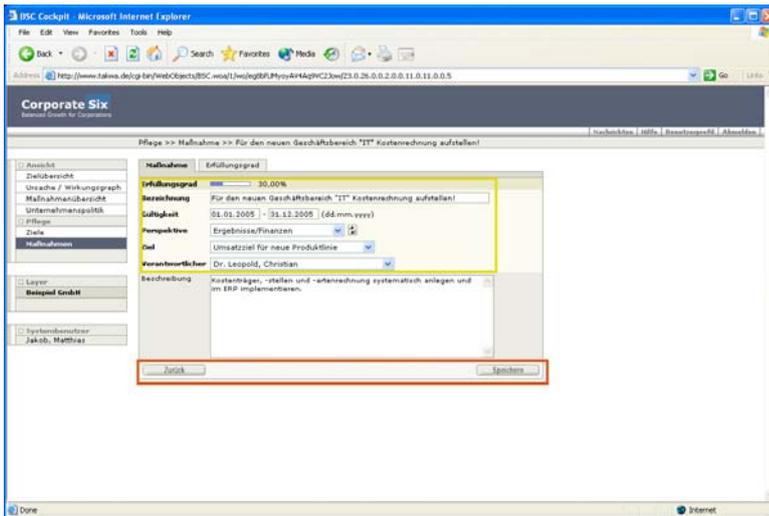


Abbildung 29: Maßnahme bearbeiten

4.2.2.2 Erfüllungsgrad

In der Ansicht "Erfüllungsgrad" ist der jeweils aktuelle Erfüllungsgrad der vereinbarten Maßnahme durch den Verantwortlichen einzugeben:

- „Erfüllungsgrad“ in % eingeben
- dazugehöriges „Datum“ eingeben.
- „hinzufügen“ drücken

Löschen können Sie auch wie gewohnt:

- Löschkästchen setzen!
- „löschen“ drücken

Speichern!

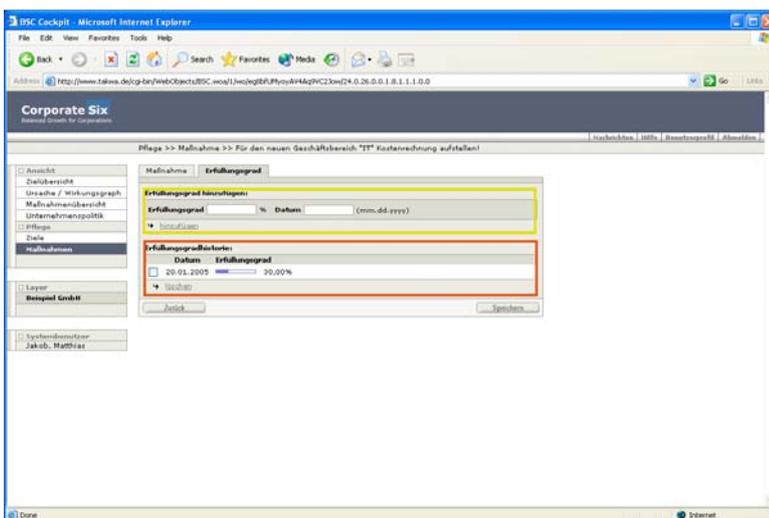


Abbildung 30: Erfüllungsgrad eingeben

5. Administratorfunktionen der Organisationseinheit

Zuerst anlegen/die Scorecard strukturieren und modellieren, bevor man einpflegen kann!

Wir arbeiten uns von oben nach unten systematisch durch das Administrationsmenue hindurch.



Abbildung 31: Menü Administration

5.1 Perspektiven

Zunächst entscheidet man sich für die Perspektiven, den Blickwinkeln, aus dem Sie Ihr Unternehmen, Ihre Organisation oder Aufgabe steuern wollen.

Beginnen Sie vielleicht mit den vier Perspektiven des amerikanischen Originals.

Klicken Sie im Menue auf „Perspektiven“ und folgen Sie den Dialog. Schreiben Sie Ihre Perspektive in das Eingabefeld und klicken Sie dann auf „hinzufügen“.

So geben Sie alle Perspektiven ein.

- **Finanzen**
- **Kunden**
- **Interne Prozesse**
- **Lernen & Wachsen**

In der Scorecard.Six starten wir mit folgenden 6 Perspektiven und beantworten mit den zugeordneten Zielen folgende Fragen:

- **Ergebnis-/Finanzperspektive** (als Fokus):
Wie erfüllen wir die unternehmerischen und/oder politischen Ziele? Bei Unternehmen stehen die Finanzziele –unterteilt in Wachstums- und Effizienzziele- im Vordergrund, während bei öffentlichen Verwaltungen der Leistungsauftrag zu erfüllen ist.
- **Die Markt- oder Kundenperspektive:**
Wie sehen uns und akzeptieren uns unsere Kunden? Welchen Kundennutzen erzeugen wir? Stimmt unser Image? Wie ist unsere Beziehung zum Kunden?
- **Die Netzwerk- oder Kommunikationsperspektive:**
Hilft uns ein strategisch ausgerichtetes Netzwerk, unsere Kunden zu begeistern? Welche interne und externe Kommunikationsqualität ist dazu erforderlich?

- **Die Prozess-Perspektive:**
Wie müssen Aufbau- und Ablauforganisation ausgestaltet sein? Wie optimieren wir laufend unser Organisations-System?
- **Innovations-Perspektive:**
Wie sind wir in der Lage, auf interne und externe Veränderungen rasch zu reagieren, und wie bleiben wir innovativ, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten? Welche Informationstechniken benötigen wir und wie erhalten wir unser organisatorisches Kapital?
- **Mitarbeiter- und Infrastruktur-Perspektive:**
Wie motivieren wir Mitarbeiter? Wie fördern wir unsere Mitarbeiter und deren Teamfähigkeit? Welche Informationstechniken benötigen wir und wie erhalten wir unser organisatorisches Kapital?

Lassen nach Bedarf Perspektiven weg, fügen welche hinzu oder ändern Sie die Bezeichnungen.

Dann haben Sie folgendes Bild:

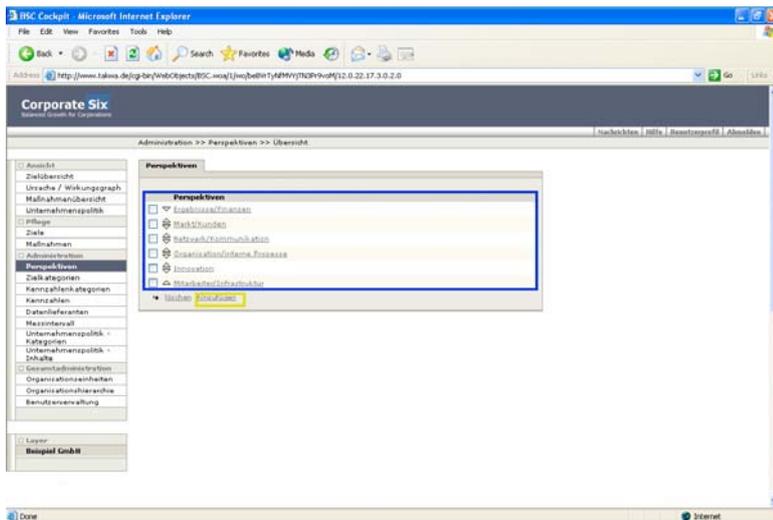


Abbildung 32: Perspektiven

In dieser Ansicht können Sie auch die Reihenfolge der Perspektiven verändern:

Die kleinen Pfeile neben der Perspektive zeigen die Veränderungsrichtung an. Probieren Sie es aus! Wenn es Ihnen nun besser gefällt, speichern Sie diese Perspektiveinstellung. Handeln Sie ohne Zögern. Sie können die Reihenfolge und die Bezeichnung der Perspektiven jederzeit ändern. Die Software übernimmt alle notwendigen Verknüpfungen.

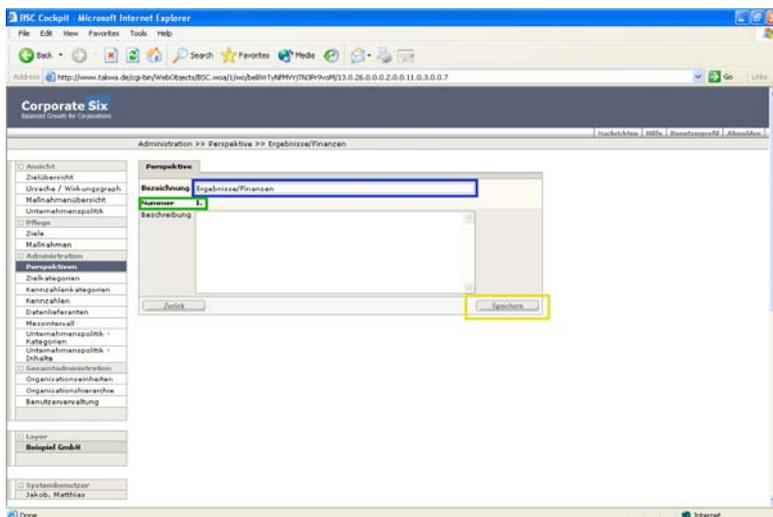


Abbildung 32: einzelne Perspektive editieren/hinzufügen

5.2 Zielkategorien

Diese Funktion gestattet Ihnen, die eingegebenen Ziele einer selbst gewählten „Zielkategorie“ zuzuweisen. Dieser Filter befindet sich in der Ansicht „Ursache/Wirkungsgraph“ rechts vom Ansichtsfenster. Wer nutzt diese Funktion? Der Marketingspezialist wird eine Kategorie „Marketing“ eingeben. Der Controller möchte bestimmte Namen von Verantwortlichen als Filter nutzen. Oder wählen Sie diese Funktion, wenn in der gesamten Scorecard ein Prozess besonders wichtig ist (z.B. „Neubau“). Setzen Sie Ihre Kategorie, später können dann einzelne Ziele diesen Kategorien zugeordnet werden und im Ursache/Wirkungsgraph dann besonders hervorgehoben und beobachtet werden.

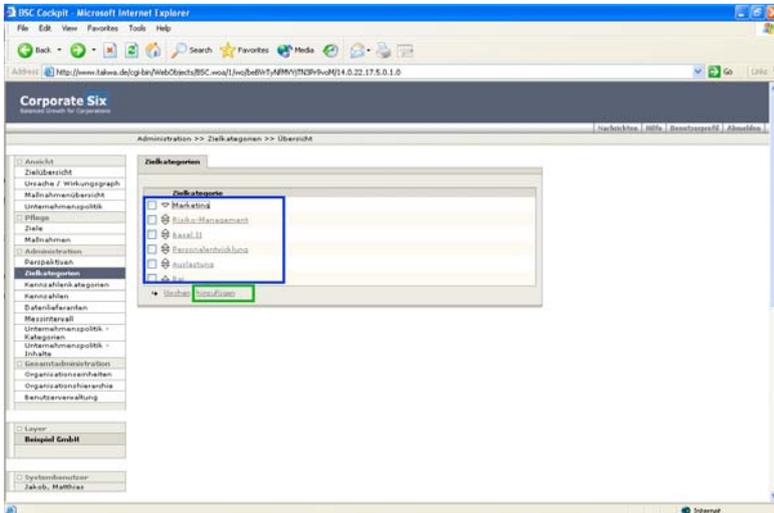


Abbildung 33: Zielkategorien

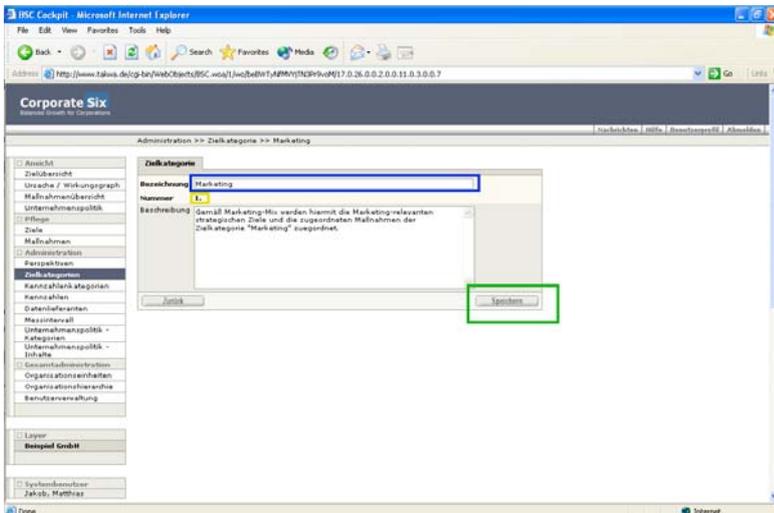


Abbildung 34: Zielkategorie editieren/hinzufügen

5.3 Kennzahlenkategorien

Wir kommen nun zu dem Komplex „Kennzahlen“. Die BSC.SIX unterteilt das Anlegen von Kennzahlen in zwei Schritte:

1. Anlegen einer „Kennzahlenkategorie“
2. Anlegen der tatsächlichen Kennzahl

Diese Aufteilung ist sinnvoll, um sich besser zurecht zu finden, wenn beim intensiven Arbeiten mit der Scorecard ein Fülle von Kennzahlen entstehen. Ausserdem können auf diese Weise Kennzahlengruppen für eventuelle Analyseverfahren (z.B. Data Mining) besser strukturiert werden.

In unserem Beispiel haben wir als Kategorien angelegt:

- absolute Kennzahlen
- relative Kennzahlen
- Indexkennzahlen
- Ereigniskennzahlen
- Zusätzlich:
spezielle Branchenkennzahlen (Tourismus, Vertrieb, Risikomanagement, Basel II, etc.)

Legen Sie aber auch selbst Ihre eigenen branchenspezifischen/aufgabenspezifischen Kategorien an; z.B. „Tourismuskennzahlen“, „Prozesskennzahlen“, etc.

Auch hier können Sie eingegebene Kennzahlenkategorien in der Rangfolge beliebig verschieben.

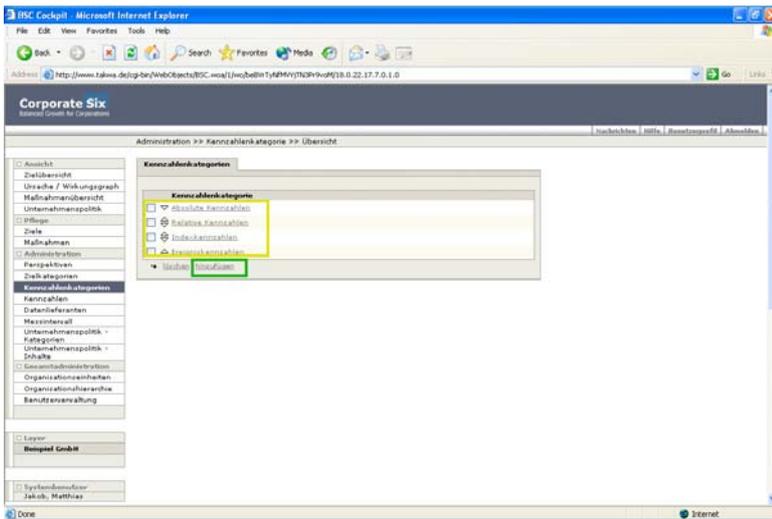


Abbildung 35: Kennzahlkategorie

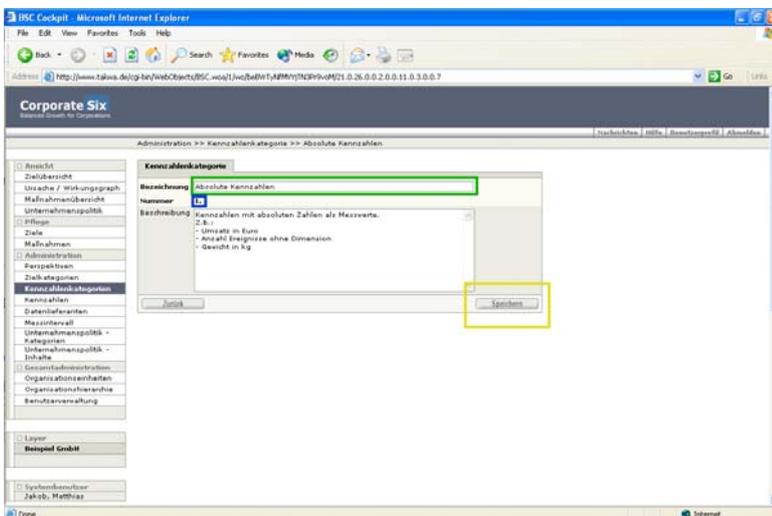


Abbildung 36: Kennzahlkategorie editieren/hinzufügen

5.4 Kennzahlen

Klicken Sie nun in den Menüpunkt „Kennzahlen“ und legen Sie der Reihe nach eine Anzahl von allgemein formulierten Kennzahlen an, die Sie den gespeicherten „Kennzahlenkategorien“ zuordnen:

Z.B. geben Sie eine Kennzahl „Index“ ein. Diese Kennzahl können Sie dann später beim Zuordnen von speziellen Kennzahlen zu den Zielen noch weiter spezifizieren (z.B. Index zur Kundenzufriedenheit).

Kennzahlen legen Sie im Menüpunkt „Kennzahlen“ grundsätzlich wie folgt an:

Klicken Sie im Menue auf „Kennzahlen“. Im Dialog wählen Sie dann die „Kennzahlenkategorie“ aus und laden durch Anklicken des „Aktualisierungsbuttons“ bereits zugeordnete Kennzahlen, die Sie im Feld darunter sehen. Klicken Sie auf „hinzufügen“. Sie können eine weitere Kennzahl beschreiben und hinzufügen durch „Speichern“. usw. Hier besteht auch die Möglichkeit der Kennzahl eine Dimension zuzuweisen (kein Pflichtfeld). Eine gewählte Dimension erscheint später bei den Auswertungsansichten dann automatisch mit.

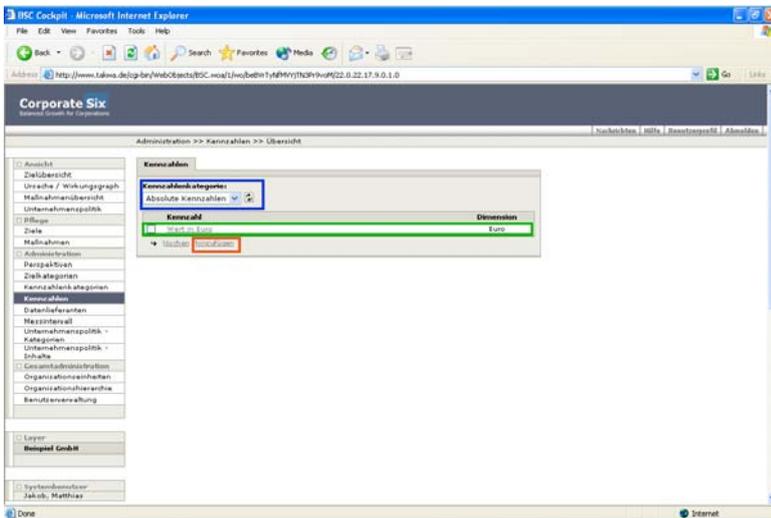


Abbildung 37: Kennzahlen

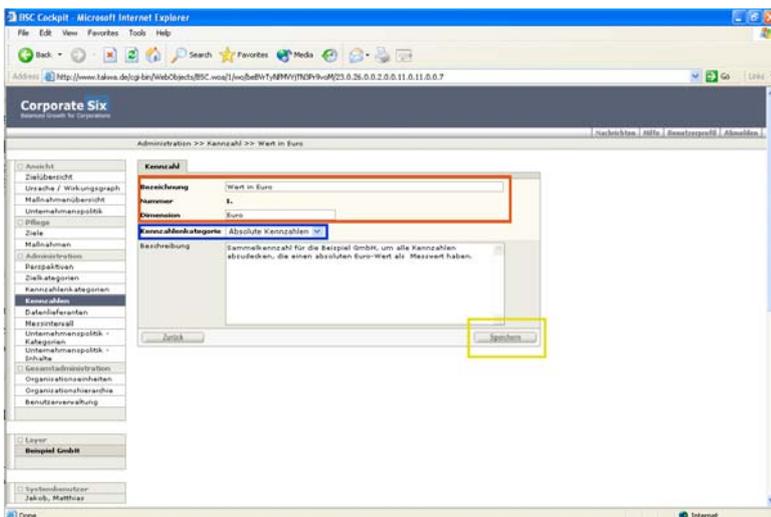


Abbildung 38: Kennzahl editieren/hinzufügen

5.5 Datenlieferanten

Folgen Sie auch hier nach Anklicken des Menüpunktes „Datenlieferanten“ der schon bekannten Benutzerführung und legen Sie der Reihe nach Ihre Datenquellen an. diese Eingabe ist später kein Pflichtfeld. Also ist die Eingabe auch nicht unbedingt nötig und kann später noch zur Differenzierung nachgeholt werden.

Eine Eingabe empfiehlt sich jedoch, wenn Sie vor vorneherein dokumentieren wollen, wer für die Datenerhebung verantwortlich ist.

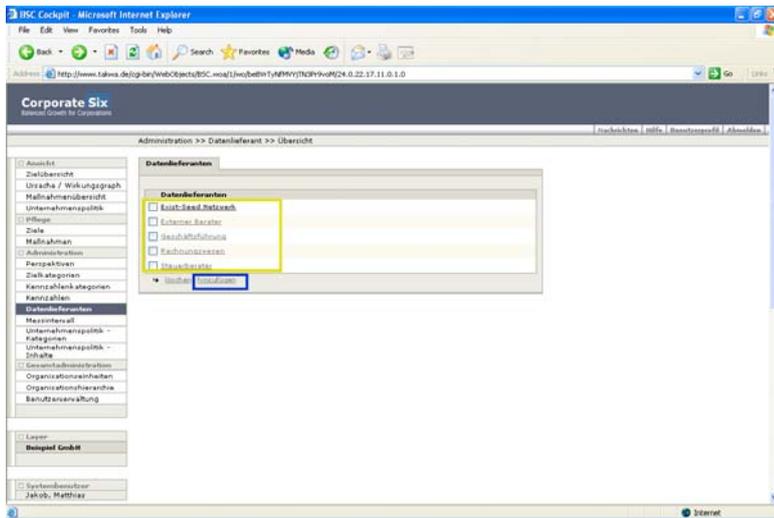


Abbildung 39: Datenlieferanten

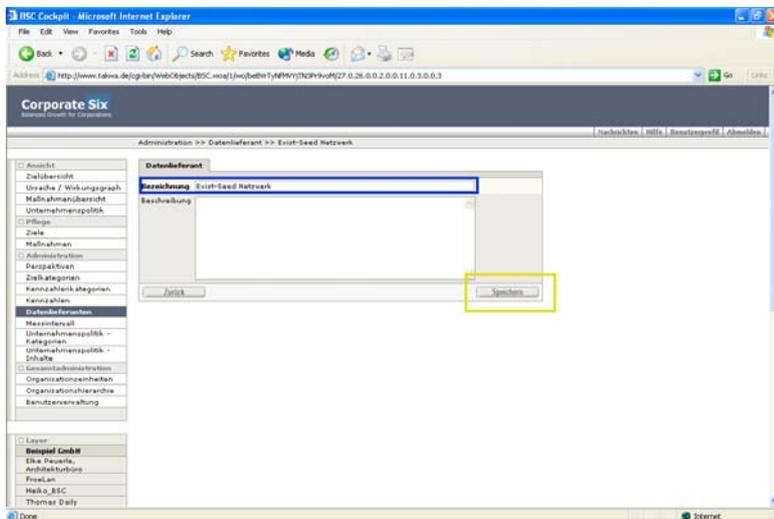


Abbildung 40: Datenlieferanten editieren/hinzufügen

5.6 Messintervall

Folgen Sie auch hier nach dem Anklicken des Menüpunktes „Messintervall“ der Benutzerführung. Wir haben für das Messprocedere in unserer Online BSC.Six eine echte Kalenderfunktion hinterlegt. Mit der Eingabe des Messintervalls bestimmen Sie in Ihrer konkreten Scorecard später die exakten Messzeitpunkte und die zeitliche Steuerung der Ampelfunktionen.

Wir verwenden als standardisierte Zeitintervalle die Bezugsgrößen:

- ◆ Tag
- ◆ Woche
- ◆ Monat

Mit diesen drei Intervallen werden alle Messintervalle gebildet.

Sie legen Ihre Messintervalle wie folgt an:

Klicken Sie auf den Menüpunkt „Messintervall“ und fügen Sie in gewohnter Weise Ihre Messintervalle, die Sie später bei der Konkretisierung der Messreihen für einzelne Ziele benötigen.

Beispiele:

- ◆ Sie wollen „täglich“ messen; dann klicken Sie auf den Scrollpfeil für die auszuwählende „Basiseinheit“, wählen hier „Tag“ und ergänzen im Feld „Laufzeit „1“.
- ◆ Sie wollen „vierteljährlich“ messen; Eingabe „vierteljährlich“, Basiseinheit „Monat“, Laufzeit „3“.

- ♦ Sie haben eine eigene „saisonale“ Messung; Eingabe „saisonal“, Basiseinheit, z.B. „monatlich“, Laufzeit z.B. „6“.

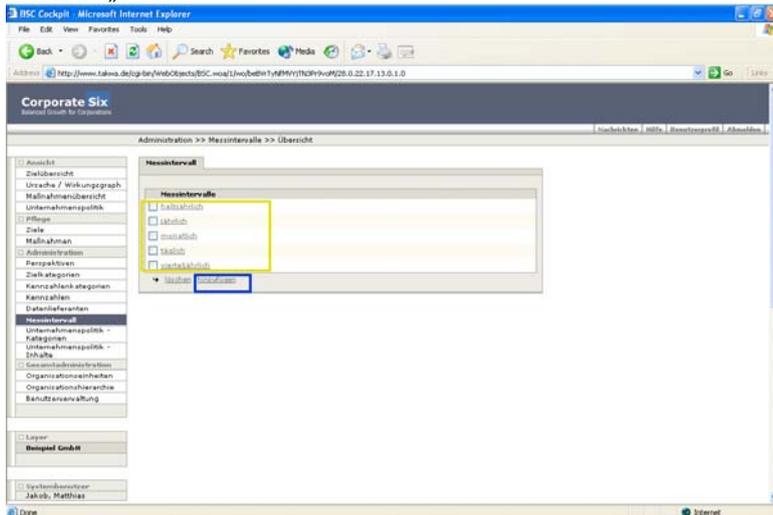


Abbildung 41: Messintervall

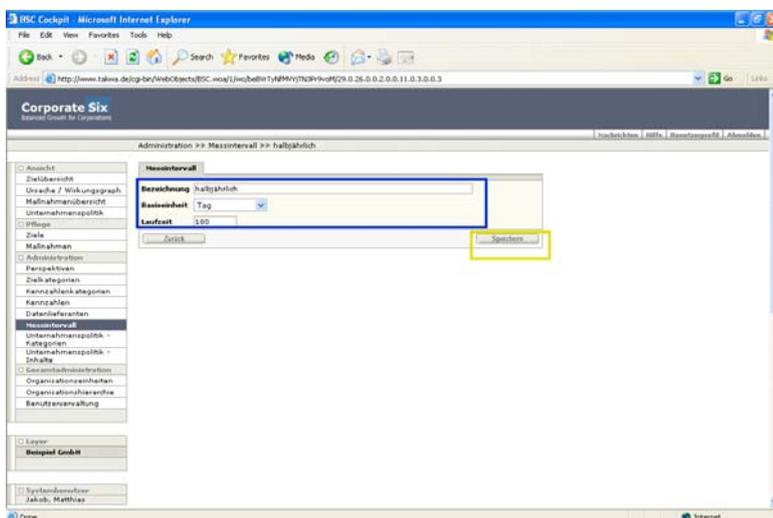


Abbildung 42: Messintervall editieren/hinzufügen

5.7 Up- und Download-Bereich – Kategorien

Mit den Funktionen „Up- und Download-Bereich – Kategorien“ und „Up- und Download-Bereich – Inhalte“ können Sie Ihrer Scorecard die „normative“ Ebene Ihrer Aufgabenstellung zuordnen und Dokumente in den Formaten

- ♦ pdf- Dokument
- ♦ MS Word Dokument
- ♦ MS Excel Dokument
- ♦ MS Powerpoint Präsentation
- ♦ JPEG Bild
- ♦ GIF Bild
- ♦ TIFF Bild

auf einfache Weise in der Online- Datenbank ablegen. Diese Funktion eignet sich aber auch, um z.B. den Implementierungsprozess der Scorecard etwa mit Berichten, Protokollen und entsprechenden Bilder von den Workshops zu dokumentieren. Schließlich könnten auch Photos vom letzten Betriebsausflug das Wir-Gefühl fördern.

Öffnen Sie einzelne Verzeichnisse auch für externe, etwa die Presse, so können Sie mit dieser Funktionen ein einfach zu bedienendes Content-Management für die Medien einrichten.

Daraus folgen an einzugebenden „Kategorien“ für die Up- und Download-Bereich etwa: „Dokumente“, „Bilder“, „Leitbild“, und etwa „Medien“.
Ihre „Kategorien“ geben Sie wieder in gewohnter Weise, dem Menue folgend ein.

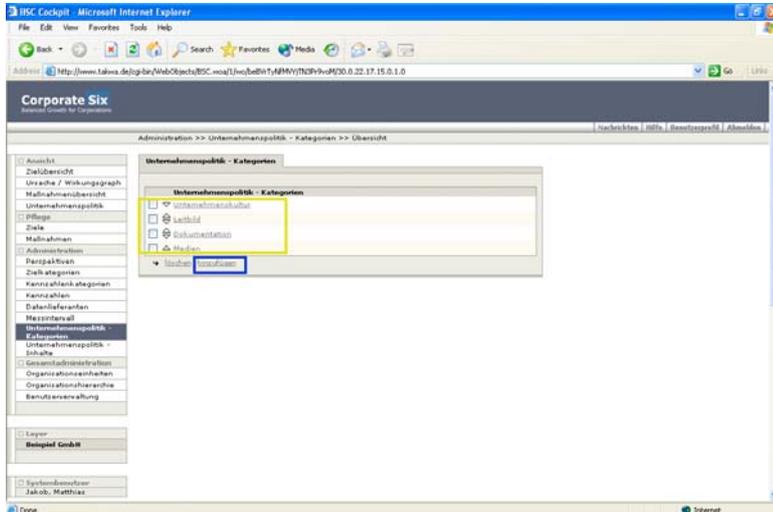


Abbildung 43: Up- und Download-Bereich-Kategorie

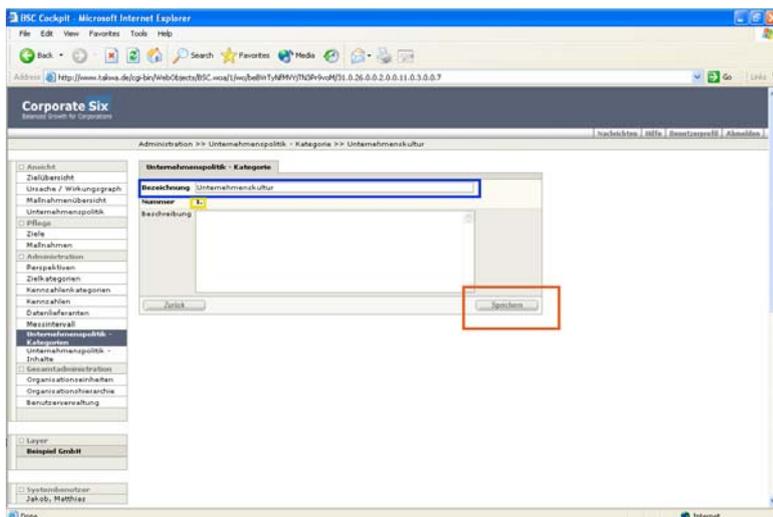


Abbildung 44: Up- und Download-Bereich-Kategorie editieren/hinzufügen

5.8 Up- und Download-Bereich – Inhalte

Mit der Funktion „Up- und Download-Bereich – Inhalte“ laden Sie wie folgt konkrete Dokumente aus Ihrem PC in die Online Datenbank hoch:

1. Schritt: Anklicken im Menue „Up- und Download-Bereich – Inhalte“
2. Schritt: Auswählen der Kategorie, in der Sie ein Dokument ablegen wollen.
3. Schritt: Klick auf „Hinzufügen“
4. Schritt: Klick auf „Durchsuchen“ und Auswahl des hochzuladenden Dokuments auf Ihrem Computer.
5. Schritt: Auswahl der Dateart des hochzuladenden Dokuments
6. Schritt: Speichern

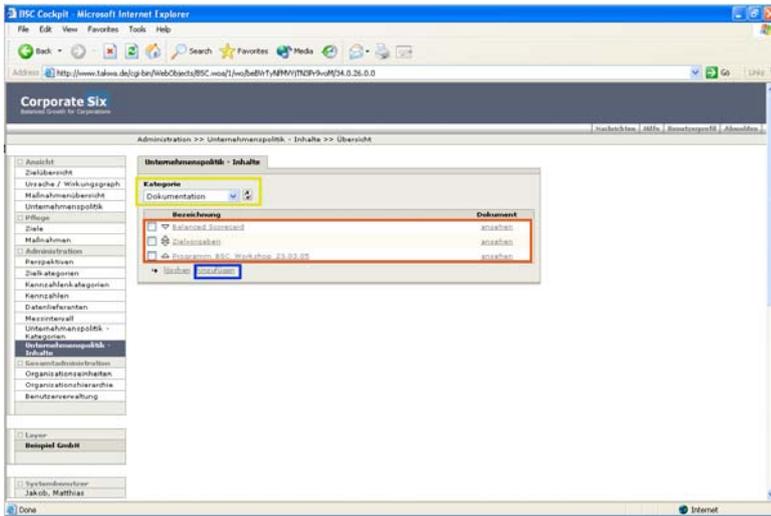


Abbildung 45: Up- und Download-Bereich-Inhalte

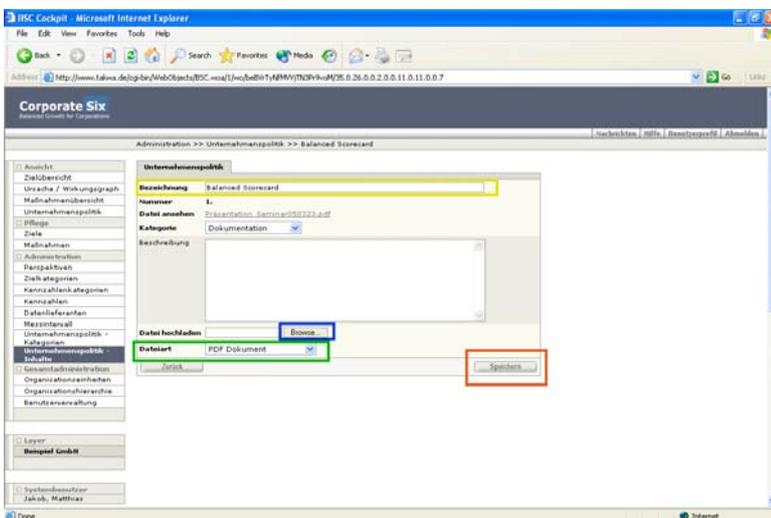


Abbildung 46: Up- und Download-Bereich-Inhalte editieren/hinzufügen

6. Gesamtadministration des Mandanten

In der Gesamtadministration legt der Scorecard Administrator beliebig viele Organisationseinheiten für deren Scorecards an und kann diese auch hierarchisieren.

Selbstverständlich werden in einer speziellen Benutzerverwaltung die einzelnen Benutzer mit ihren Benutzerprofilen (Daten, Login, Passwort, Adressen, Telefon- und Faxnummern, Emailadresse) und ihren Zugangrechten und Zuordnungen zu den einzelnen Organisationseinheiten verwaltet.

6.1 Organisationseinheiten

Eine neue Organisationseinheit wird wieder dem Standardschema folgend angelegt. Anklicken „Organisationseinheit“, Name der Organisationseinheit eingeben, Gültigkeitsdauer (Standardeingabe für 5 Jahre 1.1.2005 – 31.12.2010) als Pflichtfeld eingeben; fakultativ zusätzlich noch eine kurze Beschreibung der Organisationseinheit.

Speichern!

Standardwerte:

Um das Anlegen von neuen Scorecards zu erleichtern, bieten wir die Möglichkeit eine neue Scorecard mit Standardwerten für alle Strukturelemente anzulegen. Dazu Häkchen „ScoreCard mit Standardwerten initialisieren“ setzen, bevor sie speichern!

6.2 Organisationshierarchie

Im Menüpunkt „Organisationshierarchie“ können Sie die Scorecards der angelegten Organisationseinheiten zu verschiedenen Ebenen zuordnen und damit hierarchisieren. Eine Funktionalität ist damit jedoch noch nicht verbunden.

Die Funktion ist selbsterklärend. Die Hierarchisierung erfolgt mit den Verschiebungspfeilen.

6.3 Benutzerverwaltung

Im ersten Dialog „Benutzer“ sehen Sie alle angelegten Benutzer für den ausgewählten Mandanten.

Mit Klick auf „Hinzufügen“ gelangen Sie auf die Dialog-Karten für die Benutzerverwaltung.

6.3.1 Benutzer

Klicken Sie auf den entsprechenden Menüpunkt um in die Benutzerverwaltung zu gelangen. Die Benutzerführung der Benutzerverwaltung entspricht auch hier dem Bedienkonzept der BSC.SIX.

Im ersten Bearbeitungsdialog „Benutzer“ müssen Sie die Daten für einen neuen Benutzer eingeben. Mit dem Login und dem Passwort welches Sie hier vergeben, kann sich der Benutzer am System anmelden. Das Passwort müssen Sie zur Sicherheit zweimal eingeben. Wenn Sie die Checkbox „Administrator“ markieren, werden dem Benutzer Administrator - Rechte verliehen.

Achtung: Dem neuen Benutzer müssen in Dialog „Organisationseinheiten“ auch eine oder mehrere Organisationseinheiten hinzugefügt sein. Sonst läuft der Login-Versuch ins Leere.

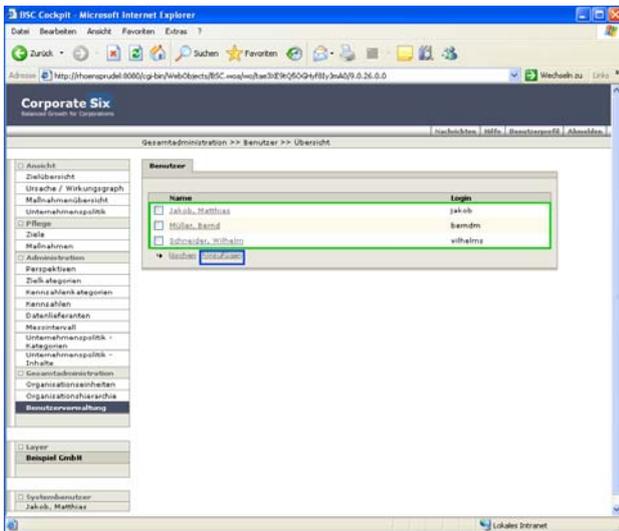


Abbildung 47: Benutzer Übersicht

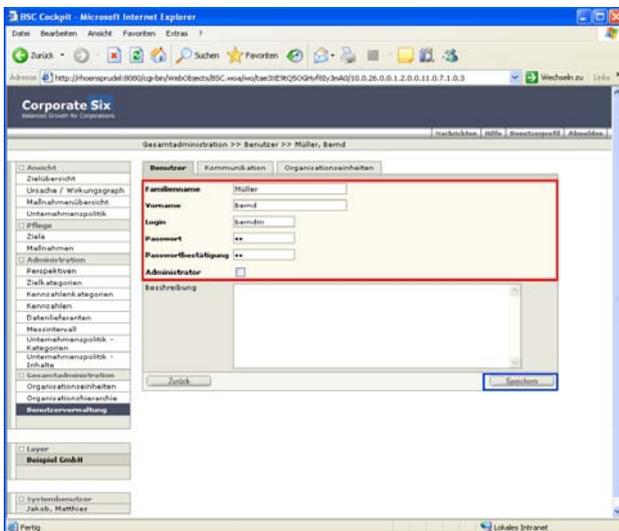


Abbildung 48: Benutzer editieren/hinzufügen

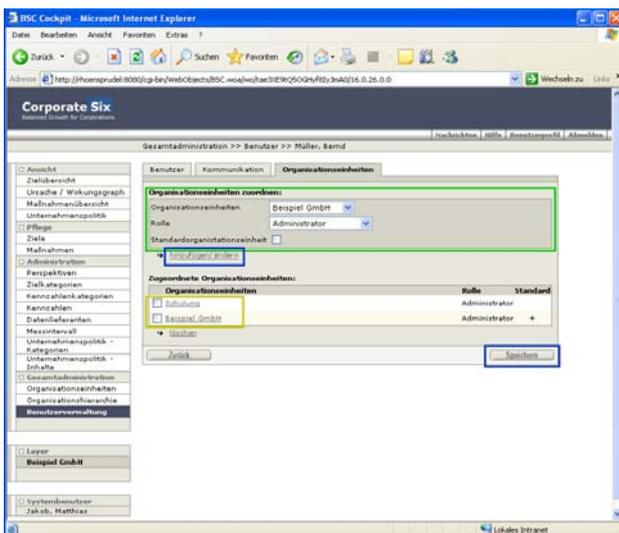


Abbildung 49: Benutzer eine Organisationseinheit zuweisen

6.3.2 Kommunikation

Im zweiten Bearbeitungsdialog legen Sie die Kommunikationsdaten des Benutzers fest. Diese Daten können aber auch vom Benutzer selbst nachgepflegt werden. Die hell unterlegten Eingabefelder sind Pflichtfelder! die „1. eMail“ dient als Emailadresse für die im System integrierte Email-Funktion, die Sie mit dem Feld „Nachrichten“ in der Kopfzeile ansprechen können.

6.3.3 Organisationseinheiten

Im letzten Bearbeitungsdialog der Benutzerverwaltung legen Sie die Mitgliedschaften des Benutzers in den verschiedenen Organisationseinheiten fest. Wählen Sie dazu eine Organisationseinheit im oberen Feld der Dialogkarte aus, (grün markierten Bereich in Abb.) aus. Die Rechte die der Benutzer innerhalb der Organisationseinheit wahrnehmen kann, lassen sich über die Rolle festlegen, die Sie dem Nutzer über die entsprechende Auswahlbox zuordnen. Lesen Sie auch dazu den Abschnitt „Rollenkonzept und Rechteverwaltung“.

Um eine Mitgliedschaft/Rolle zu ändern, klicken Sie auf die Bezeichnung der entsprechenden Organisationseinheit in der Liste der zugeordneten Organisationseinheiten (gelb markierter Bereich).

Abweichend vom sonstigen Bedienkonzept kann das Löschen von Benutzern vom System verhindert werden. Dies ist der Fall wenn einem Nutzer der gelöscht werden soll, noch Ziele, Maßnahmen oder Messgrößen gehören. In diesem Fall muss der Administrator diese Objekte erst einem der entsprechenden Organisationseinheitsadministratoren zuordnen, die wiederum einen Bearbeiter bestimmen können.

Ähnlich wird das Löschen von Mitgliedschaften in Organisationseinheiten gehandhabt. Besitzt der Benutzer dessen Mitgliedschaft gelöscht werden soll noch Ziele, Maßnahmen oder Messgrößen, so müssen diesen Objekten ebenfalls erst ein neuer Eigner zugeordnet werden.

6.4 LOG

Mit der Log-Funktion sind Arbeiten von Nutzern nach Datum und Uhrzeit chronologisch dokumentiert.

7. Druckfunktion

Mit den selbsterklärenden Druckfunktionen stehen dem Benutzer umfangreiche Ausdruckmöglichkeiten zur Dokumentation der Scorecards, der Ziele, Messwerte und Massnahmen zur Verfügung.

Rückfragen: Sollten Sie Rückfragen haben, wenden Sie sich an das

Steinbeis Transferzentrum Standortmanagement, Projekt- und Unternehmensentwicklung
Balanced Scorecard & Benchmarking Institute
Hinter den Höfen 3 ▪ D-79189 Bad Krozingen
Tel: +49 (0)7633 38 31 ▪ Mobil: +49 (0)171 493 77 69 ▪ Email: wilhelm.peters@steinbeis-bi.de

oder in IT-Fragen an die

Takwa GmbH ▪ Friedrich-List-Strasse 36 ▪ D-99096 Erfurt
Tel: (03 61) 65 34 0 96 ▪ Fax: (03 61) 65 34 0 97 ▪ Email: info@takwa.de