



# **Balanced Scorecard für KMU -**

## Strategische Unternehmenssteuerung in mittelständischen Betrieben mit hyScore<sup>®</sup>

## Inhalt

|  |    |
|--|----|
| Balanced Scorecard .....   | 3  |
| Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen .....                      | 3  |
| Ursprung und Kerngedanke der Balanced Scorecard.....                           | 4  |
| Perspektiven .....   | 5  |
| Die Innovation bei der Balanced Scorecard .....                                | 6  |
| Entwicklung einer Balanced Scorecard .....                                     | 7  |
| Strategische Ziele formulieren .....   | 10 |
| Kennzahlen ableiten.....   | 12 |
| Vom Wiegen allein wird die Sau nicht fett: Von der Strategie zur Aktion! ..... | 15 |
| Ergebnisdokumentation .....  | 15 |
| Revision und Weiterentwicklung .....   | 17 |
| Wegweiser zum „Lernenden Unternehmen“ .....                                    | 18 |
| Häufige Probleme bei der Einführung.....                                       | 19 |
| Teil II.....   | 21 |
| hyScore® – Die BSC-Software für das Intranet .....                             | 21 |
| Praxisgerecht und methodisch getreu .....                                      | 22 |
| Effektive Umsetzung im Intranet.....   | 22 |
| Flexible Datenmodelle und Drill-Down-Möglichkeiten .....                       | 23 |
| Zielperspektiven .....   | 24 |
| Strategische Ziele .....   | 25 |
| Kennzahlen .....   | 26 |
| Erfassung, Import, Formeln.....  | 28 |
| Scorecard-Ansichten.....   | 30 |
| Werteverlauf, Kennzahldetails .....  | 34 |
| Detaildarstellung bei Formel-Kennzahlen .....                                  | 37 |
| BSC-Struktur.....  | 38 |
| Strategische Projekte / Maßnahmen .....  | 40 |
| Monitoring .....   | 45 |
| Strategische Kommunikation.....  | 46 |
| Berichtswesen / Reporting .....  | 46 |
| Dokumenten-Management.....   | 48 |
| Änderungsdienst .....  | 53 |
| Werkzeuge und Assistenten .....  | 54 |
| Kennzahlvergleich .....  | 54 |
| Sollwertplaner .....   | 55 |
| Berechtigungen .....   | 56 |
| hyScore Module .....   | 59 |
| Mehr Informationen.....  | 62 |
| Materialien.....   | 62 |

## Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) ist eine ganzheitlich orientierte, kennzahlenbasierte Managementmethode, welche sowohl die Vision und Strategie eines Unternehmens oder Unternehmenssteils als auch relevante externe und interne Aspekte sowie deren Wechselwirkungen betrachtet. (*Wikipedia*)

### **Vorbemerkung**

In der Literatur zum Thema Balanced Scorecard werden meist Großunternehmen als Erfolgsbeispiele genannt. Inzwischen ist die BSC jedoch auch im Mittelstand als strategisches Führungsinstrument fest etabliert. Die klassische Methode zur Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard ist sehr beratungsintensiv und wenig lösungsorientiert und berücksichtigt nicht die besonderen Gegebenheiten und Chancen in mittelständischen Unternehmen. Wir beschreiben deshalb auf den folgenden Seiten eine andere Vorgehensweise, die sich in der Praxis in mittelständischen Unternehmen bereits mehrfach bewährt hat und schnell zu greifbaren Erfolgen führt.

### **Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen**

Gerade mittelständische Unternehmen können besonders von der Einführung einer Balanced Scorecard profitieren:

- Schnell ändernde Märkte, neue gesetzliche Rahmenbedingungen und die zunehmende Globalisierung stellen mittelständische Unternehmen heute vor große Herausforderungen. Diesen Herausforderungen kann man nur mit wirkungsvollen Strategien begegnen. Die Balanced Scorecard ist ein bewährtes Führungssystem, um Strategien schnell und wirkungsvoll umzusetzen.
- Der Frühwarncharakter einer BSC und die Wirksamkeit bei der Umsetzung von Zielvorgaben können dazu beitragen, Krisensituationen rechtzeitig zu erkennen und gezielt Gegenmaßnahmen zu ergreifen.
- Durch die konsequente Ausrichtung und Bewertung aller Projekte und Maßnahmen unter strategischen Gesichtspunkten werden Investitionen zielbewußter vorgenommen und Ressourcen wirkungsvoller eingesetzt.

Zusätzlich haben mittelständische Unternehmen gegenüber Großunternehmen bei der Einführung eines Balanced Scorecard Systems weitere Vorteile:

- Mittelständische Unternehmen sind in der Regel spezialisierter als Großunternehmen und können dadurch einfacher die entscheidenden Erfolgsfaktoren identifizieren und sich darauf fokussieren
- Mittelständische Unternehmen verfügen meist über eine vergleichsweise flache Organisationsstruktur und haben den Vorteil kürzerer Kommunikationswege
- Mitarbeiter in mittelständische Unternehmen haben in der Regel eine höhere Bindung an das Unternehmen und identifizieren sich mehr mit dem Unternehmen und seinen Zielen

Die Entwicklung und Einführung einer BSC kann in einem mittelständischen Unternehmen in der Regel einfacher, schneller und kostengünstiger erfolgen als in der traditionellen BSC-Literatur beschrieben. Wie und in welchen Schritten, das erfahren Sie auf den folgenden Seiten:

## Ursprung und Kerngedanke der Balanced Scorecard

Anfang der neunziger Jahre führten Robert S. Kaplan und David P. Norton ein Forschungsprojekt mit 12 US-amerikanischen Unternehmen durch. Ziel war es, die zu jener Zeit vorherrschende Praxis der einseitigen Finanz- und Vergangenheitsorientierung von Kennzahlensystemen zu überwinden.

Kaplan und Norton hatten erkannt: Heute gute Geschäftsergebnisse zu haben, heißt, daß vor zwei oder drei Jahren im Unternehmen das Richtige getan wurde. Es bedeutet jedoch nicht, daß die aktuellen Entscheidungen bezüglich Produkt-Marktstrategien, Prozessen, Führung und Ressourcenmanagement in zwei oder drei Jahren ebenfalls wieder zu guten Ergebnissen führen werden.

Ein Unternehmen nur mit finanziellen Zielen und Kennzahlen führen zu wollen ist so, als wolle man ein Autorennen fahren, indem man nur in den Rückspiegel blickt.

Die aus diesem Forschungsprojekt entstandene "Balanced Scorecard" erweitert die traditionellen finanziell orientierten Kennzahlen um zusätzliche Perspektiven für die Steuerung von Kundenbeziehungen, internen Prozessen sowie Lern- und Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiter und die dazu nötige Infrastruktur.

Der Grundgedanke dabei ist etwa Folgender:

Was müssen wir tun, damit wir auch morgen (nächstes Jahr, in drei Jahren, ...) erfolgreich sind?

- Was bedeutet für uns "Finanzialer Erfolg" und wie messen wir ihn?
- Was erwarten unsere Kunden von uns? Was müssen wir für unsere Kunden tun, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?
- Was sind die Kernprozesse, die wir benötigen, um die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Kunden auch morgen noch zu erfüllen?
- Was für Mitarbeiter, Maschinen, Systeme, Anwendungen, etc. benötigen wir, um unsere Kernprozesse wirkungsvoll und zeitsparend durchzuführen und zu verbessern? Wie garantieren wir nachhaltig hohe Qualität und Leistung?

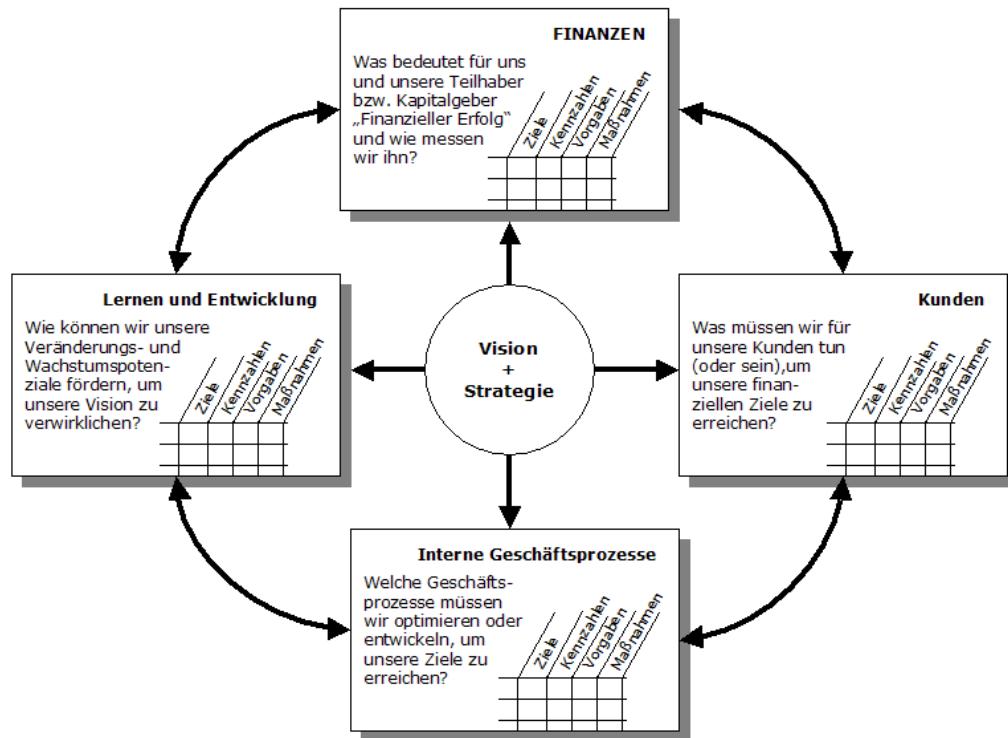
Aus diesen Kernfragen kann jeder Bereich des Unternehmens für sich selbst konkrete strategische Ziele ableiten und miteinander in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang stellen. An die Stelle von vergangenheitsorientierten Ergebniskennzahlen treten auf diese Weise zukunftsorientierte Indikatoren und Leistungstreiber, mit denen die zukünftige Entwicklung des Unternehmens besser gesteuert werden kann.

Ein wesentlicher Erfolg der Balanced Scorecard Methode besteht denn auch in der durchgängigen und einheitlichen Umsetzung der Unternehmensstrategie und der strategischen Ziele in allen Bereichen des Unternehmens:

In Unternehmen, die nicht konsequent auf einheitliche strategische Ziele ausgerichtet sind, kommt es zwangsläufig zu Zielkonflikten und Reibungsverlusten, die unnötige Kosten verursachen. Zudem wird ein nicht geringer Teil der Budgets in Projekte investiert, die strategisch nicht relevant sind. Durch die Einführung der Balanced Scorecard und die damit verbundenen straffere Ausrichtung auf eine einheitliche Strategie werden solche Reibungsverluste reduziert und die zur Verfügung stehenden Ressourcen effektiver eingesetzt.

## Perspektiven

Der erste Schritt zur Konkretisierung der Strategie besteht darin, die verschiedenen Ziele und Überlegungen in sogenannte „Perspektiven“ zu untergliedern. Eine Perspektive entspricht dabei einem Themenbereich der strategischen Aktivitäten oder einem Blickwinkel, unter dem die Strategie betrachtet wird:



### Zielperspektive: Finanzen

Die finanzielle Perspektive zeigt, ob die Verfolgung einer Strategie zur Verbesserung des Unternehmensergebnisses beiträgt. Typische Ziele sind hier z.B. Wachstum, Stabilität. Typische Kennzahlen sind hier z.B. die Eigenkapitalrendite, Unternehmenswert. Finanzielle Kennzahlen definieren dabei zum einen die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird. Darüber hinaus dienen sie auch als Endziele der anderen Perspektiven der Balanced Scorecard. Die anderen Perspektiven sind also der finanziellen Perspektive untergeordnet, die entsprechenden Ziele müssen durch Ursache-Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden sein.

### Zielperspektive: Kunden

Die Kundenperspektive bildet die strategischen Ziele des Unternehmens im Bezug auf Kunden- und Marktsegmente ab. Für jedes Kunden- oder Marktsegment, auf dem das Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit ausbauen will, müssen Ziele, Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwickelt werden.

### Zielperspektive: Interne Geschäftsprozesse und Organisation

Hier werden die Prozesse abgebildet bzw. entwickelt, die benötigt werden, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen.

## **Zielperspektive: Lernen und Entwicklung**

Die Ziele dieser Perspektive beschreiben die Lern- und Entwicklungsprozesse, die benötigt werden, um die Ziele der anderen drei Perspektiven zu erreichen. Kaplan / Norton betonen dabei besonders die Notwendigkeit von Investitionen in die Zukunft, insbesondere bei der Qualifizierung von Mitarbeitern, Erhöhung der Leistungsfähigkeit des innerbetrieblichen Informationssystems sowie Steigerung der Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter.

## **Die Innovation bei der Balanced Scorecard**

Die Berücksichtigung nicht-finanzieller Faktoren in einem Kennzahlensystem ist an und für sich nicht neu. Die eigentliche Innovation bei Balanced Scorecard liegt auch eher in der strukturierten Darstellung von 20 bis 25 strategisch wichtigen Faktoren in den Zielperspektiven. Dies ermöglicht eine sehr übersichtliche Darstellung und hohe Anschaulichkeit des Konzeptes und damit auch eine hohe Akzeptanz bei der Unternehmensführung und den Mitarbeitern.

**Durch die Beschränkung auf wenige wesentliche Kennzahlen und die sie verbindenden Ursache-Wirkungsbeziehungen erzwingen Kaplan/Norton eine Abbildung der wesentlichen Faktoren der betrieblichen Wertschöpfungskette in den Zielperspektiven der Balanced Scorecard - und damit gleichzeitig eine Fokussierung der Unternehmensstrategie unter Einbeziehung aller Ressourcen!**

Die Balanced Scorecard dient dabei als Bindeglied zwischen der Entwicklung der Unternehmensstrategie und ihrer Realisierung bzw. definiert den Handlungsrahmen für die Umsetzung der Strategie:

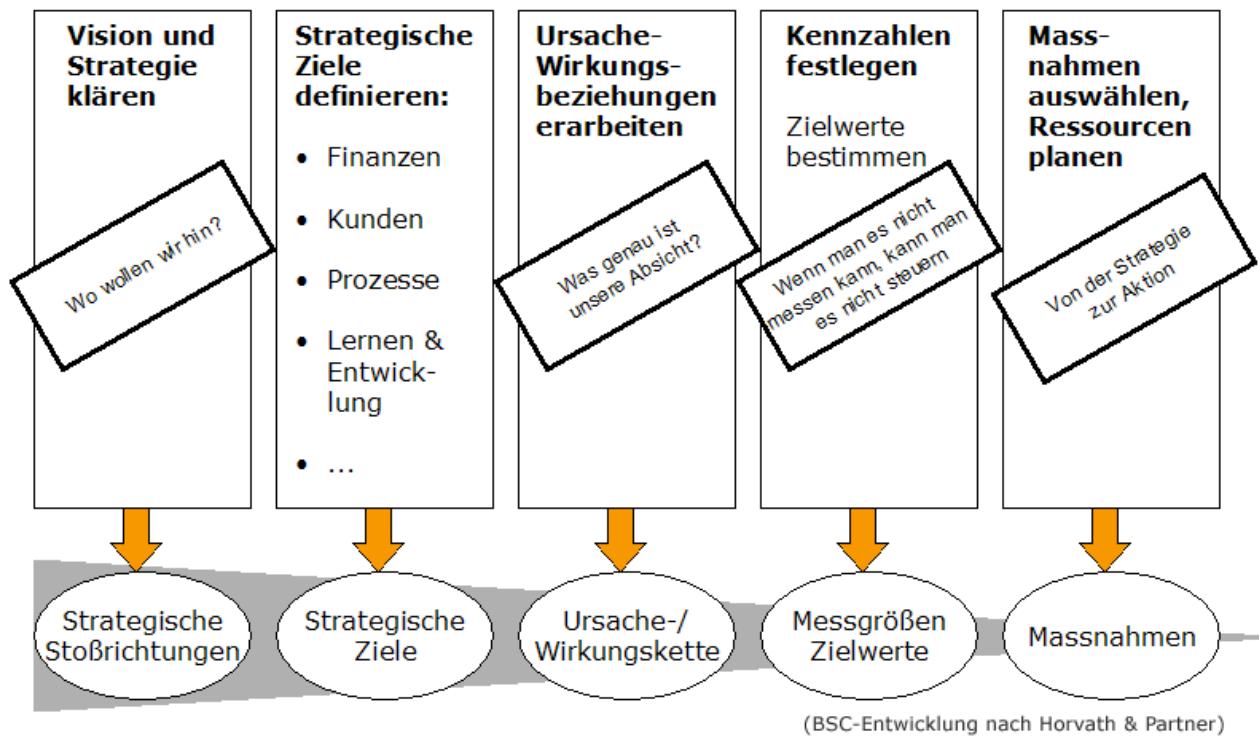
- Die Entwicklung der Balanced Scorecard soll bei der Unternehmensführung zur Klärung und zum Konsens bezüglich der strategischen Ziele führen. Dabei sollen alle Organisationbereiche des Unternehmens in der einen oder anderen Form an der Formulierung der Strategie und Zielfindung beteiligt werden.
- Die Balanced Scorecard soll die Ziele der Handlungsträger im Unternehmen einheitlich ausrichten. Dies geschieht zum Einen durch die Kommunikation der Ziele selbst, die Verknüpfung der Kennzahlen mit konkreten Zielen für einzelne Personen und Teams und damit verbundene Anreizsysteme, zum Andern durch konkrete Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme. Selbst die gemeinsame Erarbeitung der konkreten Ziele auf Teamebene erweist sich bereits als kommunikationsfördernd.

Auch finanzielle und materielle Ressourcen müssen auf die Strategie des Unternehmens hin ausgerichtet werden. Dies geschieht in vier Schritten:

- die Formulierung hochgesteckter, aber realistischer Ziele;
- Auswahl bzw. Entwicklung strategischer Maßnahmen zum Erreichen dieser Ziele;
- Auswahl der kritischen unternehmensweiten Maßnahmen und Projekte;
- Festlegen der Verantwortlichen, Zuweisen der Ressourcen und Budgetierung für diese Maßnahmen und Projekte.

## Entwicklung einer Balanced Scorecard

Üblicherweise erfolgt die Entwicklung einer Balanced Scorecard in 5 Schritten:



Erfahrungsgemäß bereitet gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen bereits der 1. Schritt "Vision und Strategie klären" gewisse Probleme. Oft ist die Strategie nicht eindeutig und klar ausformuliert oder zumindest nicht bei allen Führungskräften bekannt. Eine klar formulierte Strategie ist jedoch unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Balanced Scorecard Einführung.

Die Entwicklung bzw. Formulierung der Strategie sollte im Rahmen eines (oder mehrerer) Workshops stattfinden. Dabei sollte der zuständige Bereichsleiter und die Führungskräfte der betreffenden Abteilung teilnehmen, darunter idealerweise auch 1 Person aus dem Controlling-Bereich. Gegebenenfalls muß auch ein Mitglied des Betriebsrates anwesend sein. Bei größeren Unternehmen kann es auch sinnvoll sein, einen zentralen Projektleiter zu benennen, der alle BSC-Aktivitäten koordiniert. Manchmal ist auch ein externer (neutraler) Moderator hilfreich, der im günstigsten Fall bereits Erfahrung aus anderen BSC-Projekten mit einbringen kann (z.B. hyScore Beratungs- oder Implementierungspartner). Die Anzahl der Teilnehmer im Workshop sollte 12 Personen nicht übersteigen.

Wichtig:

- Alle Mitglieder müssen durchgehend anwesend sein!
- Unterstützung und Kontrolle durch das Management muss gewährleistet sein!

Der Workshopaufwand hält sich jedoch in überschaubaren Grenzen: Für die erste Organisationseinheit, die die BSC einführen soll (Pilot-Bereich), sollten Sie zwei Workshoptage einkalkulieren. Sie können die Workshops auch auf vier halbtägige Termine aufteilen. Ein Beispiel für eine entsprechende Workshopplanung finden Sie in der Anlage. Und: Externe Unterstützung kann hier gerade in der Startphase viel Ressourcen sparen.

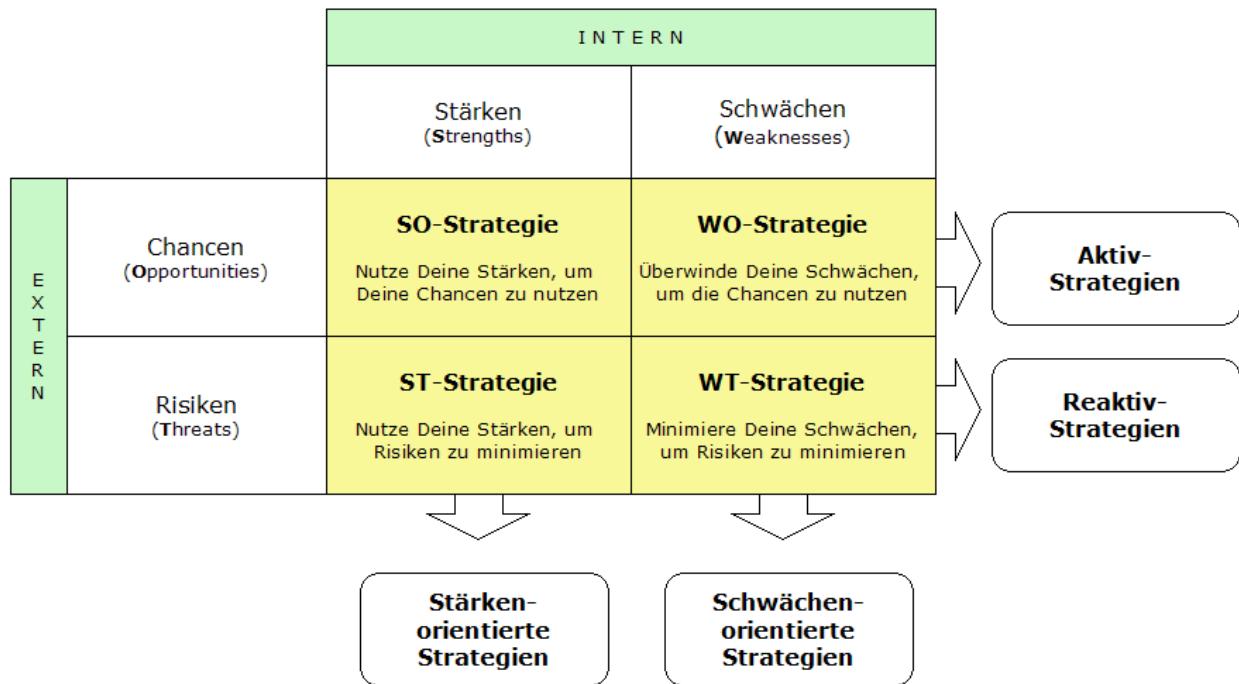
Um eine erfolgreiche Strategie zu entwickeln bzw. klar auszuformulieren, hat sich gerade in mittelständischen Unternehmen folgendes Vorgehen bewährt:

## **1.) Ist-Zustand in Bezug auf Vision und Strategie klären:**

1. Gibt es bereits eine verabschiedete Vision / Strategie für die Organisation?
2. Deckt diese alle Aufgabenbereiche der Organisation ab?
3. Welche übergeordneten Vorgaben müssen berücksichtigt werden?
4. Welche internen Vorgaben müssen berücksichtigt werden?
5. Ist die Strategie allgemein bekannt und wird sie von allen gleich interpretiert (Strategischer Konsens)?
6. Wie ist die Führungskultur in der Organisation?
7. Sind die Kunden bekannt und umstritten?
8. Welche wichtigen Projekte werden aktuell durchgeführt?
9. Welche der aktuellen Projekte sind strategisch relevant?
10. Wie sieht das aktuelle Berichtswesen aus?
11. Gibt es bereits Zielvereinbarungsprozesse?
12. Gibt es bereits Schlüsselkennzahlen, mit denen gesteuert wird?

## **2.) Strategie-Entwicklung bzw. –Formulierung mit Hilfe der SWOT-Analyse:**

- Analyse der Stärken und Schwächen
- Analyse der Chancen und Risiken
- Ableiten der Strategischen Ziele:
  - a.** Stärken ausbauen
  - b.** Schwächen abbauen
  - c.** Chancen nutzen
  - d.** Risiken minimieren



Man kann die Entwicklung und Konkretisierung der Strategischen Ziele dabei anhand des folgenden, umfassenden Themenkataloges durchführen, um sicherzustellen, daß keine Einfluß-Faktoren übersehen werden (so genanntes "Telescopic Observations" Modell):

- Technologische Entwicklung
- Wirtschaftliche Gegebenheiten
- Gesetzliche Anforderungen
- Ökologische und umweltpolitische Erfordernisse
- Soziologische Entwicklungen
- Mitbewerber
- Unternehmenskultur
- Portfolioanalyse
- Internationalisierung
- Kostenstrukturen
- Kernkompetenzen und Potentiale
- Kunden
- Lieferanten
- Electronic Commerce
- Hilfsmittelbilanz
- Wertschöpfungskette
- Partnerschaften
- Total Quality Management
- Branchenspezifische Erfolgsfaktoren
- Organisationsstruktur
- Neue Mitbewerber
- Ersatz- und Verdrängungsprodukte und – Leistungen

## Strategische Ziele formulieren

- Zunächst Ziele nur in einem kurzen Satz auf Karten niederschreiben, um diese dann besser kommunizieren zu können.
- Ziele nicht zu allgemein formulieren, sondern möglichst spezifische Ziele nennen, um die Wahrnehmung und Eindeutigkeit zu erhöhen (z.B. wäre "Kommunikation verbessern" zu allgemein). Dies gilt insbesondere für die Kunden- und die Prozessperspektive: Hier sollten die Ziele möglichst konkret formuliert werden.
- Aktionsorientierte Formulierungen (Verben, Substantivierung von Verben) verwenden, um die gewünschte Richtung auszudrücken, in die man gehen will (z.B. auf- und ausbauen, stärken, intensivieren, verbessern, weiterentwickeln, Entwicklung, Förderung)
- Messbarkeit der Ziele spielt zunächst keine Rolle. Die Teilnehmer sollen sich im ersten Schritt nur auf die Ziele konzentrieren und noch nicht an die Messgrößen denken, denn dies würde die Ideensammlung zu sehr einschränken.
- Checkliste für Ziele:
  - Ist das Ziel strategisch relevant?
  - Zielvorschlag inhaltlich mit Leben füllen
  - Zielvorschlag konkretisieren:  
Was bedeutet das für die Praxis?
  - Dokumentation der Zielinhalte
  - „Flughöhe“: Ist das Ziel innerhalb unseres Wirkungsfeldes? Können wir das überhaupt beeinflussen?
  - Zu abstrakte Ziele geben möglicherweise Hinweise auf Schwächen
  - Zu konkrete Ziele sind Massnahmen oder Sollwerte für Kennzahlen und gehören ggf. in eine untergeordnete Ebene

Die Ziele können anschließend den Perspektiven zugeordnet und ggf. zusammengefaßt oder in Abhängigkeit zueinander gebracht werden. Dazu sollten Sie für jede Perspektive eine eigene Pinwand bereit halten, um die Karten zu sammeln. Ideen für mögliche Maßnahmen können Sie auf einer separaten Pinnwand festhalten.

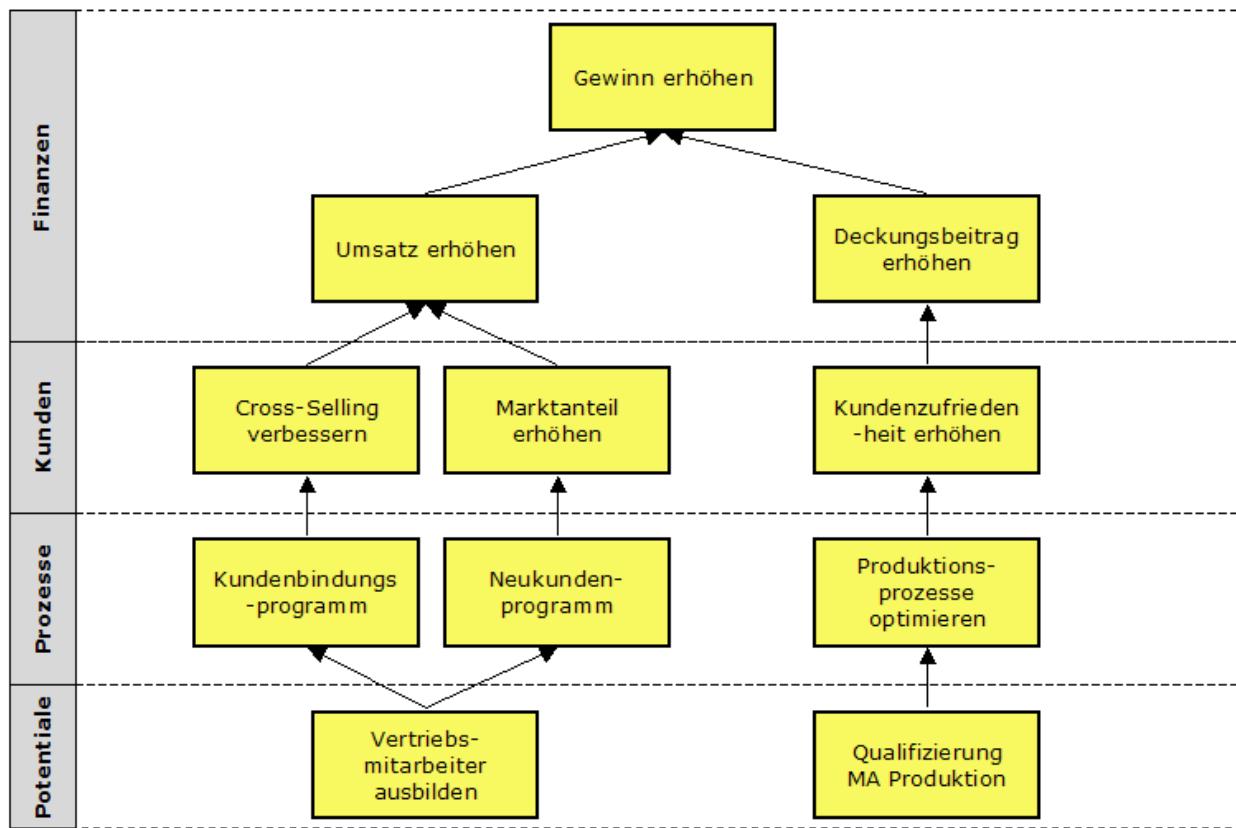
Beispiele für gut formulierte strategische Ziele:

- Kundenzufriedenheit erhöhen
- Hohe Produktqualität sicherstellen und verbessern

Beispiele für schlecht formulierte strategische Ziele:

- Umsatz um 10% steigern: Das ist kein strategisches Ziel, sondern der Sollwert für die Kennzahl Umsatz. Das zugehörige strategische Ziel könnte z.B. einfach „Wachstum“ lauten.
- Kommunikation verbessern: Zu allgemein; Besser wäre, hierzu in der Prozessperspektive entsprechende Prozess-Ziele zu formulieren und konkrete Massnahmen zu beschreiben.

Nach der Sammlung der Ziele ist es unbedingt erforderlich, die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Zielen festzulegen:



**Ursache-Wirkungsbeziehungen sind essentiell wichtig für eine erfolgreiche Balanced Scorecard, denn sie sind es, die die Strategie auf die wenigen erfolgsentscheidenden Faktoren reduzieren und fokussieren!**

Dabei gelten folgende Regeln:

- Grundsätzlich müssen alle strategischen Ziele direkt oder indirekt miteinander verbunden sein. Diejenigen Ziele mit den meisten ankommenden und abgehenden Pfeilen haben die größte Hebelwirkung auf die Strategie und tragen maßgeblich zur Strategieumsetzung bei. Sie stellen die Haupttreiber dar.
- Jedes Ziel muß direkt oder indirekt mit Zielen der Finanzperspektive in Verbindung stehen.
- Kosten- / Effizienzziele auf der Prozessebene dürfen nicht direkt mit Finanzzielen, sondern müssen zuerst mit Kundenzielen verknüpft werden!
- Bleiben am Ende Ziele isoliert stehen, ohne Einfluss auf oder von anderen Zielen, bedeutet dies, dass von ihnen kein Effekt auf die Erfüllung der Vision und der Strategie ausgeht. Diese Ziele sind nochmals kritisch zu hinterfragen. Ggf. benötigt man noch weitere unterstützende Ziele oder das Ziel ist aus der BSC zu streichen!

## Kennzahlen ableiten

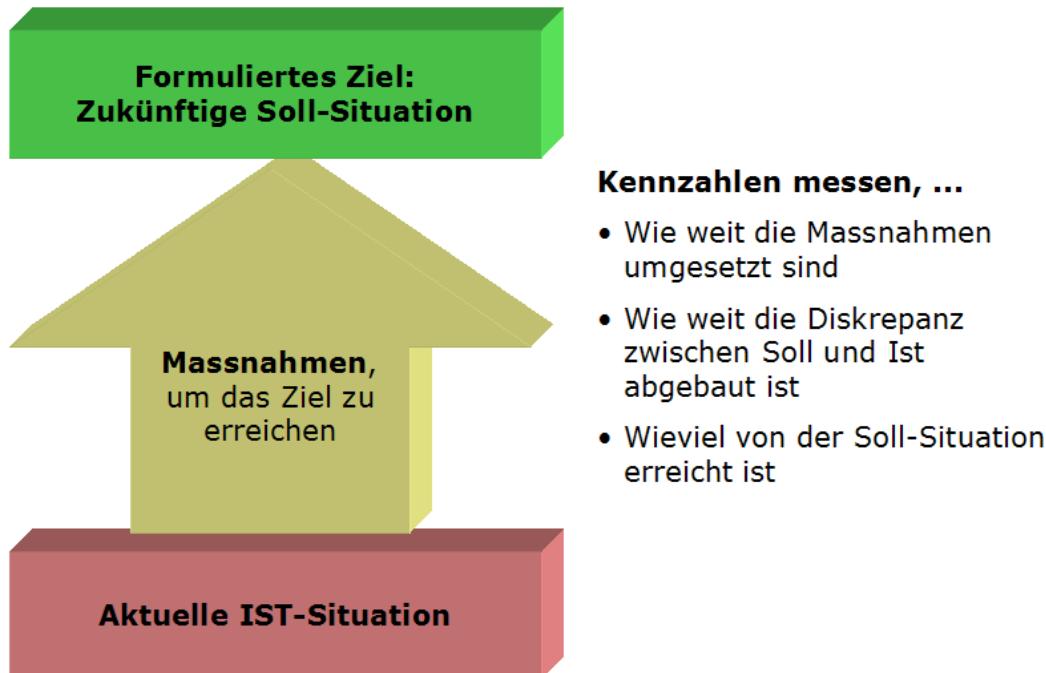
Erfahrungsgemäß stellt das Finden der "Richtigen" d.h. aussagekräftigen Kennzahlen bei der Entwicklung der Balanced Scorecard mit die größte Herausforderung dar. Wenn Sie jedoch die strategischen Ziele und ihre Ursache-Wirkungsbeziehungen bereits definiert haben, ergeben sich die passenden Kennzahlen (fast) von selbst.

Die Entwicklung der Kennzahlen erfolgt dabei in vier Schritten:

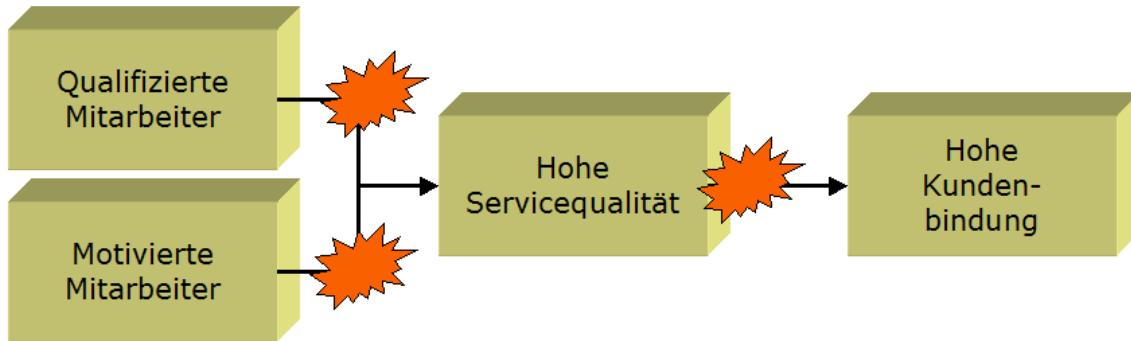
1. Vorschläge für Kennzahlen erarbeiten, um das Ziel bzw. den Grad der Zielerreichung zu messen
2. Erhebungsmöglichkeiten und mögliche Datenquellen zusammenstellen
3. Kennzahlen auswählen, siehe nachfolgende Bewertungsmatrix: mindestens eine Kennzahl je Ziel, bei Kombinationen möglichst nicht mehr als 2-3 Kennzahlen je Ziel. Ideal ist es, wenn es für jedes Ziel einen Frühindikator und einen Spätindikator gibt
4. Implementierung sicherstellen: Wer ist zuständig für die Erhebung der Daten, wann erfolgt diese?

Problematisch ist dabei eigentlich nur der erste Schritt, aber dieses Problem lässt sich meist ganz pragmatisch lösen, indem man die Kennzahlen anhand einer der beiden folgenden Methoden definiert:

### A) Kennzahlen um die Zielerreichung zu messen



## B) Kennzahlen an den Schnittstellen der Wirkungsbeziehungen



An den Schnittstellen zwischen Zielen, die in einem Ursache-Wirkungszusammenhang stehen, können Kennzahlen definiert werden, um die **Qualität** oder **Intensität** der Wirkung zu messen.

Die Kennzahlen können aus der Beantwortung folgender Fragen abgeleitet werden:



1. Was müssen/wollen wir wissen, um die Auswirkung zu messen? (Hieraus leiten sich ggf. Massnahmen ab)
2. Inwieweit trägt die Erreichung des Ursache-Ziels zur Verwirklichung des Wirkungs-Ziels bei (den Beitrag definieren und messen)

In der Regel sind Kennzahlen an der Schnittstelle der Wirkungsbeziehungen am aussagekräftigsten für die BSC. **Vor allem Frühindikatoren sind in der Regel solche Schnittstellen-Kennzahlen!**

Frühindikatoren zeigen Entwicklungstrends und kritische Tendenzen rechtzeitig an und dienen so als Frühwarnsystem. Frühindikatoren können zeitlicher oder kausaler Natur sein: So ist z.B. der Auftragseingang ein zeitlicher Frühindikator für den zu erwartenden Umsatz, während die Anzahl der angesprochenen Neukunden ein kausaler Frühindikator für den möglichen Auftragseingang ist.

## Bewertungsmatrix für Kennzahlen

Nicht alle Kennzahlen sind gleichermaßen gut geeignet für eine Balanced Scorecard. Die nachfolgende Bewertungsmatrix soll Ihnen dabei helfen, die Tauglichkeit einer Kennzahl zu beurteilen:

### • Schritt 1: Priorität 1

- Kann an der Messgröße das Erreichen des gewünschten Ziels abgelesen werden?
- Wird mit der Messgröße das Verhalten der Mitarbeiter in die gewünschte Richtung beeinflusst?
- Ist eine eindeutige Interpretation der Kennzahl möglich?



Theoretisch beabsichtigte Wirkung der Messgröße auf dem Weg zur Erreichung des strategischen Ziels



### • Schritt 2: Priorität 2

- Kann die Messgröße aus EDV-Systemen erhoben werden?
- Welcher Implementierungsaufwand ist ggf. damit verbunden?
- Abwägen von Nutzen und Aufwand der datentechnischen Implementierung



Praktische Umsetzbarkeit der Messgröße; Verankerung im Kennzahldefinitionsblatt



Geeignete Kennzahl  
für die BSC

## Zielwerte für Kennzahlen

Zielwerte können Sie entweder strikt von der Führungsebene vorgeben, oder gemeinsam mit den Verantwortlichen aus den betreffenden Organisationseinheiten erarbeiten. Von oben vorgegebene Zielwerte sind zwar rascher definiert, müssen aber intensiver kommuniziert und nachkontrolliert werden. Gemeinsam erarbeitete Ziele erfordern zu Beginn einen höheren Zeitaufwand, werden aber in der Umsetzungsphase häufig effektiver von allen Beteiligten vorangetrieben.

Zielwerte lassen sich am Einfachsten bilden, indem man Benchmarks, Ergebnisse aus Kunden- und Mitarbeiterbefragungen und Vergangenheitsdaten verwendet.

Zielwerte sollten Sie zeitnah im Nachgang erarbeiten, nachdem alle Ziele und Kennzahlen definiert sind.

Wichtig: Für jede Kennzahl muss ein Performance-Verantwortlicher definiert werden, der für die Zielerreichung verantwortlich ist!

## **Vom Wiegen allein wird die Sau nicht fett: Von der Strategie zur Aktion!**

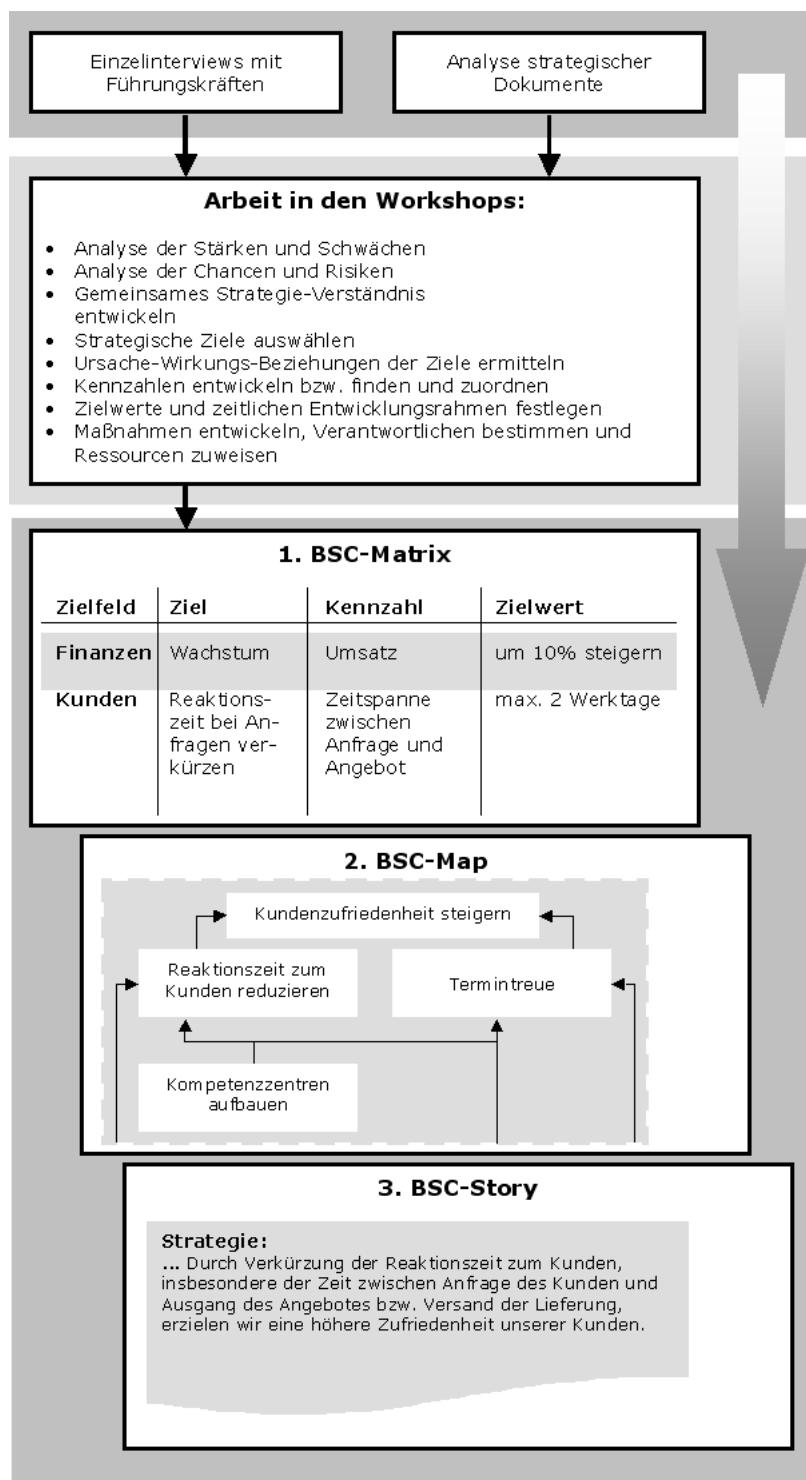
Nachdem die Ziele verabschiedet sind, Kennzahlen zur Messung der Zielerreichung definiert und die Zielwerte geplant sind, müssen die Massnahmen geplant werden:

- Massnahmen schliessen die Lücke zwischen dem derzeitigen IST-Zustand mit der geplanten Zielerreichung.
- Strategische Massnahmen ergeben sich folgerichtig aus den Ursache-Wirkungszusammenhängen zwischen den Zielen.
- Operationale Massnahmen ergeben sich aus der Abweichung zwischen Soll und Ist-Werten bei Kennzahlen.
- Die BSC kann nur dann funktionieren, wenn das Massnahmenmanagement mit integriert wird UND entsprechende Budgets (Geld- oder Zeit) zur Verfügung gestellt werden. Zielvorgaben ohne die nötigen Mittel zur Umsetzung sind wirkungslos!
- Nur Massnahmen, die strategisch relevant sind, erhalten Budgets (großer Einsparungspotential!)
- Nicht zu viel auf einmal wollen, sondern lieber auf die allerwichtigsten Maßnahmen konzentrieren: Ressourcen und Budgets sind schließlich begrenzt.

## **Ergebnisdokumentation**

Die Ergebnisse der Workshoparbeit werden parallel in mehreren Dokumenten festgehalten:

1. BSC-Matrix, einer großen Tabelle, in der alle Perspektiven, Ziele, Vorgaben und Kennzahlen aufgelistet und zugeordnet werden;
2. BSC-Map oder Strategie-Map, in der die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge ähnlich wie in einer Mind-Map grafisch abgebildet werden;
3. Die BSC-Story, in der die Ziele, Kausalzusammenhänge und Maßnahmen in Form einer Entwicklungsgeschichte dargestellt und erläutert werden;
4. Detail-Tabellen für Perspektiven, Ziele und Kennzahlen, in denen die ausführlichen Beschreibungstexte und Detailinformationen festgehalten werden.



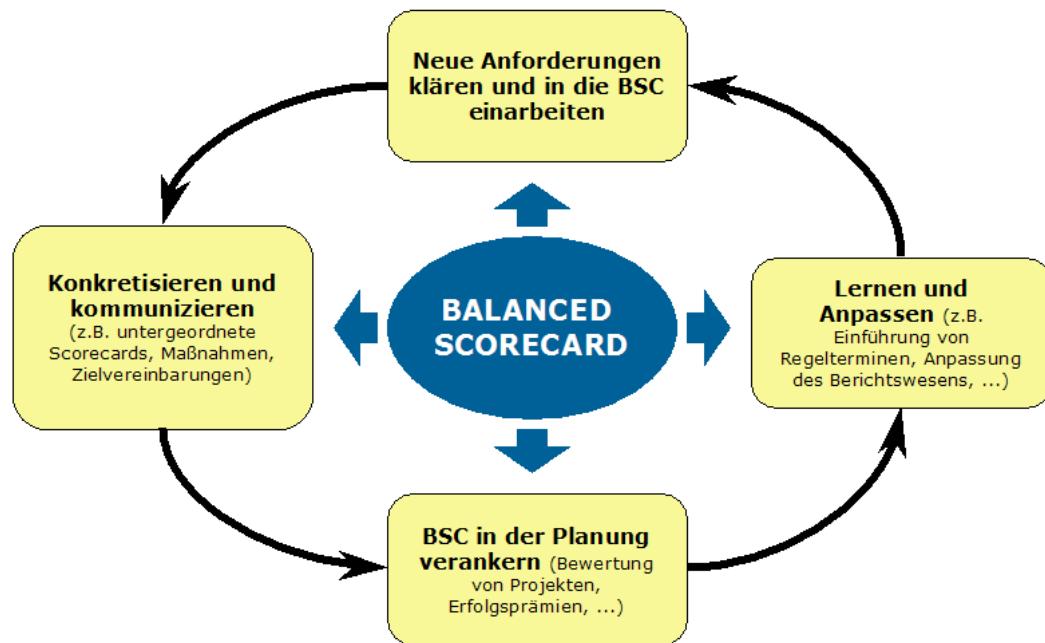
## Revision und Weiterentwicklung

Die Balanced Scorecard ist ein lebendiges Führungs- und Steuerungsinstrument, kein statisches Kennzahlensystem. Die BSC muß regelmäßig überdacht und an neue Entwicklungen angepaßt werden (mindestens 1 Mal im Jahr).

Die personelle und formelle Infrastruktur dazu haben Sie bereits: In den Mitgliedern der BSC-Workshops und den anderen Akteuren der BSC-Implementierung in Ihrem Unternehmen, in den regelmäßigen BSC-Meetings und strategischen Projekt-Besprechungen.

Bei der Entwicklung der Balanced Scorecard schaffen Sie in Ihrem Unternehmen eine Infrastruktur, mit der Sie die Strategie Ihres Unternehmens kommunizieren, in das Tagesgeschäft einfließen lassen und weiter entwickeln können.

**Dadurch erreichen Sie eine hohe Flexibilität und einen echten Geschwindigkeitsvorteil, wenn es darum geht, eine neue Strategie umzusetzen oder schnell auf geänderte Marktbedingungen zu reagieren.**



## Wegweiser zum „Lernenden Unternehmen“

Bei der Strategieformulierung und -implementierung ermöglicht die Balanced Scorecard innerhalb jeder Organisationseinheit eine direkte Rückkopplung zwischen Maßnahmen, Ergebnissen und der Unternehmensstrategie.

Die Einführung der Balanced Scorecard hilft deshalb dabei, Mitarbeiter mit mehr Verantwortung auszustatten, damit diese ihre Arbeitsprozesse selbst steuern und ständig nach Verbesserungen streben können. Diese systematisch in den Arbeitsprozess integrierte Suche nach Verbesserungen fördert den Entwicklungsprozeß von Mitarbeitern und Teams: Aus dem Streben nach kontinuierlicher Verbesserung entspringt das Wollen, Fehler aufzuspüren, zum Thema zu machen und zu beseitigen.

Im Idealfall entsteht daraus ein unternehmensweiter Lernprozess, ein erster Schritt hin zum "Lernenden Unternehmen".

## Häufige Probleme bei der Einführung

Das Konzept der Balanced Scorecard hat sich bereits in zahlreichen Unternehmen als wertvolles Hilfsmittel für die Umsetzung der Unternehmensstrategie bewährt.

Es gibt jedoch einige wichtige Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz der BSC, die unbedingt erfüllt werden müssen, wenn das Projekt nicht scheitern soll.

Im Folgenden zeigen wir häufige Probleme und bieten Lösungsvorschläge an:

### Grundvoraussetzung

Die Einführung der Balanced Scorecard muss von der obersten Führungskraft im Unternehmen deutlich und konsequent unterstützt werden. Das Top-Management des Unternehmens muss die BSC aktiv propagieren und die anderen Führungskräfte motivieren.

### Probleme bei der Erstellung der BSC

Fehlende Strategie, keine ausformulierte Strategie, kein Strategie-Konsens

Unternehmensvision, Leitbild, Strategien und Ziele im Konsens erarbeiten und klar formulieren, Strategie-Audit durchführen

Aufwand für die Erstellung wird unterschätzt, es stehen keine Ressourcen für die sorgfältige Erarbeitung der BSC zur Verfügung

Genügend Ressourcen für die sorgfältige Erstellung einplanen, insbesondere für die Workshops der Pilotbereiche

Falsche Erwartungen bei Management und Mitarbeitern; Fehlende Motivation der Führungskräfte; Fehlende Motivation der Mitarbeiter; „Beratungsmüdigkeit“

Top-Führungskraft aus der Unternehmensleitung muss Sachkenntnis über BSC erwerben und als Initiator / Motor wirken. Diese Führungskraft kann falschen Erwartungen entgegentreten und die Führungskräfte der Pilotbereiche in Einzelgesprächen motivieren.

Zu hohe Erwartungen und Hang zu Perfektionismus

Mitarbeitern ein professionelles Moderatorenteam zur Seite stellen. Mitarbeiter können sich bei BSC selbst einbringen, zudem liegt mit der BSC ein Konzept zur Leistungsmessung vor, das den Grad der Umsetzung dokumentiert und somit Anreize schafft.

Es liegt in der Natur des Entwicklungsprozesses, daß zunächst mit unvollständigen Daten begonnen wird und Annahmen im Laufe der Zeit revidiert werden. Klar machen, was die BSC leisten kann - und was nicht.

Ziele sind zu weit gefasst oder zu spezifisch formuliert

Ziele zur besseren Definierbarkeit als Vorsprungsziele (Wo sind wir besser und wie können wir diesen Vorsprung sichern?) und Aufholziele definieren (Was müssen wir tun, um wettbewerbsfähig zu werden?). Immer den Bezug zur Unternehmensstrategie herstellen. Die Erarbeitung der konkreten Ziele erfordert viel Disziplin und einen erfahrenen Moderator mit Durchsetzungsvermögen.

Ziele und Maßnahmen erscheinen isoliert und ergeben kein schlüssiges Gesamtbild, oder die BSC erscheint kompliziert und wenig nachvollziehbar

Ursache-Wirkungs-Diagramme erstellen und ausformulieren, siehe dazu den Abschnitt: Entwicklung der Balanced Scorecard.

## Probleme beim Betrieb der BSC

Begeisterung für die BSC lässt nach oder BSC wird boykottiert

Top-Management muss langfristig hinter der Balanced Scorecard stehen und Führungsmitarbeiter immer wieder motivieren. Dabei die Vorteile herausstelle, die sich durch den Einsatz ergeben. Ängste (z.B. „Gläserne Abteilung“, „gläserner Mitarbeiter“) aufgreifen und klären.

Wichtig dabei: Mitbeteiligung der Betroffenen von Anfang an: BSC kann nicht von oben verordnet werden! Außerdem muß der Betriebsrat von vornherein mit ins Boot genommen werden.

BSC wird eingestellt, sobald die finanzielle Lage schlechter wird

Problem der obersten Unternehmensführung, diese muss hier die nötige Ausdauer besitzen! Andernfalls sind die bisherigen Investitionen in die BSC verloren.

Controlling sieht BSC als Konkurrenz

Führungskräfte im Controlling frühzeitig mit einbeziehen, um Vorurteile abzubauen: BSC ergänzt das laufende Berichtswesen und ermöglicht eine detailgetreue Abbildung der Zielerreichung in den einzelnen Einsatzbereichen. Die klassischen Controlling- Aufgaben und das Berichtswesen werden dadurch keinesfalls ersetzt oder verdrängt!

## Teil II



hyScore® – Die BSC-Software für das Intranet

## Praxisgerecht und methodisch getreu

hyScore wurde in enger Zusammenarbeit mit führenden deutschen Industrieunternehmen und Unternehmensberatungen streng nach der Richtlinie „Balanced Scorecard Functional Standards“ der Balanced Scorecard Collaborative, Inc. entwickelt. hyScore erfüllt bzw. übertrifft alle Anforderung, die von Kaplan/Norton an eine EDV-Anwendung für die Balanced Scorecard gestellt werden.

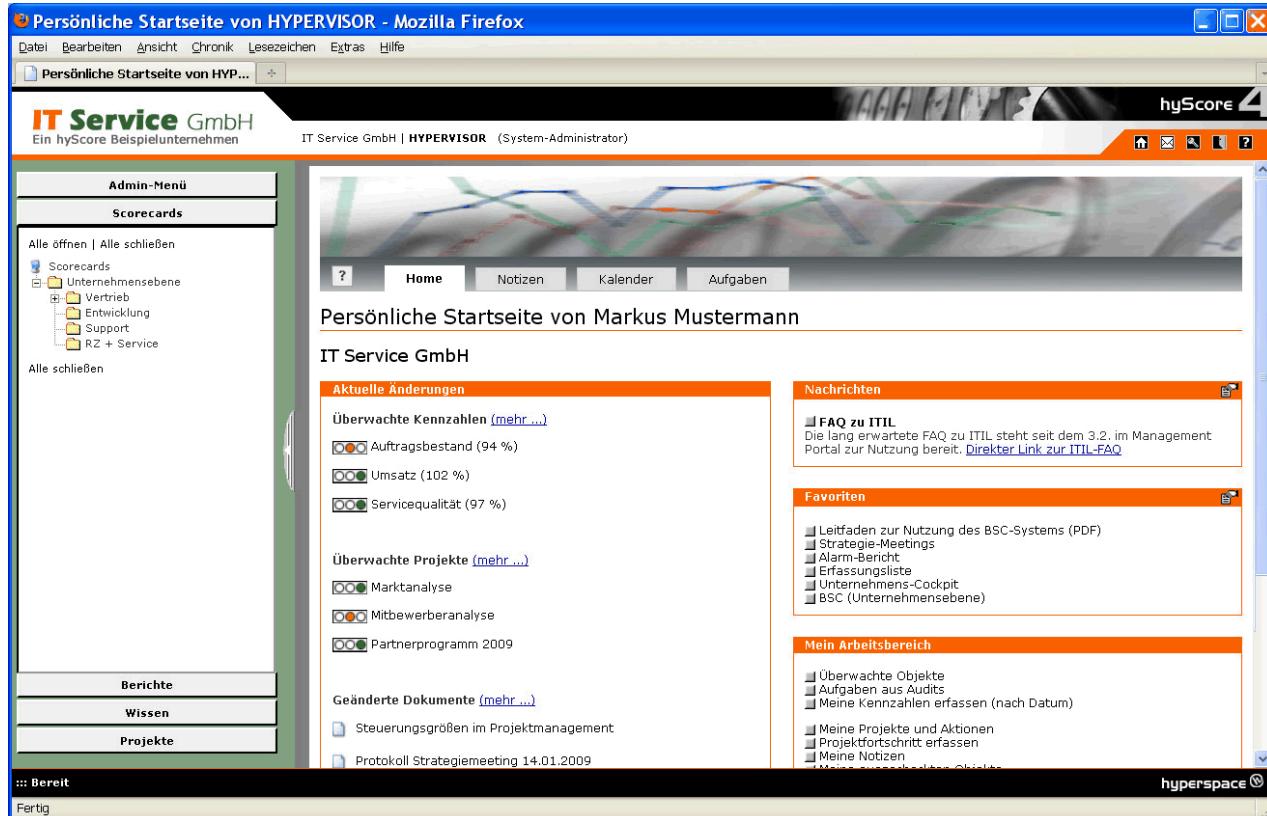
hyScore bildet zudem in Aufbau und Zusammenwirken der einzelnen Anwendungsmodulen das Konzept der Balanced Scorecard methodisch getreu nach und ermöglicht dadurch eine schnelle und damit kostengünstige Implementierung des Balanced Scorecard Konzeptes im Unternehmen.

Gleichzeitig sind die Verknüpfungsmöglichkeiten von Perspektiven, Zielen und Kennzahlen so flexibel, dass neben der klassischen Balanced Scorecard auch andere Darstellungsmethoden wie zum Beispiel reine Kennzahl-Cockpits möglich sind.

## Effektive Umsetzung im Intranet

hyScore ist komplett webbasiert, das bedeutet, die gesamte Anwendung lässt sich vollständig via Webbrowser bedienen und administrieren. Die Installation zusätzlicher Software auf der Anwenderseite ist nicht notwendig.

Die Bedienung via Webbrowser hat zudem den Vorteil kurzer Einarbeitungszeiten: Jeder Anwender, der regelmäßig das Internet oder Intranet benutzt, findet sich auch ohne Schulung schnell mit den wesentlichen Bedienungsmerkmalen der Applikation zurecht.



hyScore ist mandantenfähig und durchgängig mehrsprachig. Mandantenfähig bedeutet, daß hyScore beliebig viele verschiedene Unternehmen auf dem gleichen System parallel nebeneinander verwalten kann. Jeder Mandant besitzt eine eigene Benutzer- und Rechteverwaltung und kann seine Einstellungen für Sprachen, Datums- und Zahlenformate individuell festlegen.

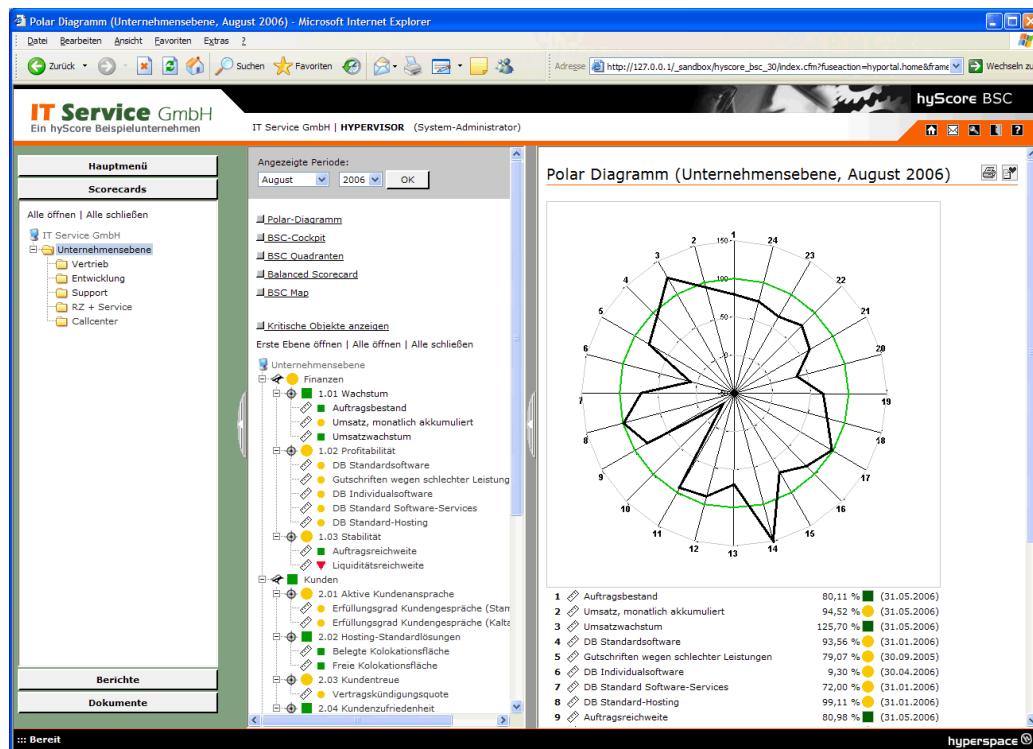
Die Mehrsprachigkeit beschränkt sich in hyScore nicht nur auf die Sprache der Benutzeroberfläche: Das System kann mehrsprachige Inhalte parallel verwalten und ohne erneutes Login zwischen den Sprachen wechseln. Zur leichteren Übersetzung können alle Textinhalte gleichzeitig in zwei Sprachen angezeigt werden.

## Flexible Datenmodelle und Drill-Down-Möglichkeiten

hyScore kann mehrere Datenmodelle parallel verwalten, standardmäßig sind die Datenmodelle "Scorecards" und "Prozesse" bereits vordefiniert. Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen können auf diese Weise in verschiedenen Zusammenhängen verwendet werden, brauchen jedoch nur ein einziges Mal angelegt und gepflegt zu werden.

Diese Flexibilität erstreckt sich auch auf die Drill-Down-Möglichkeiten, die Ihnen hyScore bietet: Scorecards können nach beliebigen Kriterien strukturiert werden, z.B. anhand der Organisationsstruktur, Produktgruppen oder Vertriebsgebieten. Die Anzahl und Schachtelungstiefe der Drill-Down-Ebenen ist dabei nicht begrenzt

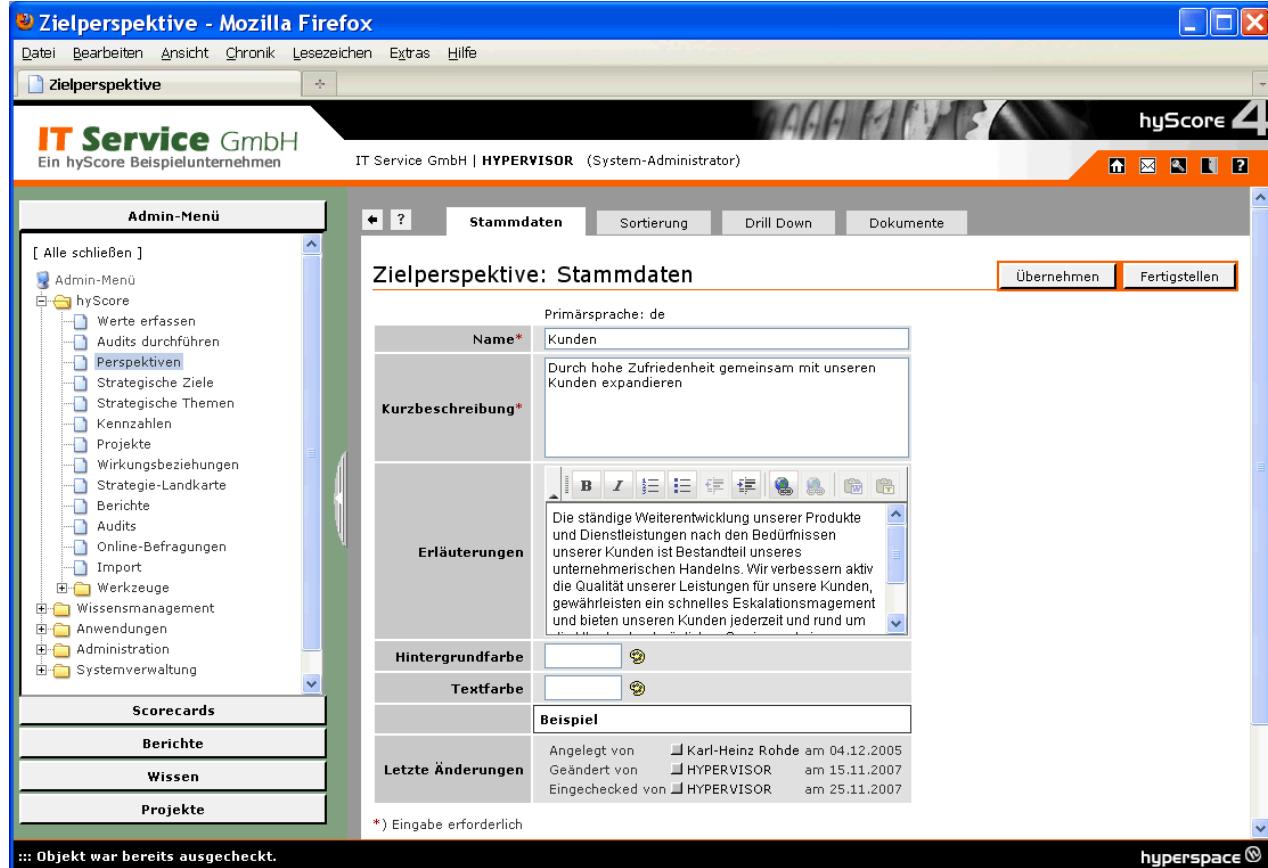
Ebenso wie bei den Datenmodellen können alle Objekte auch in den Drill-Down-Strukturen beliebig mehrfach verwendet werden. So ist es beispielsweise auch möglich, die gleiche Kennzahl in mehreren Scorecards anzuzeigen. Dabei können die Statusanzeigen ("Ampeln") für jede Drill-Down-Ebene unterschiedlich gewichtet und individuell aggregiert werden.



Drill-Down-Struktur und Polar-Diagramm einer Organisationseinheit

Zudem können Sie mithilfe der Drill-Down-Zuordnungen alle Objekte nahezu beliebig miteinander verbinden und z.B. Maßnahmen, Dokumente und Reports mit einer Kennzahl verknüpfen.

## Zielperspektiven



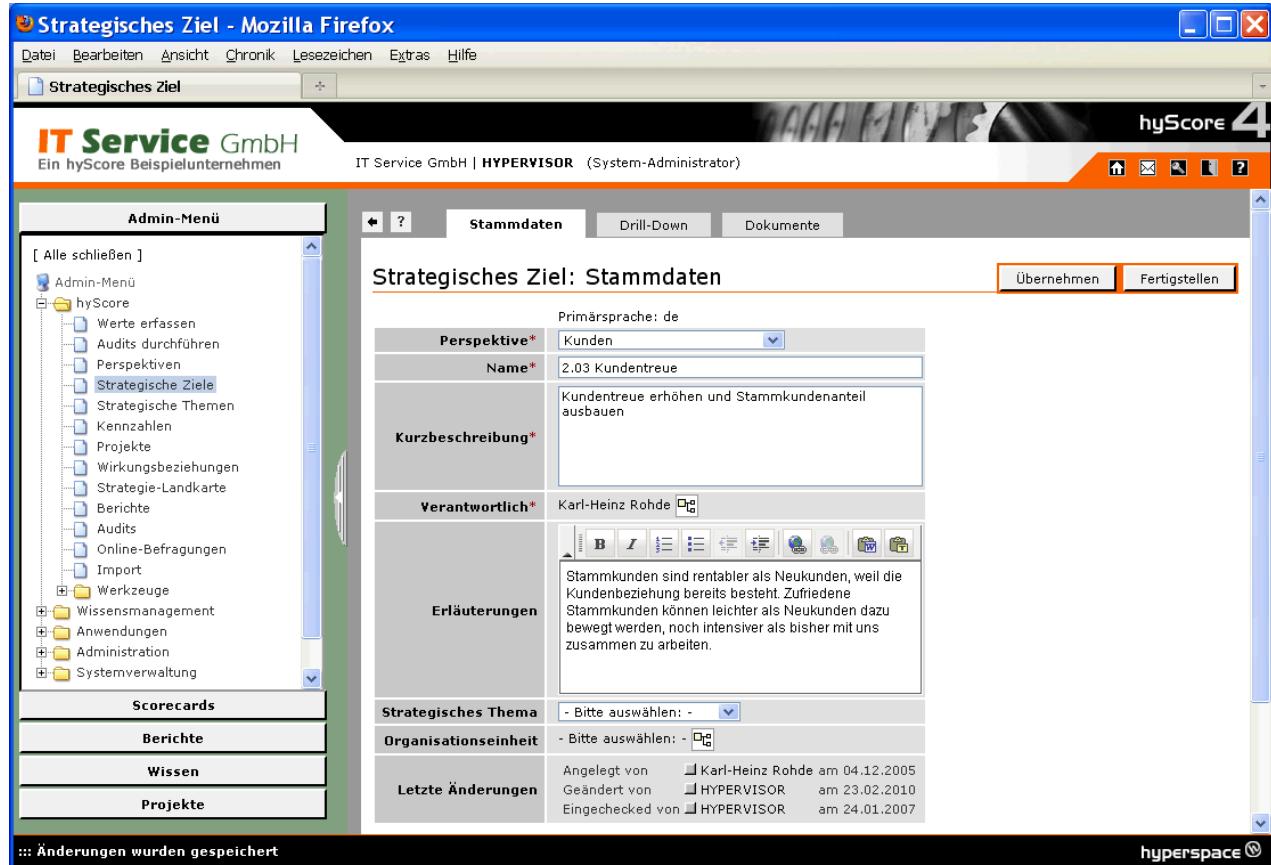
The screenshot shows the hyScore 4 software interface. The title bar reads "Zielperspektive - Mozilla Firefox". The main window is titled "Zielperspektive: Stammdaten". The left sidebar is the "Admin-Menü" with various modules like hyScore, Scorecards, Berichte, Wissen, and Projekte. The main form is for creating a perspective, with fields for "Name" (Kunden), "Kurzbeschreibung" (Durch hohe Zufriedenheit gemeinsam mit unseren Kunden expandieren), "Erläuterungen" (Die ständige Weiterentwicklung unserer Produkte und Dienstleistungen nach den Bedürfnissen unserer Kunden ist Bestandteil unseres unternehmerischen Handelns. Wir verbessern aktiv die Qualität unserer Leistungen für unsere Kunden, gewährleisten ein schnelles Escalationsmanagement und bieten unseren Kunden jederzeit und rund um), "Hintergrundfarbe" (blue), "Textfarbe" (black), and "Beispiel" (Angelegt von Karl-Heinz Rohde am 04.12.2005, Geändert von HYPERVISOR am 15.11.2007, Eingecheckt von HYPERVISOR am 25.11.2007). A note at the bottom says "\*) Eingabe erforderlich". The status bar at the bottom left says ":: Objekt war bereits ausgecheckt." and the hyperspace logo is in the bottom right.

### Zielperspektive: Eingabe der Stammdaten

Zielperspektiven bilden die thematischen Schwerpunkte bzw. Aspekte, unter denen die strategischen Ziele des Unternehmens betrachtet werden. Standardmäßig sind die klassischen Zielperspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse & Organisation sowie Mitarbeiter & Entwicklung vordefiniert. Namen und Anzahl der Perspektiven können entsprechend der kundenspezifischen Erfordernisse individuell festgelegt werden, die Anzahl der Perspektiven ist nicht begrenzt.

## Strategische Ziele

In der Anwendung „Strategische Ziele“ werden die strategischen Unternehmensziele den jeweiligen Zielperspektiven zugeordnet und ausführlich erläutert und die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den strategischen Zielen festgelegt.



Strategisches Ziel - Mozilla Firefox

IT Service GmbH  
Ein hyScore Beispielunternehmen

IT Service GmbH | HYPERVISOR (System-Administrator)

Strategisches Ziel: Stammdaten

Primärsprache: de

Perspektive\*: Kunden

Name\*: 2.03 Kundentreue

Kurzbeschreibung\*: Kundentreue erhöhen und Stammkundenanteil ausbauen

Verantwortlich\*: Karl-Heinz Rohde

Erläuterungen: Stammkunden sind rentabler als Neukunden, weil die Kundenbeziehung bereits besteht. Zufriedene Stammkunden können leichter als Neukunden dazu bewegt werden, noch intensiver als bisher mit uns zusammen zu arbeiten.

Strategisches Thema: - Bitte auswählen: -

Organisationseinheit: - Bitte auswählen: -

Letzte Änderungen: Angelegt von: Karl-Heinz Rohde am 04.12.2005  
Geändert von: HYPERVISOR am 23.02.2010  
Eingecheckt von: HYPERVISOR am 24.01.2007

Übernehmen Fertigstellen

Admin-Menü

Scorecards

Berichte

Wissen

Projekte

... Änderungen wurden gespeichert

hyperspace<sup>®</sup>

Strategisches Ziel: Eingabe der Stammdaten

Die hier eingegebenen Informationen werden unternehmensweit in den Detailansichten der zugehörigen Scorecards dargestellt. Auf diese Weise werden die Kernaussagen der Unternehmenstrategie innerhalb der Zielperspektiven transparent abgebildet und unternehmensweit kommuniziert.

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer window displaying the hyScore BSC Bibliothek application. The title bar reads "Strategisches Ziel - Microsoft Internet Explorer". The main content area is titled "Strategisches Ziel: Stammdaten". A sub-section titled "2.01 Aktive Kundenansprache" is shown. Below it, a diagram illustrates "Ursache-Wirkungsbeziehungen" (Cause-Effect Relationships) with the following structure:

```

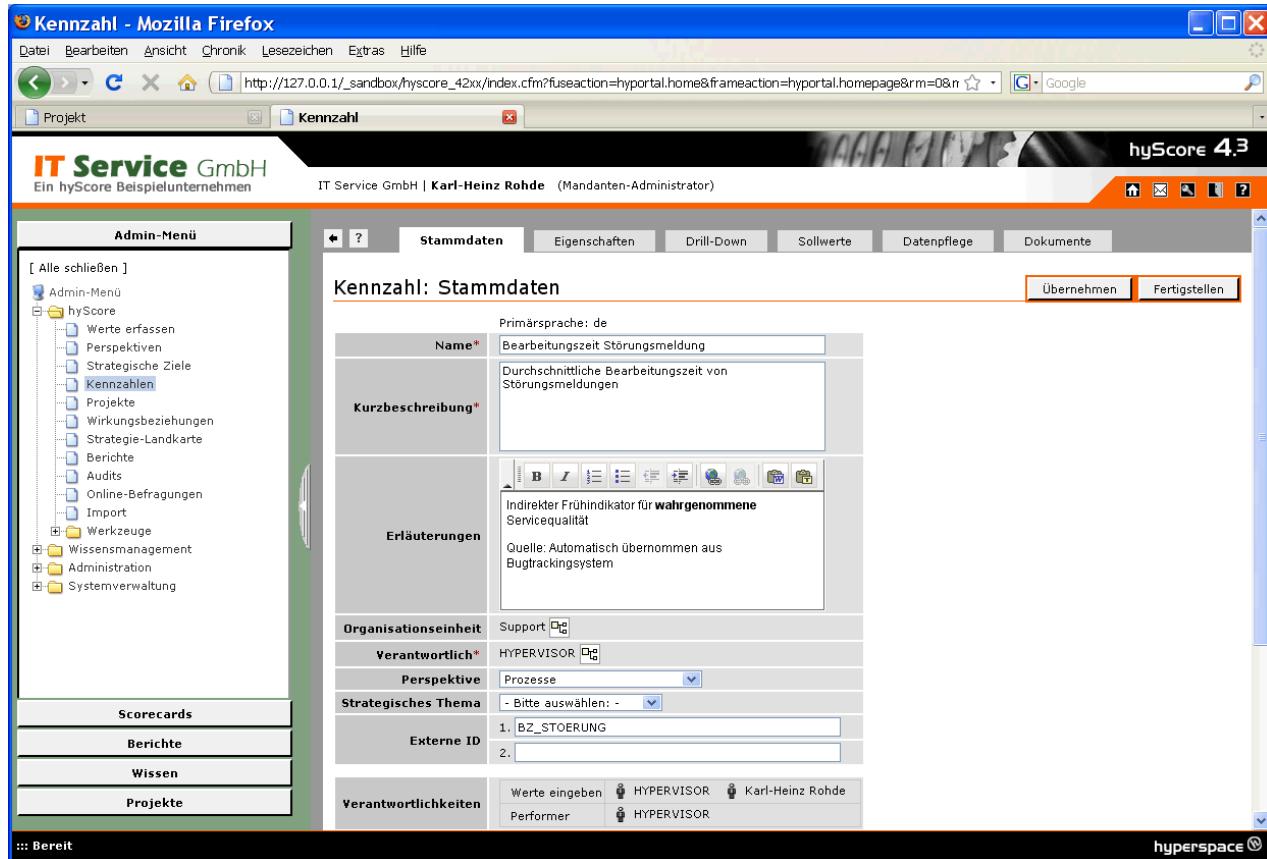
graph LR
    A[4.02 Leistungsbereitschaft] -- L09 --> B[2.01 Aktive Kundenansprache]
    B -- L01 --> C[1.01 Wachstum]
    B -- L05 --> D[2.02 Hosting-Standardlösungen]
  
```

Under the "Ursachen" (Causes) section, "4.02 Leistungsbereitschaft" is linked to "2.01 Aktive Kundenansprache" with the label "L09". From "2.01 Aktive Kundenansprache", two arrows point to "1.01 Wachstum" and "2.02 Hosting-Standardlösungen" with labels "L01" and "L05" respectively. The left sidebar shows a navigation tree for "Unternehmensebene" including "Finanzen", "Kunden", "Prozesse", and "Potenziale". The right sidebar shows "Letzte Änderungen" (Last Changes) for the entry.

Anzeige eines strategischen Ziels mit Ursache-Wirkungsbeziehungen

## Kennzahlen

Die Umsetzung der strategischen Ziele wird mithilfe von Kennzahlen ("Messgrößen") messbar gemacht. Für ein strategisches Ziel können beliebig viele verschiedene Messgrößen definiert werden, dabei ist auch eine Gewichtung möglich.



The screenshot shows the 'Kennzahl: Stammdaten' (Key Figure: Master Data) screen in the hyScore 4.3 application. The interface is a web-based application with a sidebar menu and a main data entry form. The sidebar includes sections like Admin-Menü, Scorecards, Berichte, Wissen, and Projekte. The main form shows fields for Name, Kurzbeschreibung, Erläuterungen, Organisationseinheit, Verantwortlich, Perspektive, Strategisches Thema, Externe ID, and Verantwortlichkeiten. The 'Erläuterungen' section contains a rich text editor and a note about automatic data transfer from a bug tracking system. The 'Verantwortlichkeiten' section shows a table with 'Werte eingeben' and 'Performer' roles assigned to 'HYPERVISOR' and 'Karl-Heinz Rohde'.

## Kennzahl: Eingabe der Stammdaten

hyScore unterstützt die Kennzahltypen "je kleiner desto besser", "je größer desto besser" und "je genauer desto besser" und eine Vielzahl unterschiedlicher Gültigkeitszeiträume und Erfassungsintervalle.

Bei mehreren Erfassungen pro Periode kann hyScore die erfassten Werte automatisch aggregieren und so den Durchschnitt oder die Summe der Periode bilden, ohne dass dazu eine Formel erstellt werden müsste.

Zudem lässt sich die Genauigkeit der Nachkommastellen individuell pro Kennzahl einstellen.

The screenshot shows the 'Kennzahl: Sollwerte' (Key Figure: Target Values) screen. The table lists target values for the year 2005:

|   | Startdatum | Zielwert | Grundlinie |
|---|------------|----------|------------|
| 1 | 01.01.2005 | 5,00     | 0,00       |
| 2 | 01.01.2007 | 4,00     | 0,00       |
| 3 | 01.01.2008 | 3,00     | 0,00       |
| 4 | 01.01.2009 | 2,00     | 0,00       |

The line graph 'Sollwerteverlauf' (Target Value Trend) shows the target value (Ziel) decreasing from 5.00 in 2005 to 2.00 in 2009. The legend indicates 'Ziel' (Target) and 'Grundlinie' (Baseline).

## Kennzahl: Sollwerte

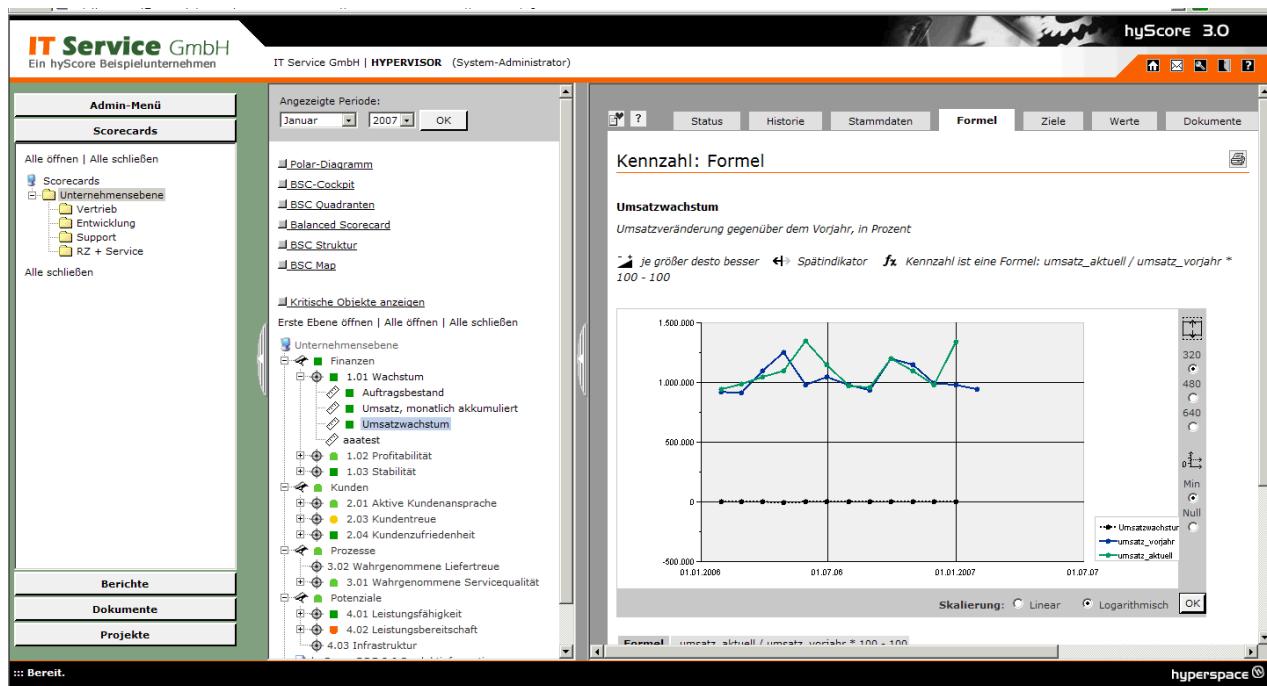
Für jede Messgröße werden die angestrebten Ziele auf der operativen Ebene in der Sollwertplanung konkretisiert und einem Zeitrahmen zugeordnet. Dabei können für jede Messgröße beliebig viele Sollwerte für die Zukunft vorgeplant werden, um eine schrittweise Entwicklung durch das Erreichen von Teilzielen zu fördern.

## Erfassung, Import, Formeln

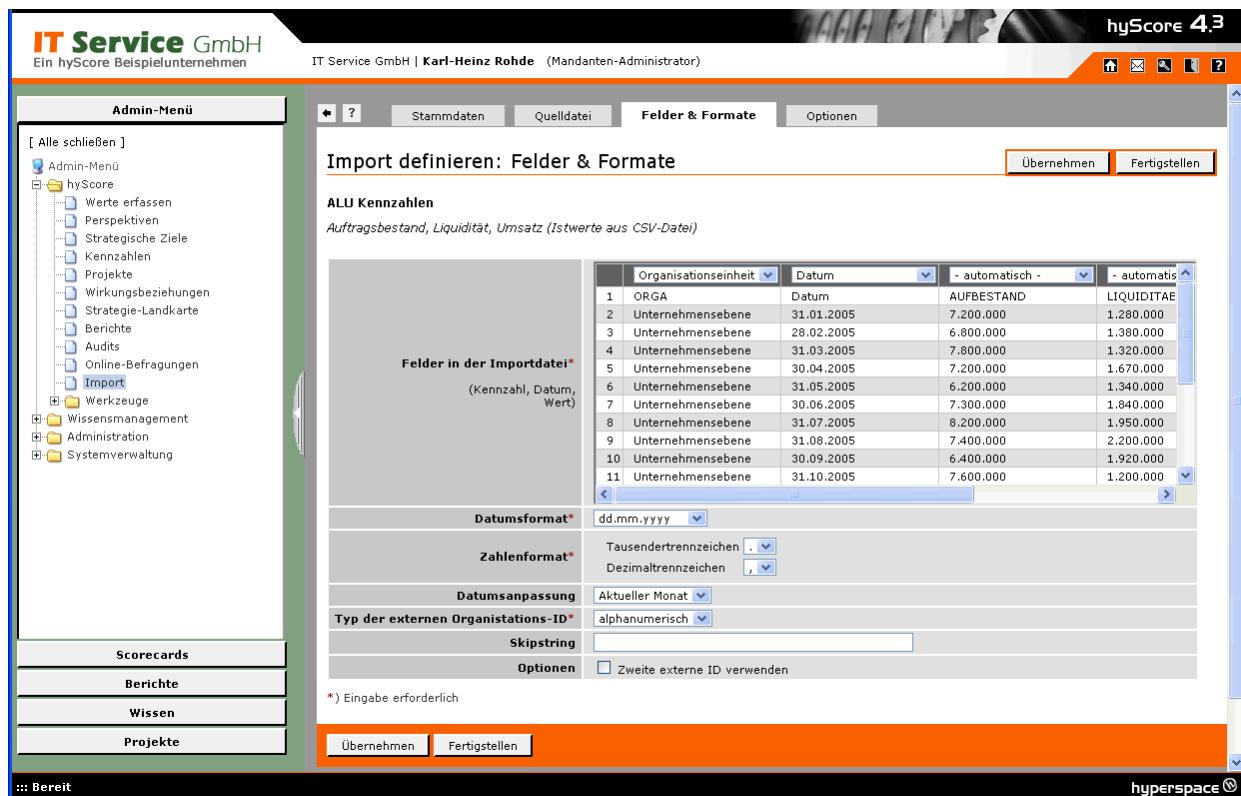
Die Werte einer Messgröße können manuell erfasst, aus anderen Systemen importiert oder aus Formeln errechnet werden. Der Formelgenerator unterstützt alle Grundrechenarten, trigonometrische und statistische Funktionen und beliebig viele Klammerebenen.

Selbstverständlich können alle vorhandenen Kennzahlen als Variablen in Formeln eingesetzt werden.

Dabei kann nicht nur der letzte bekannte Wert, sondern auch Minimum, Maximum, Durchschnitt und Werte des Vorjahres bzw. der Vorperiode für die Berechnung verwendet werden.



Darstellung der Variablen einer Formel in der Kennzahlansicht



Definition eines Imports

Importe werden ohne Programmierung mithilfe eines interaktiven Assistenten einfach und schnell mit wenigen Mausklicks eingerichtet und danach entweder manuell oder vollautomatisch zeitgesteuert vom System ausgeführt.

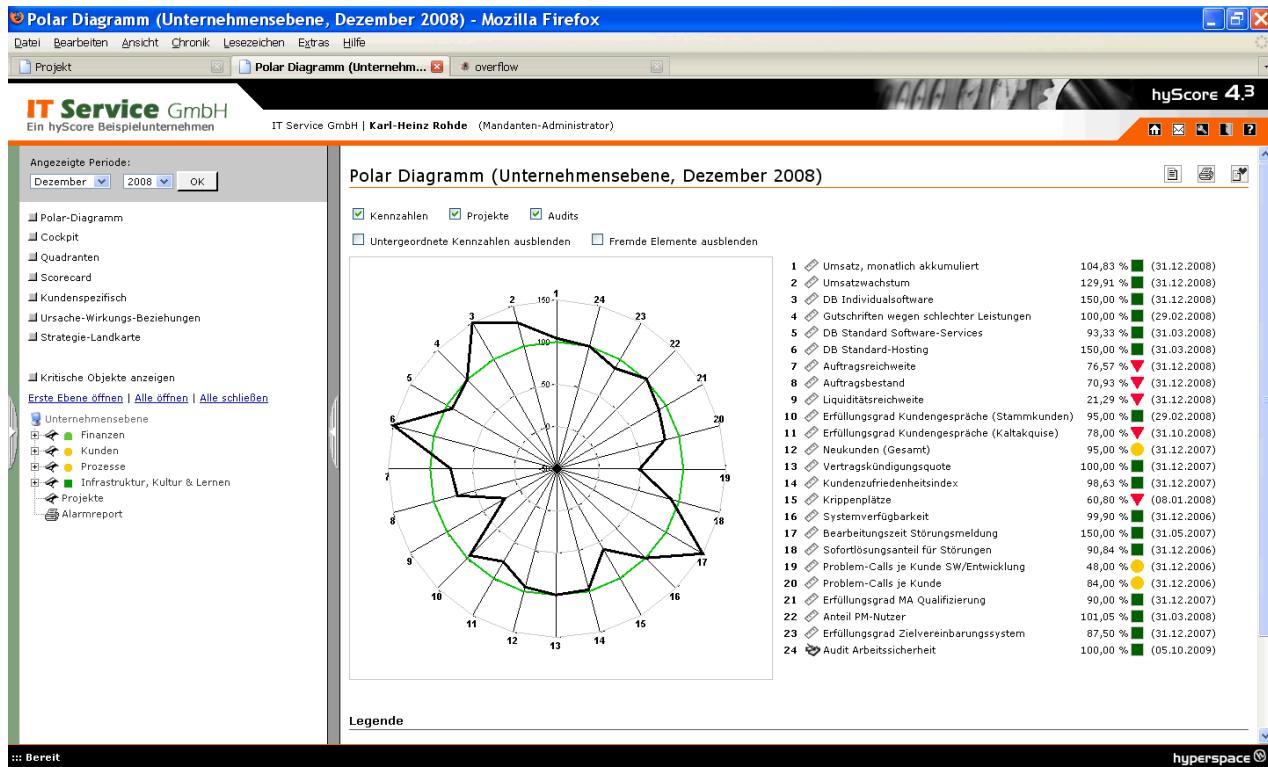
Standardmäßig sind Importschnittstellen für ASCII-Dateien (CSV-Format) und SQL-Datenbanken im Lieferumfang enthalten. Darüber hinaus sind auch Importschnittstellen für zahlreiche Datenbanksysteme, XML und SAP verfügbar.

## Scorecard-Ansichten

Für jede Organisationseinheit werden die relevanten Perspektiven, Ziele und Messgrößen in verschiedenen Ansichten übersichtlich dargestellt. Der aktuelle Zustand der Messgröße wird mit einer Statusanzeige in Ampelfarben visualisiert. Aus der Scorecard können per Mausklick direktere detaillierte Informationen zu Zielen und Messgrößen aufgerufen werden.

Dabei kann die angezeigte Periode jederzeit geändert werden.

Neben einem Cockpit mit allen wesentlichen Statusinformationen bietet hyScore mehrere verschiedene tabellarischen Darstellungen und Polar-Diagramme der aktuellen Zielerreichungsgrade einer Organisationseinheit an.



Polardiagramm-Ansicht

BSC Cockpit-Ansicht

BSC-Quadranten Ansicht

IT Service GmbH  
Ein hyScore Beispieldatenunternehmen

IT Service GmbH | Karl-Heinz Rohde (Mandanten-Administrator)

hyScore 4.3

Angezeigte Periode: Dezember 2008 OK

**Kunden**

|  | Gewichtung | Ziel erreicht % | Datum      | Letzter Wert | Ziel   | Maßeinheit | Verantwortlicher            |
|--|------------|-----------------|------------|--------------|--------|------------|-----------------------------|
| 2.01 Aktive Kundenansprache                  | 1          | 95% (1)         | 29.02.2008 | 95,00        | 100,00 | %          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Erfüllungsgrad Kundengespräche (Stammkunden) | 1          | 95% (1)         | 31.10.2008 | 78,00        | 100,00 | %          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Erfüllungsgrad Kundengespräche (Kaltakquise) | 1          | 78% (1)         | 31.12.2007 | 380,00       | 400,00 | #          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Neukunden (Gesamt)                           | 1          | 95% (1)         | 31.12.2007 | 380,00       | 400,00 | #          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 2.03 Kundentreue                             | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Vertragskündigungsquote                      | 1          | 100% (1)        | 31.12.2007 | 0            | 0      | %          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 2.04 Kundenzufriedenheit                     | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Kundenzufriedenheitsindex                    | 1          | 99% (1)         | 31.12.2007 | 78,90        | 80,00  | %          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |

**Prozesse**

|   | Gewichtung | Ziel erreicht % | Datum      | Letzter Wert | Ziel   | Maßeinheit | Verantwortlicher            |
|---|------------|-----------------|------------|--------------|--------|------------|-----------------------------|
| 3.02 Wahrgenommene Liefertreue                      | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 3.01 Wahrgenommene Servicequalität                  | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 3.01.01 Systemverfügbarkeit                         | 3          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Systemverfügbarkeit (RZ + Service)                  | 1          | 100% (1)        | 31.12.2006 | 99,90        | 100,00 | %          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 3.01.02 Supportqualität                             | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Bearbeitungszeit Störungsmeldung (Support)          | 1          | 152% (1)        | 31.05.2007 | 2,40         | 5,00   | Tag        | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Sofortlösungsanteil für Störungen                   | 1          | 91% (1)         | 31.12.2006 | 86,30        | 95,00  | %          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 3.01.03 Softwarequalität                            | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Problem-Calls je Kunde SW/Entwicklung (Entwicklung) | 1          | 48% (1)         | 31.12.2006 | 2,60         | 0      | #          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Problem-Calls je Kunde (Support)                    | 1          | 84% (1)         | 31.12.2006 | 0,32         | 0      | #          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 4.01 Leistungsfähigkeit                             | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Erfüllungsgrad MA Qualifizierung                    | 1          | 90% (1)         | 31.12.2007 | 90,00        | 100,00 | %          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 4.02 Leistungsbereitschaft                          | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |

**Infrastruktur, Kultur & Lernen**

|                                  | Gewichtung | Ziel erreicht % | Datum      | Letzter Wert | Ziel   | Maßeinheit | Verantwortlicher            |
|----------------------------------|------------|-----------------|------------|--------------|--------|------------|-----------------------------|
| 4.01 Leistungsfähigkeit          | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| Erfüllungsgrad MA Qualifizierung | 1          | 90% (1)         | 31.12.2007 | 90,00        | 100,00 | %          | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |
| 4.02 Leistungsbereitschaft       | 1          |                 |            |              |        |            | Karl-Heinz Rohde HYPERVISOR |

hyScore 4.3

## Balanced Scorecard Ansicht

IT Service GmbH  
Ein hyScore Beispieldatenunternehmen

IT Service GmbH | HYPERVISOR (System-Administrator)

Angezeigte Periode: Januar 2007 OK

**BSC-Struktur (Unternehmensebene, Januar 2007)**

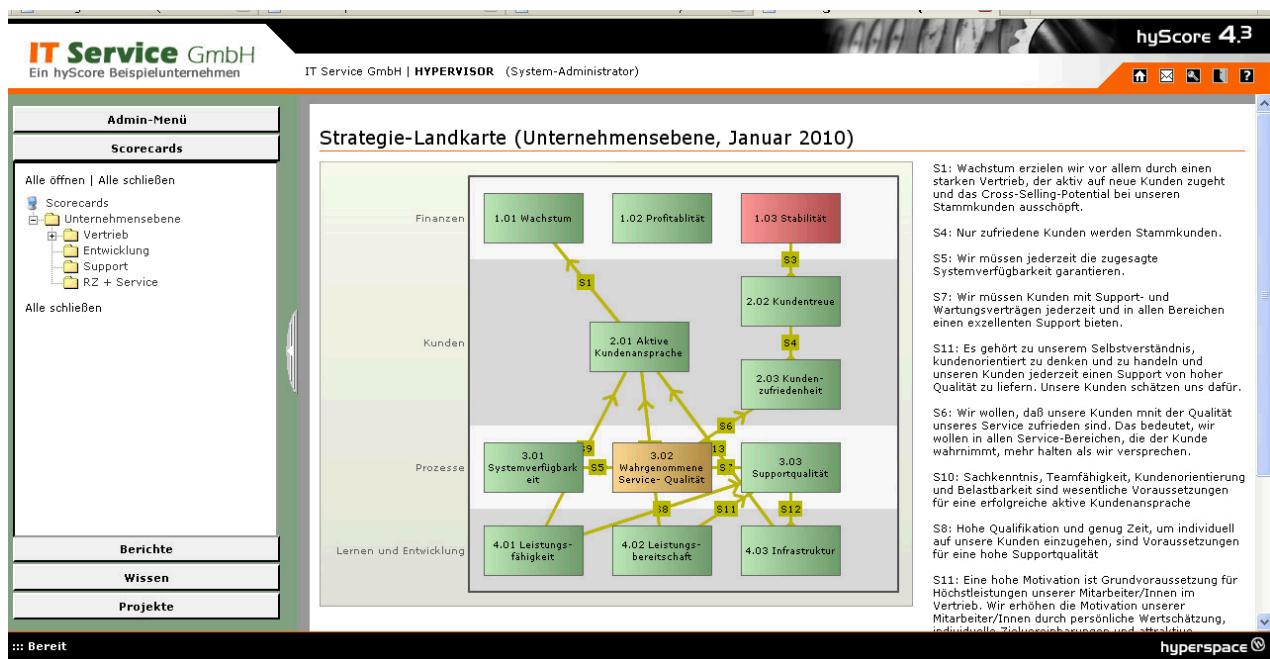
```

graph TD
    A[Unternehmensebene] --> B[1.01 Wachstum]
    A --> C[1.02 Profitabilität]
    B --> D[2.01 Aktive Kundenansprache]
    B --> E[2.03 Kundentreue]
    D --> F[L401_201]
    D --> G[L402_201]
    D --> H[L403_201]
    F --> I[4.02 Leistungsbereitschaft]
    F --> J[4.01 Leistungsfähigkeit]
    F --> K[4.03 Infrastruktur]
    E --> L[L204_203]
    E --> M[L301_204]
    L --> N[3.01 Wahrgenommene Servicequalität]
    M --> O[3.01.01 Systemverfügbarkeit]
    M --> P[3.01.02 Supportqualität]
    N --> Q[4.01 Leistungsfähigkeit]
    N --> R[4.02 Leistungsbereitschaft]
    N --> S[4.03 Infrastruktur]
    O --> T[4.01 Leistungsfähigkeit]
    P --> U[4.02 Leistungsbereitschaft]
    P --> V[4.03 Infrastruktur]
  
```

L 01: Wachstum erzielen wir vor allem durch einen starken Vertrieb, der aktiv auf neue Kunden zugeht und das Cross-Selling-Potential bei unseren Stammkunden ausschöpft.  
 L204\_203: Nur zufriedene Kunden werden Stammkunden.  
 L301\_204: Wir müssen jederzeit die zugesagte Systemverfügbarkeit garantieren.  
 L301\_201: Wir müssen Kunden mit Support- und Wartungsverträgen jederzeit und in allen Bereichen einen exzellenten Support bieten.  
 L301\_202: Es gehört zu unserem Selbstverständnis, kundenorientiert zu denken und zu handeln und unseren Kunden jederzeit einen Support von hoher Qualität zu liefern. Unsere Kunden schätzen uns dafür.  
 L301\_204: Wir wollen, daß unsere Kunden mit der Qualität unseres Service zufrieden sind. Das bedeutet, wir wollen in allen Service-Bereichen, die der Kunde wahnimmt, mehr halten als wir versprechen.  
 L401\_201: Sachkenntnis, Teamfähigkeit, Kundenorientierung und Belastbarkeit sind wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche aktive Kundenansprache.  
 L401\_202: Hohe Qualifikation und genug Zeit, um individuell auf unsere Kunden einzugehen, sind Voraussetzungen für eine hohe Supportqualität.  
 L402\_201: Eine hohe Motivation ist Grundvoraussetzung für Höchstleistungen unserer Mitarbeiter/Innen im Vertrieb. Wir erhöhen die Motivation unserer Mitarbeiter/Innen durch persönliche Wertschätzung, individuelle Zielvereinbarungen und attraktive Anreizsysteme.

hyScore 3.0

## BSC Struktur Ansicht

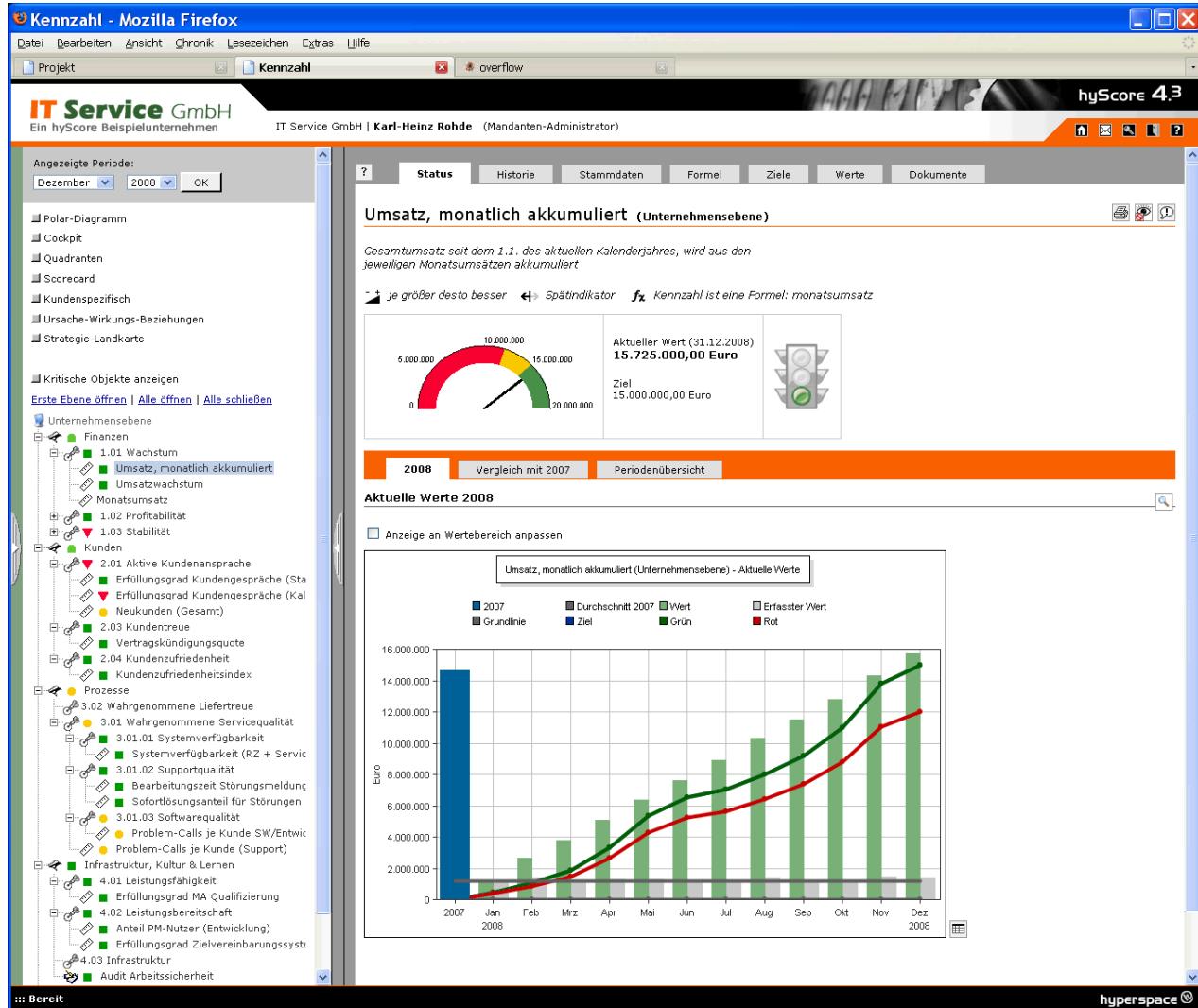


## BSC Map Ansicht

Alle Ansichten verfügen über eine Adhoc-Druckfunktion, mit der die aktuelle Ansicht ausgedruckt werden kann. Jeder Benutzer kann zudem selbst festlegen, welche Ansicht standardmäßig als bevorzugte Ansicht angezeigt werden soll.

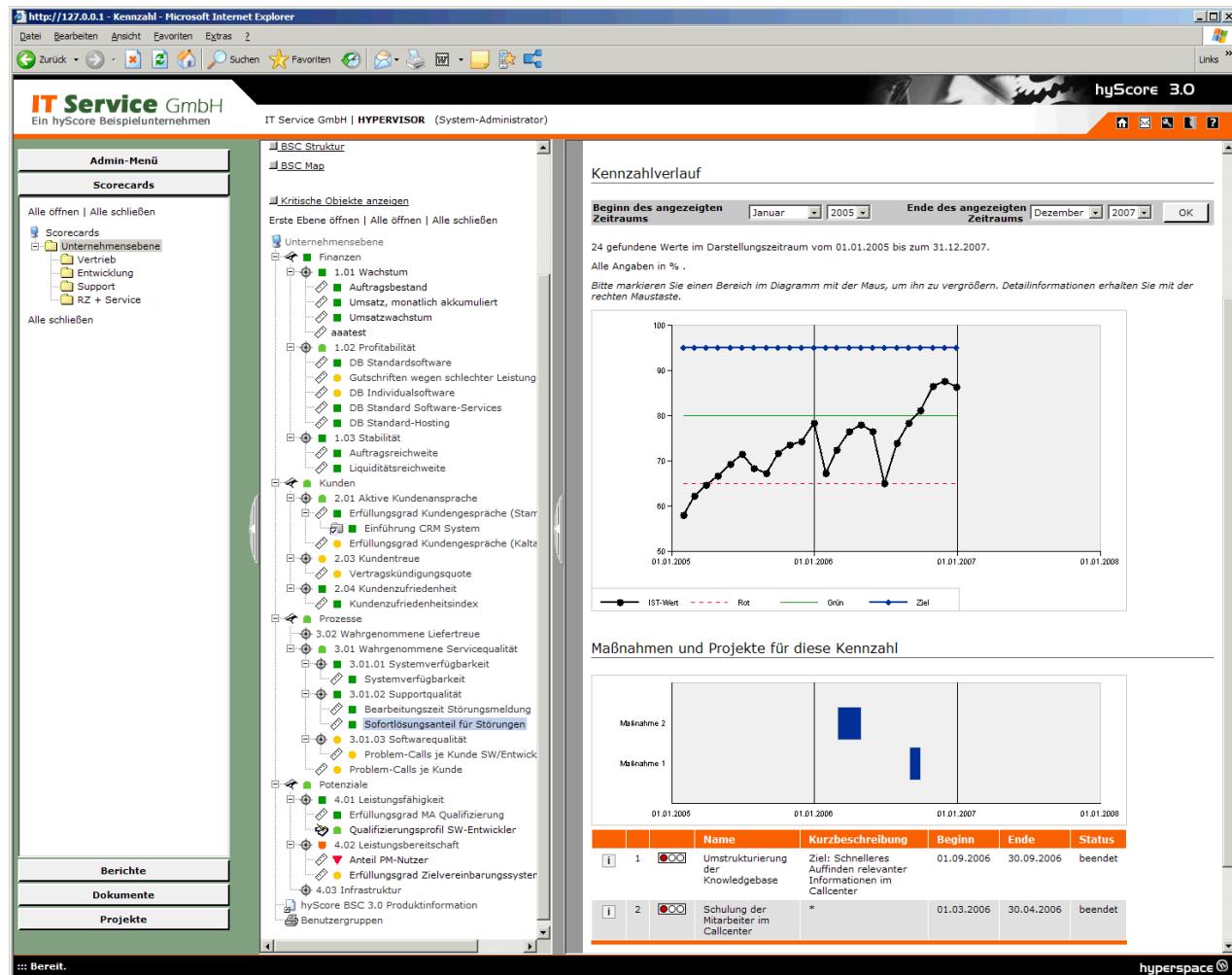
## Werteverlauf, Kennzahldetails

Durch Anklicken einer Messgröße oder Statusanzeige in der Balanced Scorecard wird der aktuelle Status der Kennzahl in Form einer Tachometeranzeige sowie der Werteverlauf der Messgröße mit den Soll- und Ist-Werten übersichtlich dargestellt.

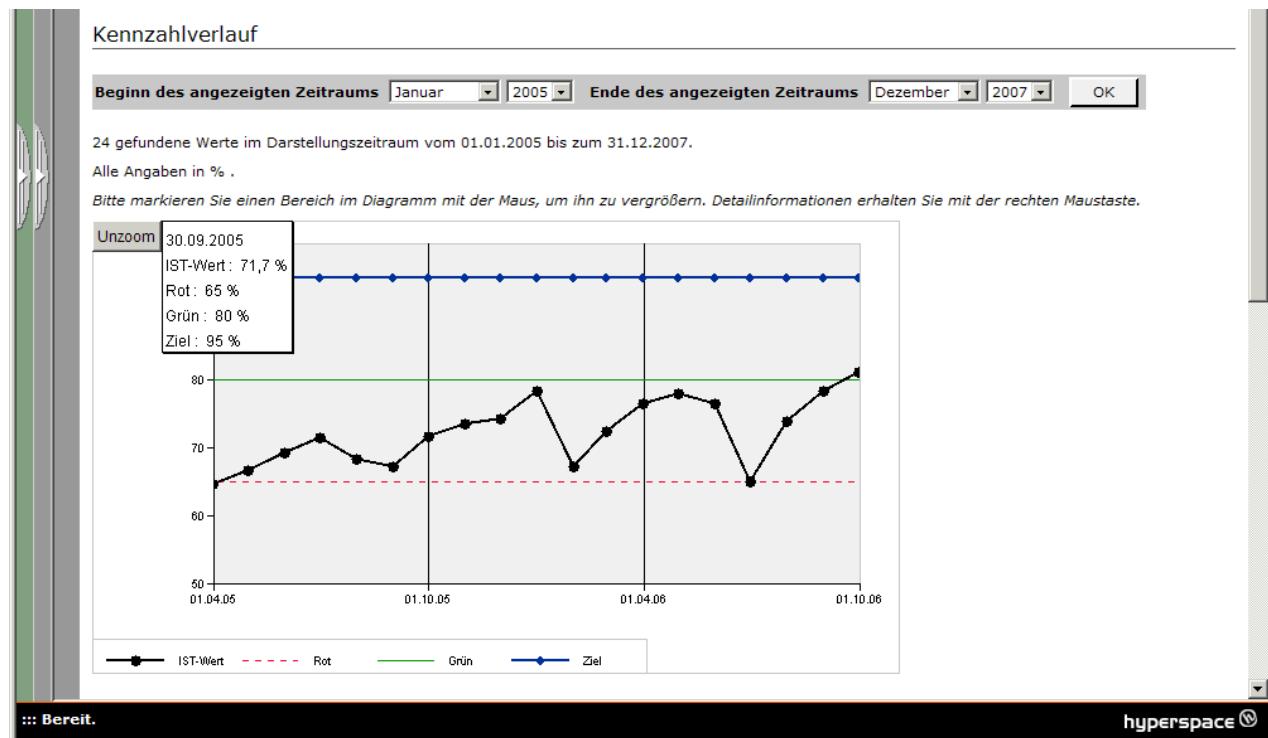


Bei mehreren Erfassungen in einer Berichtsperiode werden zudem die erfassten Werte und aggregierten Werte gleichzeitig dargestellt. Optional ist auch ein Vergleich mit der Vorperiode möglich.

Zusätzlich ist auch eine skalierbare Darstellung des gesamten Werteverlaufes seit Beginn der Messungen in einer Zusammenschau mit den zugehörigen Maßnahmen möglich.



Darstellung des Kennzahlverlaufs mit zugehörigen Massnahmen.

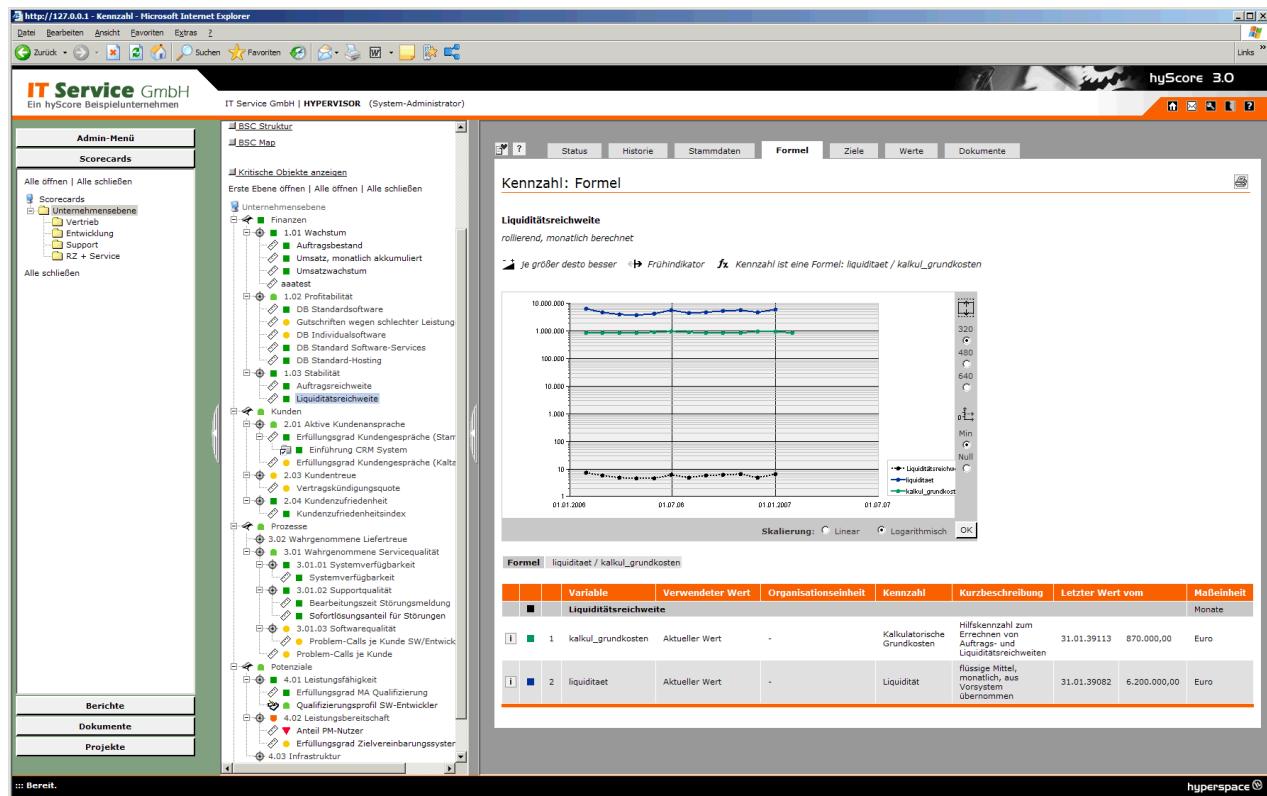


Der Kennzahlverlauf lässt sich mit der Maus abschnittsweise vergrößern, um einzelne Abschnitte genauer zu betrachten.

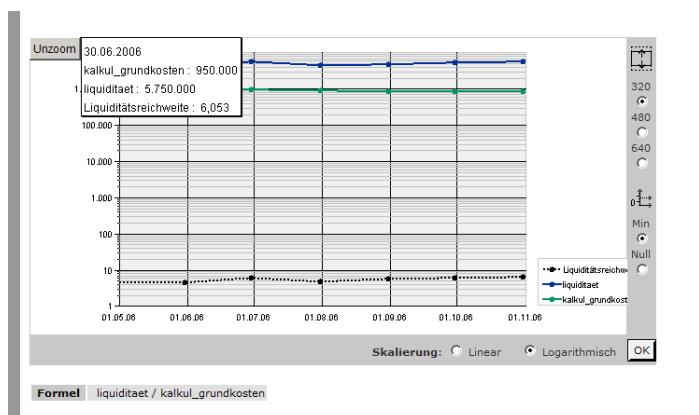
Mit der rechten Maustaste kann der Anwender zudem die Detailwerte zum angeklickten Zeitpunkt einblenden.

## Detaildarstellung bei Formel-Kennzahlen

Bei Formeln werden zudem nicht nur die Verlaufsdaten der Kennzahl mit der Formel, sondern auch die Verlaufskurven aller enthaltenen Variablen in einer gemeinsamen Grafik dargestellt:



Die Grafik wird bei sehr unterschiedlichen Massstäben automatisch logarithmisch skaliert, man kann jedoch jederzeit zwischen normaler und logarithmischer Skalierung wechseln.

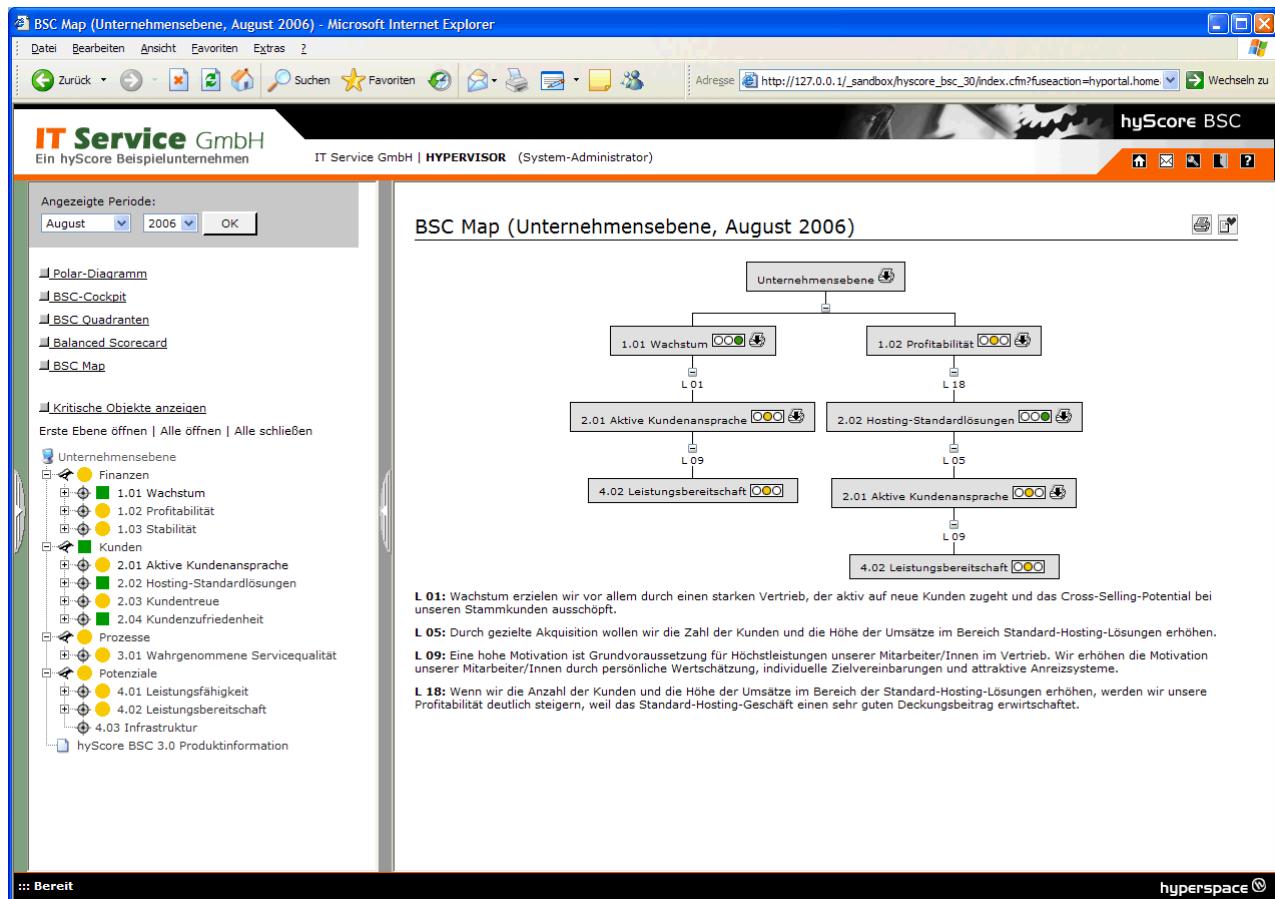


Auch hier kann der Anwender einzelne Abschnitte der Grafik vergrößern und Detailinformationen zu den Variablenwerten einblenden.

Weiterführende Informationen zu den Kennzahlen, die als Variablen in der Formel erscheinen, lassen sich mit einem Mausklick auf das [i]-Symbol aufrufen.

## BSC-Struktur

Die BSC-Struktur stellt die Kausalzusammenhänge zwischen den operativen Zielen dar und bildet dadurch die Geschäftslogik der Organisationseinheit anschaulich ab. Die BSC-Struktur kann zusammen mit den zugehörigen Ursache-Wirkungsketten für jede Organisationseinheit angezeigt werden und trägt dadurch wesentlich zum Verständnis der Strategie und der daraus abgeleiteten Zielen bei. Die BSC-Struktur wird vom System automatisch erstellt und zeigt den Status der Zielerreichung zum ausgewählten Zeitpunkt für alle Ziele als Ampelphasen an.



Durch Anklicken eines Ziels wird die Detailansicht des Ziels aufgerufen.

Dort werden die Kausalzusammenhänge als vereinfachtes Flussdiagramm dargestellt. Alle Wirkungsbeziehungen können mit erläuterndem Text versehen werden.

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer window displaying the hyScore BSC Bibliothek software. The title bar reads "Strategisches Ziel - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL [http://127.0.0.1/\\_sandbox/hyscore\\_bsc\\_30/index.cfm?fuseaction=hyportal](http://127.0.0.1/_sandbox/hyscore_bsc_30/index.cfm?fuseaction=hyportal). The main content area is titled "Strategisches Ziel: Stammdaten".

**2.01 Aktive Kundenansprache**

**Aktive Kundenansprache**

**Ursache- Wirkungsbeziehungen**

```

graph LR
    A[4.02 Leistungsbereitschaft] -- L09 --> B[2.01 Aktive Kundenansprache]
    B -- L01 --> C[1.01 Wachstum]
    B -- L05 --> D[2.02 Hosting-Standardlösungen]
  
```

**L 09:** Eine hohe Motivation ist Grundvoraussetzung für Höchstleistungen unserer Mitarbeiter/Innen im Vertrieb. Wir erhöhen die Motivation unserer Mitarbeiter/Innen durch persönliche Wertschätzung, individuelle Zielvereinbarungen und attraktive Anreizsysteme.

**L 01:** Wachstum erzielen wir vor allem durch einen starken Vertrieb, der aktiv auf neue Kunden zugeht und das Cross-Selling-Potential bei unseren Stammkunden ausschöpft.

**L 05:** Durch gezielte Akquisition wollen wir die Zahl der Kunden und die Höhe der Umsätze im Bereich Standard-Hosting-Lösungen erhöhen.

**Letzte Änderungen:**

- Angelegt von: Karl-Heinz Rohde am 04.12.2005
- Zuletzt geändert von: HYPERVISOR am 16.05.2006
- Eingecheckt von: HYPERVISOR am 23.06.2006

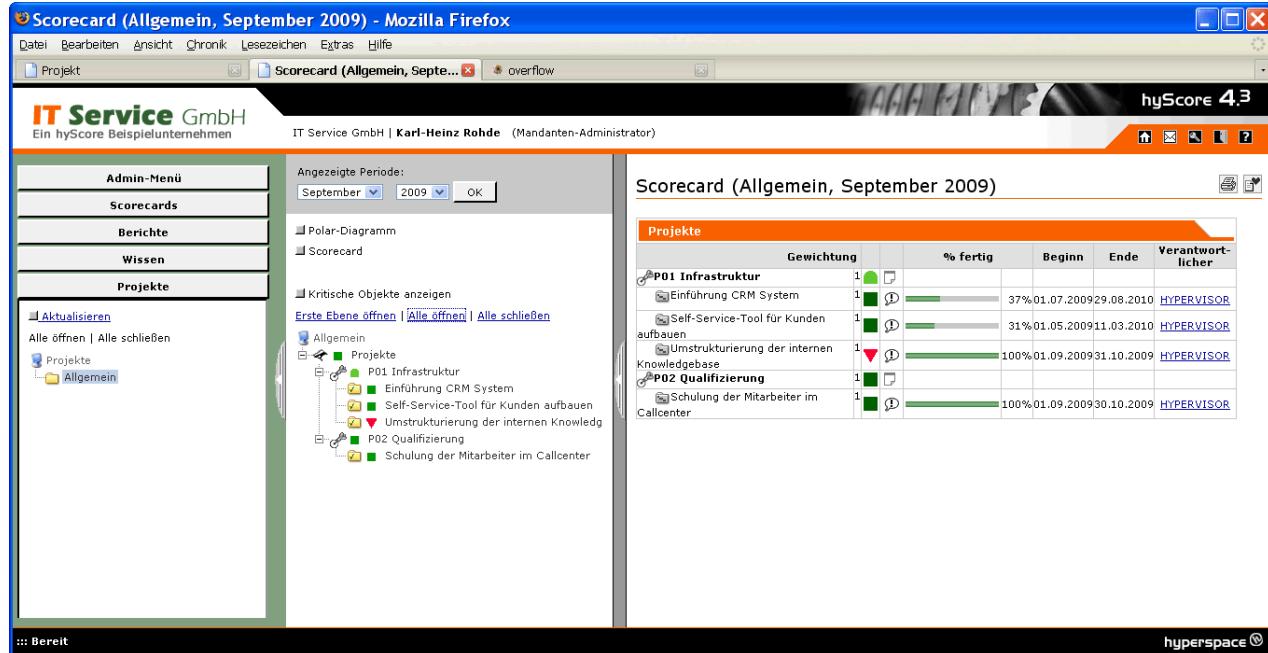
On the left sidebar, there is a navigation tree under "Unternehmensebene" with categories like Finanzen, Kunden, Prozesse, Potenziale, and hyScore BSC 3.0 Produktinformation. The "Bereit" status is indicated at the bottom of the sidebar.

Detailansicht eines Ziels mit Erläuterungen

## Strategische Projekte / Maßnahmen

Strategische Projekte werden initiiert, um das Erreichen der strategischen Ziele zu unterstützen. Ein strategisches Projekt kann sich auf mehrere strategische Ziele und Organisationseinheiten beziehen.

Die Darstellung kann zusammen mit Zielen, Kennzahlen und Audits in den Performance Scorecards erfolgen. Außerdem ist seit Version 4.3 auch eine eigene Projektscorecard möglich.



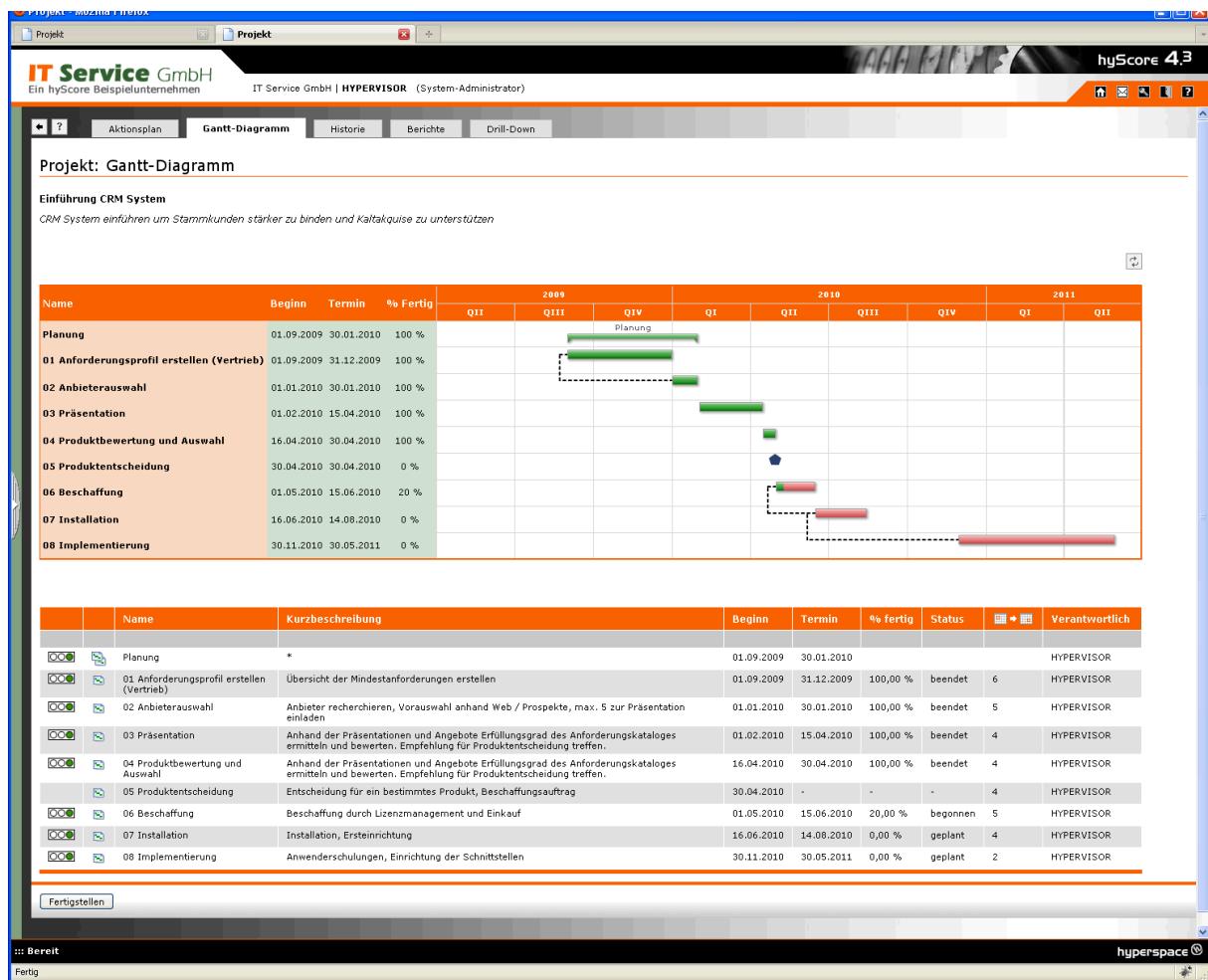
| Projekte                                    | Gewichtung | % fertig | Beginn     | Ende       | Verantwortlicher |
|---|------------|----------|------------|------------|------------------|
| P01 Infrastruktur                           | 1          | 37%      | 01.07.2009 | 29.08.2010 | HYPERVERSOR      |
| Einführung CRM System                       | 1          | 31%      | 01.05.2009 | 11.03.2010 | HYPERVERSOR      |
| Self-Service-Tool für Kunden aufbauen       | 1          | 100%     | 01.09.2009 | 31.10.2009 | HYPERVERSOR      |
| Umstrukturierung der internen Knowledgebase | 1          | 100%     | 01.09.2009 | 31.10.2009 | HYPERVERSOR      |
| P02 Qualifizierung                          | 1          | 100%     | 01.09.2009 | 30.10.2009 | HYPERVERSOR      |
| Schulung der Mitarbeiter im Callcenter      | 1          | 100%     | 01.09.2009 | 30.10.2009 | HYPERVERSOR      |

Für jedes Projekt können Sie einen ausführlichen Beschreibungstext, Zeitraum und Budgets sowie Erläuterungen zu den Risiken und Chancen eingegeben und verantwortliche Personen benennen.

The screenshot displays the hyScore 4.3 software interface, specifically the 'Aktionsplan' (Action Plan) module. The left sidebar features the 'Admin-Menü' (Admin Menu) with 'Projekte' (Projects) highlighted. The main workspace shows the 'Aktionsplan' tab selected, with a detailed form for editing a project. The form includes fields for project details like Name, Kurzbeschreibung, and Organisationseinheit, as well as financial and status information. The 'Ampelanzeige' (Traffic Light) section shows a green light. The 'Fortschritt laufend erfassen' (Track progress) section includes a 'Ja' (Yes) radio button. The 'Optionen' (Options) section includes dropdowns for Priority, Urgency, and Importance. The 'Externe ID' (External ID) section shows a dropdown for 'Strategisches Thema' (Strategic Theme). The bottom of the form includes a note about mandatory fields and the hyperspace logo.

Zur weiteren Untergliederung können außerdem beliebig viele Teilaufgaben definiert werden.

Für jede Teilaufgabe kann ein Vorgänger definiert werden. Ist ein Vorgänger definiert, verschiebt sich die Teilaufgabe automatisch, falls sich Dauer oder Endtermin der Vorgänger-Aufgabe ändern.



Automatisch erzeugte Gantt-Diagramme zeigen dabei anschaulich die einzelnen Phasen des Projektes und den Status an.

Der Status von Teilaufgaben wird automatisch berechnet. Der Status der Maßnahme als Ganzes kann dagegen automatisch berechnet oder manuell gesetzt werden.

Für die Budgetplanung stellt hyScore einen Assistenten zur Verfügung, mit dem die Budgets der Teilaufgaben aggregiert, kontrolliert und hochgerechnet werden können. In Version 4.3 werden dazu folgende Budgets unterstützt: Interner Aufwand, Externer Aufwand, Invstition. Natürlich können Sie die Budgets auch ausblenden, wenn Sie die Planung ohne Budgets durchführen wollen.

Verbrauchtes Budget berechnen - Mozilla Firefox

Verbrauchtes Budget berechnen

Einführung CRM System

CRM System einführen um Stammkunden stärker zu binden und Kaltakquise zu unterstützen

Maßeinheit für Budget: Std.

|     | Name                                       | Budget 1   |             | Hochrechnung 1 |          | Budget 2   |                | Hochrechnung 2 |         | % fertig | Hochrechnung | Status  |
|-----|--|------------|-------------|----------------|----------|------------|----------------|----------------|---------|----------|--------------|---------|
|     |  | verbraucht | Geplant     | verbraucht     | Geplant  | verbraucht | Geplant        | verbraucht     | Geplant | 100,00 % | 150,00 %     |         |
| 000 | 01 Anforderungsprofil erstellen (Vertrieb) | 24,00 Std. | 16,00 Std.  | 24,00 Std.     | 150,00 % | 0,00 Euro  | 0,00 Euro      | -              | -       | 100,00 % | 150,00 %     | beendet |
| 000 | 02 Anbieter-Vorauswahl                     | 16,00 Std. | 16,00 Std.  | 16,00 Std.     | 100,00 % | 0,00 Euro  | 0,00 Euro      | -              | -       | 100,00 % | 100,00 %     | beendet |
| 000 | 03 Präsentationen                          | 12,00 Std. | 20,00 Std.  | 20,00 Std.     | 100,00 % | 0,00 Euro  | 0,00 Euro      | -              | -       | 60,00 %  | 100,00 %     | wartend |
| 000 | 04 Produktbewertung und Auswahl            | 0,00 Std.  | 16,00 Std.  | -              | -        | 0,00 Euro  | 0,00 Euro      | -              | -       | 0,00 %   | 0,00 %       | geplant |
| 000 | 06 Beschaffung                             | 0,00 Std.  | 0,00 Std.   | -              | -        | 0,00 Euro  | 60.000,00 Euro | -              | -       | 0,00 %   | -            | geplant |
| 000 | 07 Installation                            | 0,00 Std.  | 24,00 Std.  | -              | -        | 0,00 Euro  | 0,00 Euro      | -              | -       | 0,00 %   | 0,00 %       | geplant |
| 000 | 08 Implementierung                         | 0,00 Std.  | 60,00 Std.  | -              | -        | 0,00 Euro  | 8.000,00 Euro  | -              | -       | 0,00 %   | 0,00 %       | geplant |
|     |  | 52,00 Std. | 152,00 Std. | 60,00 Std.     | 39,47 %  | 0,00 Euro  | 68.000,00 Euro | 0,00 Euro      | 0,00 %  | 37,14 %  | 19,74 %      |         |

Übernehmen und Schließen    Abbrechen

Zur Unterstützung der internen Kommunikation haben andere Anwender die Möglichkeit, Projekte mit Kommentaren zu versehen. Zudem informiert das System automatisch die Beteiligten bei wichtigen Änderungen von Projekten oder Teilaufgaben. Für die Dokumentation der Projekte stellt hyScore Aufgabenlisten und Gantt-Diagramme zur Verfügung.

Über die benutzereigene Homepage hat zudem jeder Anwender direkten Zugriff auf alle Projekte und Aufgaben, für die er oder sie verantwortlich ist:

Meine Projekte und Aufgaben - Mozilla Firefox

Meine Projekte und Aufgaben

IT Service GmbH Ein hyScore Beispielunternehmen

hyScore 4.3

Meine Projekte und Aufgaben

Alle öffnen | Alle schließen

Scorecards

Alle schließen

Admin-Menü

Meine Projekte und Aufgaben

Meine Aktionen

Suche: [OK] Sprache: de\*

Treffer pro Seite: 25

Seiten: 1

|     | Name  | Kurzbeschreibung  | Beginn     | Termin     | % fertig | Status   | Seiten: 1 |
|-----|---|---|------------|------------|----------|----------|-----------|
| 000 | Einführung CRM System                       | CRM System einführen um Stammkunden stärker zu binden und Kaltakquise zu unterstützen   | 01.07.2009 | 29.08.2010 | 37,14 %  | begonnen | 0         |
| 000 | Qualifizierung SOA                          | Service-Orientierte Architektur für JAVA-Entwickler   | 01.10.2009 | 30.10.2009 | 0,00 %   | wartend  | 2         |
| 000 | Self-Service-Tool für Kunden aufbauen       | Webbasiertes System aufbauen, mit dem Kunden einfache Störungen selbst identifizieren und beheben können. Anbindung an das Trackingsystem, um Vorgänge anzulegen, falls der Kunde ad hoc keine Lösung findet. | 01.05.2009 | 11.03.2010 | 30,50 %  | begonnen | 0         |
| 000 | Umstrukturierung der internen Knowledgebase | Ziel: Schnelleres Auffinden relevanter Informationen im Callcenter; Weg: Verschlagwortung und Verlinkung verbessern   | 01.09.2009 | 31.10.2009 | 100,00 % | geplant  | 1         |

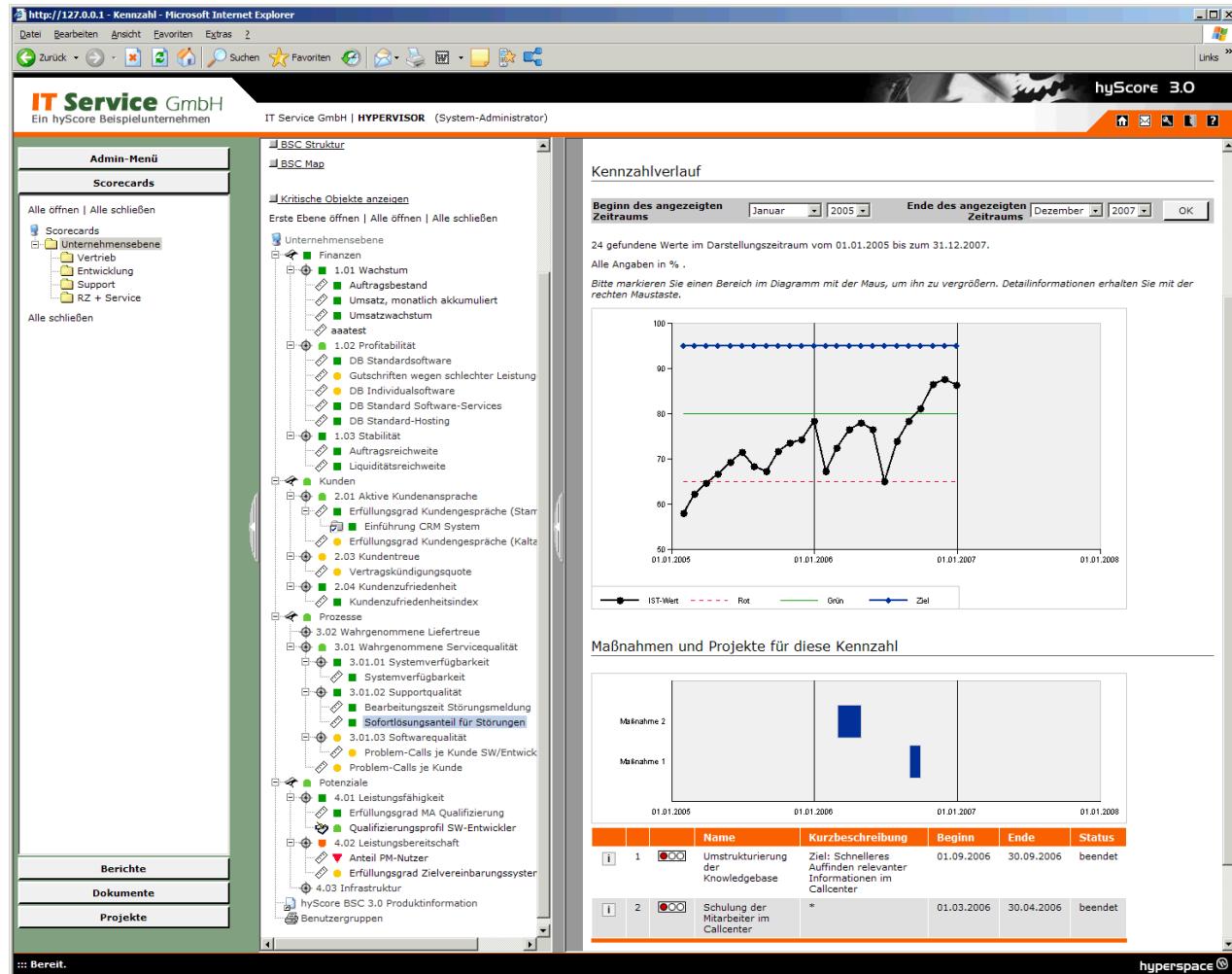
Berichte

Wissen

Projekte

hyperspace

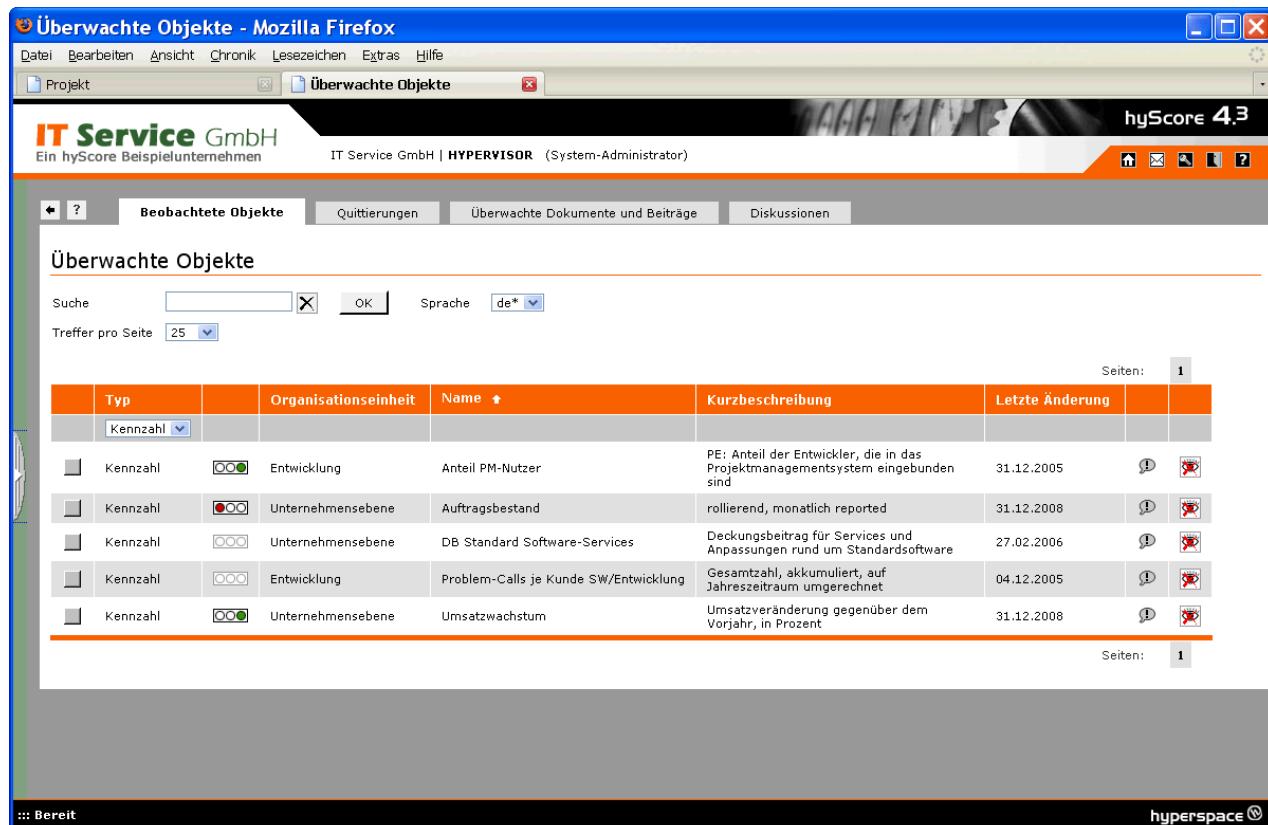
Wenn Massnahmen einer bestimmten Kennzahl zugeordnet werden, erscheinen sie außerdem auch im Kennzahlverlauf und ermöglichen so eine Analyse der Auswirkungen auf den Verlauf der Kennzahl:



## Monitoring

Die Monitoring-Funktion informiert Sie automatisch per E-Mail über Änderungen bei den Objekten, die Sie beobachten. Dabei werden alle Änderungen eines Tages gesammelt und in einer gemeinsamen E-Mail verschickt.

Sie können Kennzahlen, Maßnahmen oder Aufgaben überwachen und jederzeit den aktuellen Status in einer Übersicht abrufen.



| Typ      | Organisationseinheit | Name                                  | Kurzbeschreibung   | Letzte Änderung |
|----------|----------------------|---------------------------------------|--|-----------------|
| Kennzahl | Entwicklung          | Anteil PM-Nutzer                      | PE: Anteil der Entwickler, die in das Projektmanagementsystem eingebunden sind | 31.12.2005      |
| Kennzahl | Unternehmensebene    | Auftragsbestand                       | rollierend, monatlich reported   | 31.12.2008      |
| Kennzahl | Unternehmensebene    | DB Standard Software-Services         | Deckungsbeitrag für Services und Anpassungen rund um Standardsoftware          | 27.02.2006      |
| Kennzahl | Entwicklung          | Problem-Calls je Kunde SW/Entwicklung | Gesamtzahl, akkumuliert, auf Jahreszeitraum umgerechnet                        | 04.12.2005      |
| Kennzahl | Unternehmensebene    | Umsatzwachstum                        | Umsatzveränderung gegenüber dem Vorjahr, in Prozent                            | 31.12.2008      |

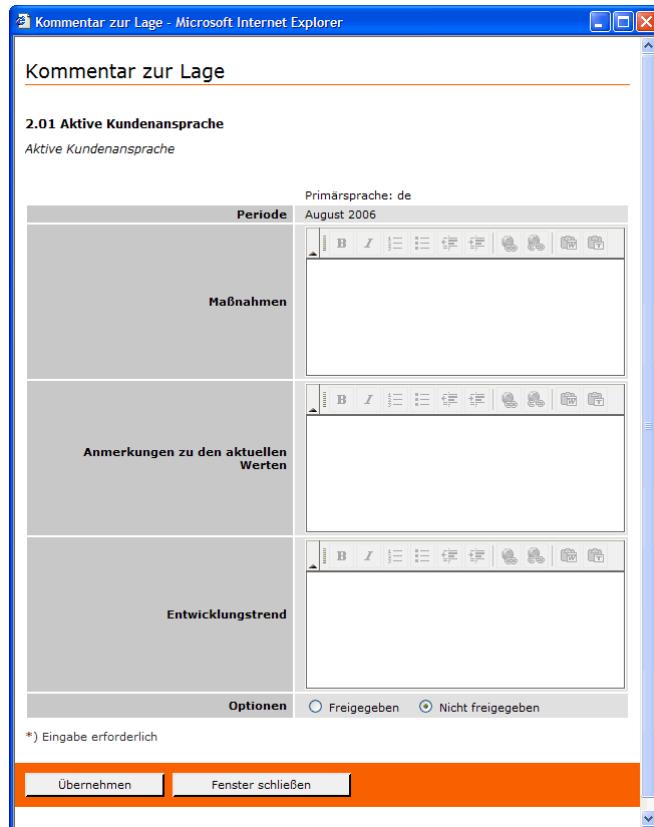
*Übersicht der Objekte, für die der aktuelle Benutzer verantwortlich ist, hier: gefiltert nach Kennzahlen*

Das Monitoring wird ergänzt durch automatische Benachrichtigungen, die vom System generiert werden, wenn sich der Status von beobachteten Kennzahlen ändert, Kennzahlwerte erfasst werden müssen, Projekte bearbeitet werden müssen oder neue Diskussionsbeiträge vorliegen.

Der automatische Versand der Benachrichtigungsemails kann täglich, wöchentlich oder monatlich erfolgen.

## Strategische Kommunikation

hyScore unterstützt die Kommunikation zu strategischen Themen durch ausführliche Kommentarfunktionen und Diskussionsforen.

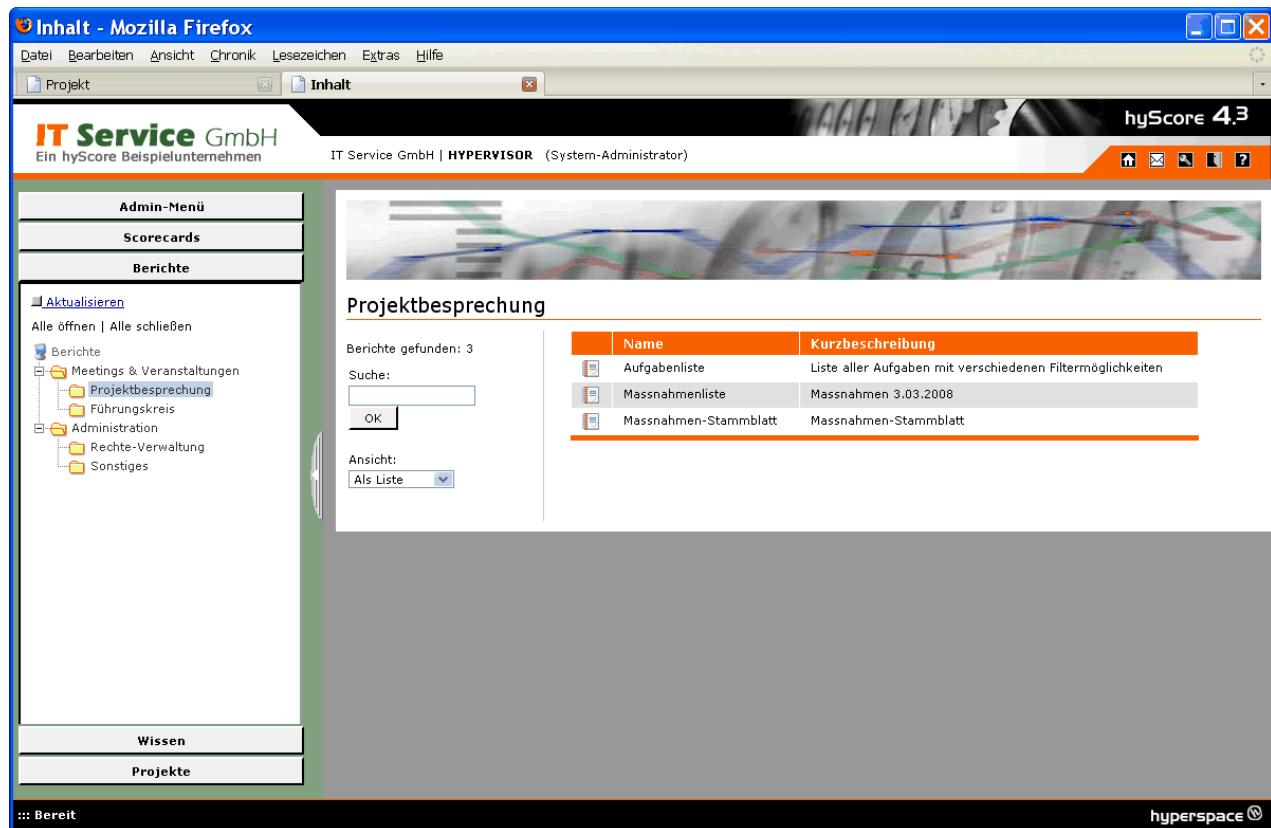


## Berichtswesen / Reporting

Alle Detailansichten verfügen über eine Druckfunktion, mit der Sie den aktuellen Bildschirminhalt ohne Navigation, Hintergrund, etc. sofort ausdrucken können.

Darüber hinaus erlauben zahlreiche konfigurierbare Standardreports eine aussagekräftige und effiziente Darstellung der in hyScore enthaltenen Informationen. Zudem können die enthaltenen Daten und Werte auch im CSV-Format exportiert werden, um sie in anderen Programmen weiter zu verarbeiten.

Optional kann auch der Macromedia Report Generator als leistungsfähiger Berichtsgenerator integriert werden.



The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the hyScore 4.3 software interface. The title bar reads "Inhalt - Mozilla Firefox". The main content area shows a report search results page for "Projektbesprechung". The search results table has three columns: "Name", "Kurzbeschreibung", and "Icon". The results are:

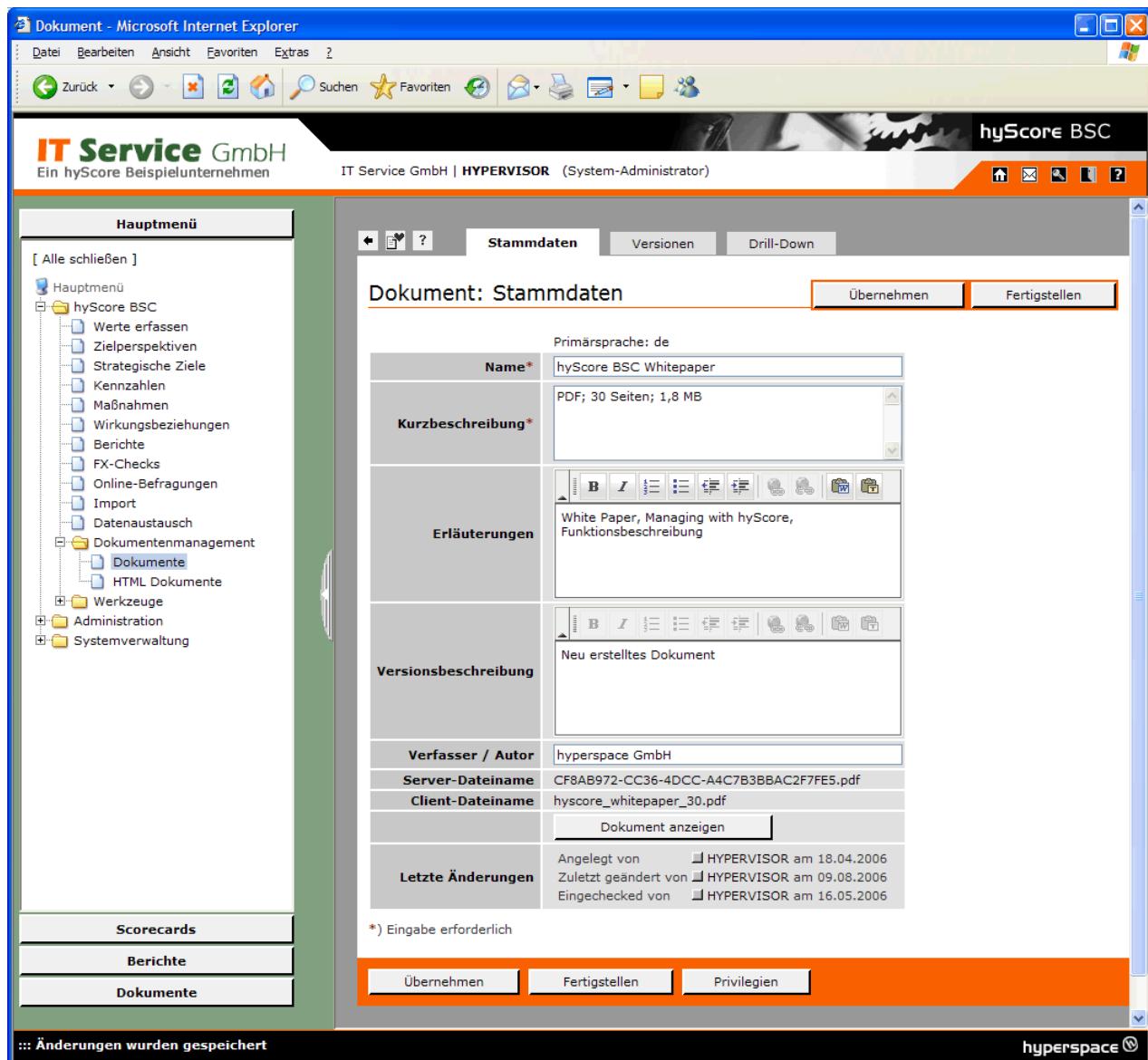
| Name                  | Kurzbeschreibung   |
|-----------------------|--|
| Aufgabenliste         | Liste aller Aufgaben mit verschiedenen Filtermöglichkeiten |
| Massnahmenliste       | Massnahmen 3.03.2008                                       |
| Massnahmen-Stammbrett | Massnahmen-Stammbrett                                      |

The left sidebar contains a navigation menu with sections like "Admin-Menü", "Scorecards", "Berichte", and "Wissen". The "Berichte" section is expanded, showing sub-folders "Meetings & Veranstaltungen" and "Administration". "Projektbesprechung" is highlighted in the "Meetings & Veranstaltungen" folder. The bottom of the interface features a footer with the hyperspace logo.

Für das strategische Berichtswesen können Sie vorkonfigurierte Standardreports innerhalb einer virtuellen Ordnerstruktur ablegen und auf diese Weise übersichtlich ordnen und mit verschiedenen Berechtigungen versehen.

## Dokumenten-Management

Das hyScore Dokumenten-Management mit integrierter Versionsverwaltung macht es sehr einfach möglich, bereits vorhandene Dokumente wie z.B. Management-Handbücher in hyScore zu integrieren. Dokumente wie z.B. Word-Dateien, Excel-Tabellen oder PDF-Dokumente können mittels Webbrower auf den Server hochgeladen und mit beliebigen Stichworten und Erläuterungen versehen werden. Eine einfache Versionsverwaltung sorgt dafür, dass alle Änderungen an den hochgeladenen Dokumenten jederzeit nachvollziehbar bleiben.

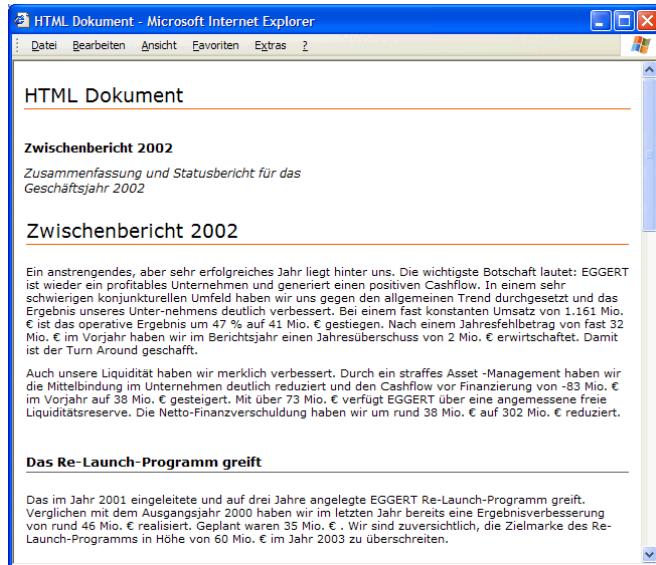


The screenshot shows the 'Dokument: Stammdaten' (Document: Master Data) screen. The main content area is divided into several sections:

- Name\***: hyScore BSC Whitepaper
- Kurzbeschreibung\***: PDF; 30 Seiten; 1,8 MB
- Erläuterungen**: White Paper, Managing with hyScore, Funktionsbeschreibung
- Versionsbeschreibung**: Neu erstelltes Dokument
- Verfasser / Autor**: hyperspace GmbH
- Server-Dateiname**: CF8AB972-CC36-4DCC-A4C7B3BBAC2F7FE5.pdf
- Client-Dateiname**: hyscore\_whitepaper\_30.pdf
- Letzte Änderungen**: Angelegt von HYPERVISOR am 18.04.2006, Zuletzt geändert von HYPERVISOR am 09.08.2006, Eingechecked von HYPERVISOR am 16.05.2006

At the bottom of the form, there are buttons for 'Übernehmen' (Accept) and 'Fertigstellen' (Finish). The status bar at the bottom left says ':: Änderungen wurden gespeichert' (Changes were saved).

Neben externen Dateien können Sie auch innerhalb von hyScore selbst Dokumente erstellen und ablegen. Ein komfortabler und leistungsfähiger Texteditor unterstützt Sie bei der Formatierung und erlaubt eine einfache Datenübernahme von formatierten Texten aus anderen Anwendungen wie z.B. MS Word.

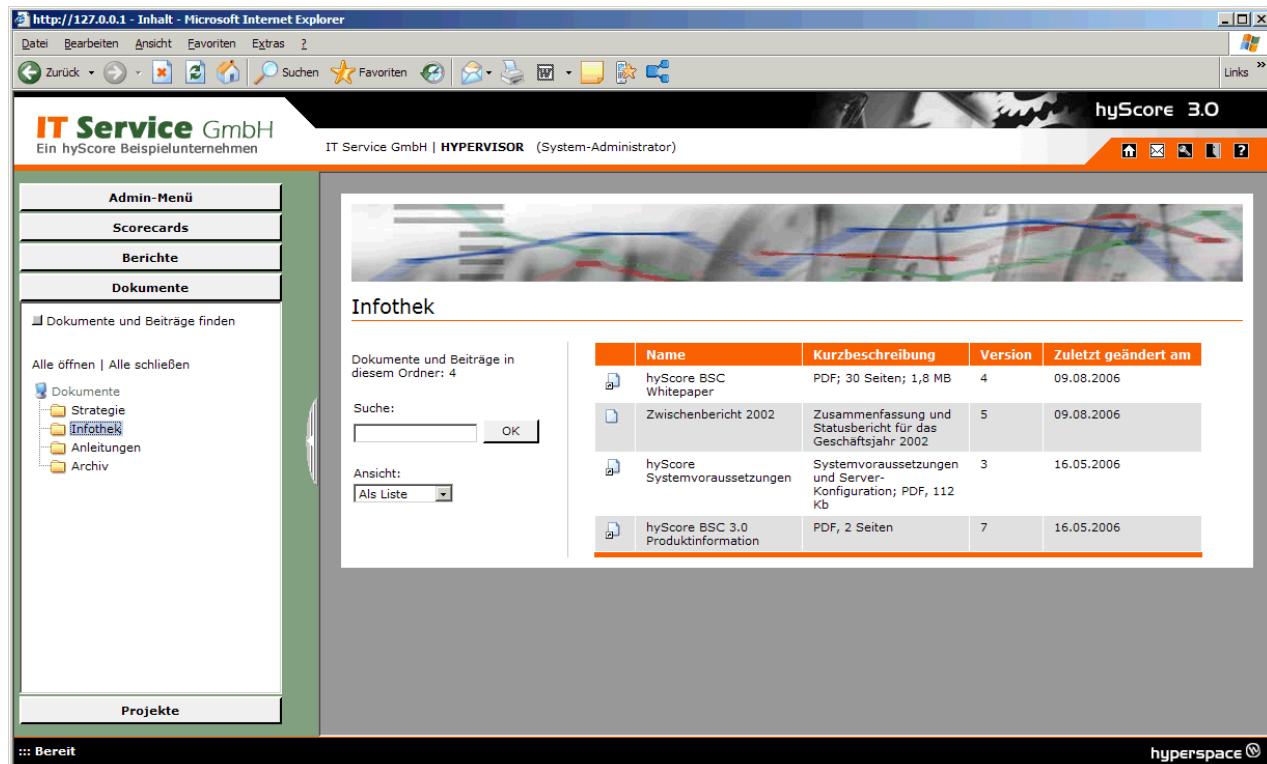


The screenshot shows an Internet Explorer window displaying an HTML document. The title is 'HTML Dokument'. The content includes a section titled 'Zwischenbericht 2002' with a sub-section 'Zwischenbericht 2002'. It contains text about the company's financial performance for 2002, mentioning a profit of 32 million euros. Below this is a section titled 'Das Re-Launch-Programm greift' with a table showing data for 2001 and 2002.

| Wert                     | 2001         | 2002       |
|--------------------------|--------------|------------|
| Netto-Finanzverschuldung | 38 Mio. €    | 302 Mio. € |
| Umsatz                   | 1.161 Mio. € | 41 Mio. €  |
| Ergebnis                 | 46 Mio. €    | 35 Mio. €  |

Im formatierten Text können Sie auch Bilder einfügen sowie Hyperlinks auf Dokumente und andere Beiträge platzieren. Bei der späteren Anzeige des Beitrages werden beim Anklicken der entsprechenden Hyperlinks selbstverständlich die Berechtigungen des Benutzers berücksichtigt.

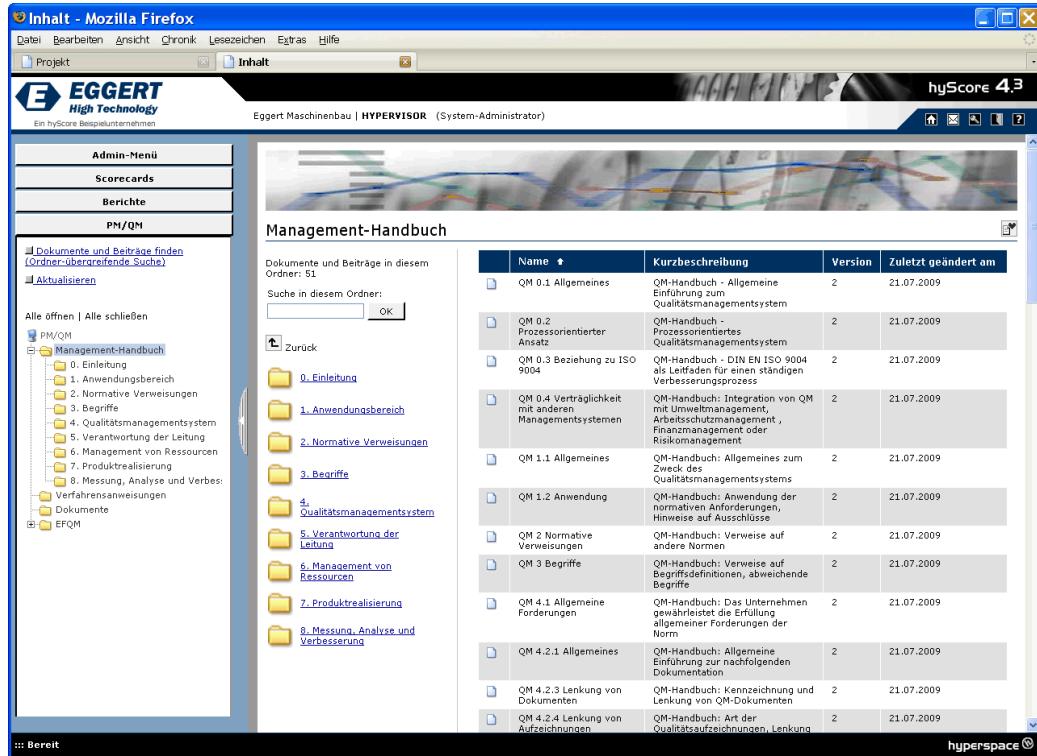
Um die Dokumente zu organisieren, können Sie eine virtuelle Ordnerstruktur anlegen und die Dokumente zuordnen. Eine Volltextsuche auf der Basis der eingegebenen beschreibenden Daten ermöglicht eine effiziente Recherche.



The screenshot shows the hyScore 3.0 software interface. The left sidebar has a navigation menu with 'Admin-Menü', 'Scorecards', 'Berichte', 'Dokumente', and 'Projekte'. Under 'Dokumente', there are links for 'Dokumente und Beiträge finden', 'Alle öffnen | Alle schließen', and a tree view for 'Strategie', 'Infothek' (which is selected and highlighted in orange), 'Anleitungen', and 'Archiv'. The main content area is titled 'Infothek' and shows a search interface with a search bar and dropdown for 'Ansicht: Als Liste'. Below this is a table listing four documents:

|  | Name                               | Kurzbeschreibung   | Version | Zuletzt geändert am |
|--|------------------------------------|--|---------|---------------------|
|  | hyScore BSC Whitepaper             | PDF; 30 Seiten; 1,8 MB                                       | 4       | 09.08.2006          |
|  | Zwischenbericht 2002               | Zusammenfassung und Statusbericht für das Geschäftsjahr 2002 | 5       | 09.08.2006          |
|  | hyScore Systemvoraussetzungen      | Systemvoraussetzungen und Server-Konfiguration; PDF, 112 Kb  | 3       | 16.05.2006          |
|  | hyScore BSC 3.0 Produktinformation | PDF, 2 Seiten  | 7       | 16.05.2006          |

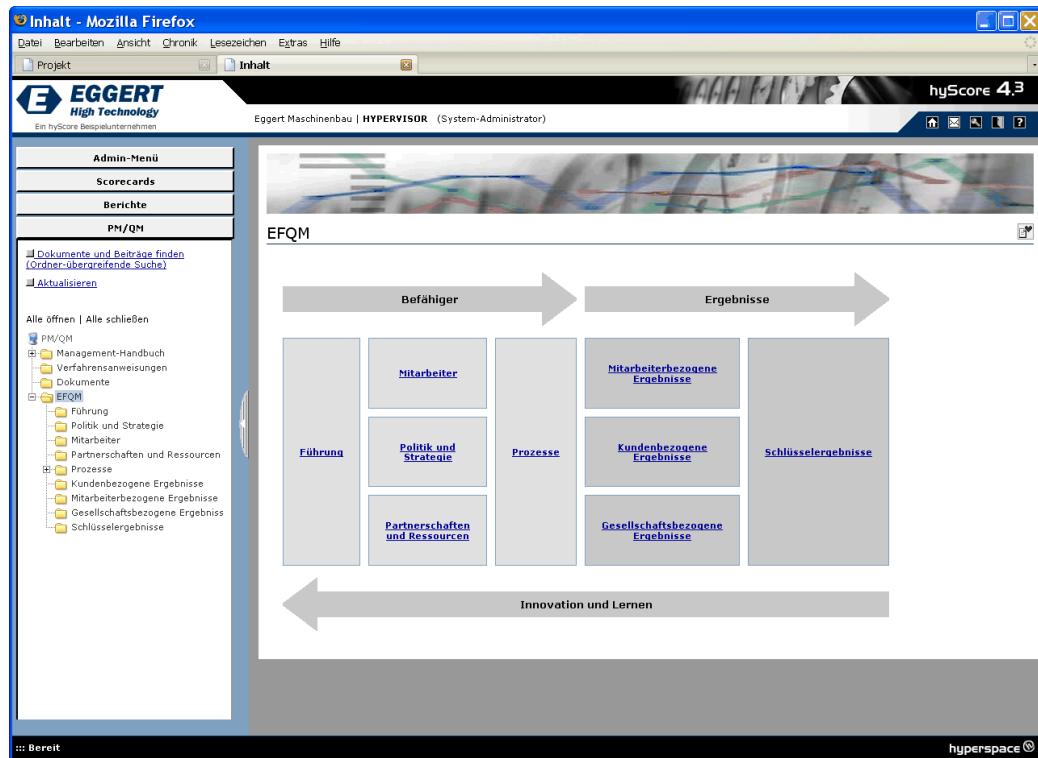
Für die Anzeige der Dokumentenordner stehen verschiedene Templates zur Verfügung, mit denen Sie Ihre Dokumente z.B. nach dem EFQM-Modell oder nach der Struktur Ihrer Prozesse organisieren können:



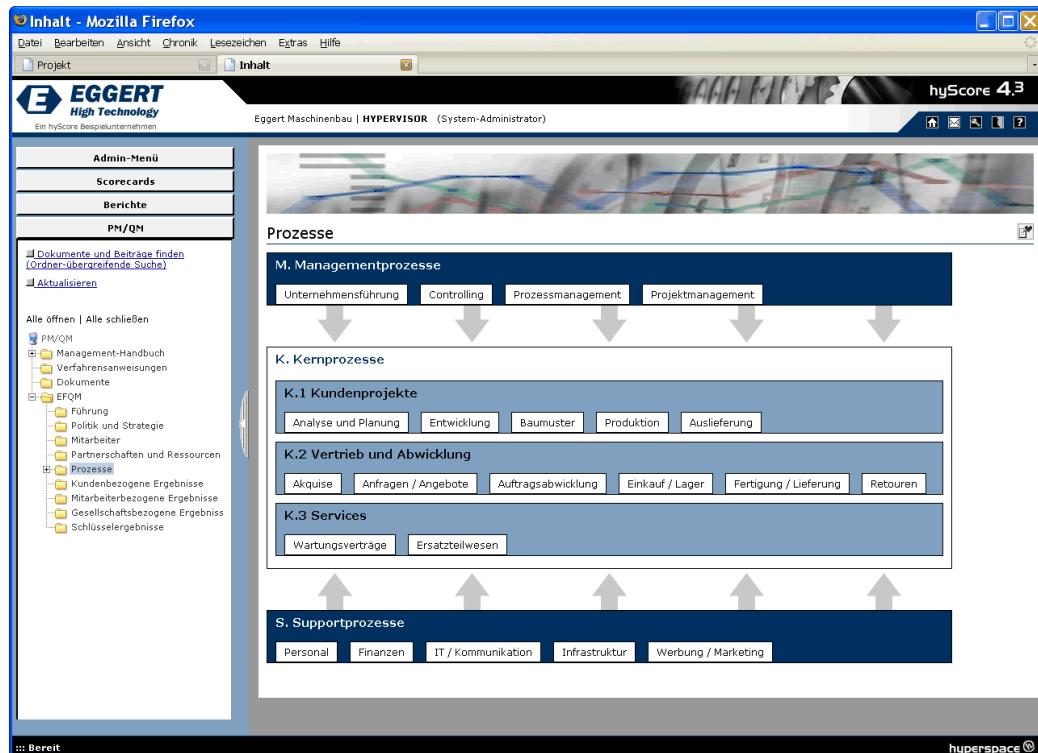
The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the hyScore 4.3 software interface. The title bar reads "Inhalt - Mozilla Firefox". The main content area shows a "Management-Handbuch" (Management Handbook) with a table of contents and a detailed list of documents. The left sidebar shows a navigation tree for "PM/QM" and "Management-Handbuch". The right side shows a detailed list of documents with columns for Name, Kurzbeschreibung (Short Description), Version, and Zuletzt geändert am (Last changed on).

| Name  | Kurzbeschreibung  | Version | Zuletzt geändert am |
|---|---|---------|---------------------|
| QM 0.1 Allgemeines                                    | QM-Handbuch - Allgemeine Einführung zum Qualitätsmanagementsystem   | 2       | 21.07.2009          |
| QM 0.2 Prozessorientierter Ansatz                     | QM-Handbuch - Prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem   | 2       | 21.07.2009          |
| QM 0.3 Beziehung zu ISO 9004                          | QM-Handbuch - DIN EN ISO 9004 9004  | 2       | 21.07.2009          |
| QM 0.4 Verträglichkeit mit anderen Managementsystemen | QM-Handbuch: Integration von QM mit Umweltmanagement, Arbeitsschutzmanagement, Finanzmanagement oder Risikomanagement | 2       | 21.07.2009          |
| QM 1.1 Allgemeines                                    | QM-Handbuch: Allgemeines zum QM-Handbuch eines Qualitätsmanagementsystems   | 2       | 21.07.2009          |
| QM 1.2 Anwendung                                      | QM-Handbuch: Anwendung der normativen Anforderungen, Hinweise auf Ausschlüsse   | 2       | 21.07.2009          |
| QM 2 Normative Verweise                               | QM-Handbuch: Verweise auf andere Normen   | 2       | 21.07.2009          |
| QM 3 Begriffe   | QM-Handbuch: Verweise auf Begriffseinfinitionen, abweichende Begriffe   | 2       | 21.07.2009          |
| QM 4.1 Allgemeine Forderungen                         | QM-Handbuch: Das Unternehmen gewährleistet die Erfüllung allgemeiner Forderungen der Norm                             | 2       | 21.07.2009          |
| QM 4.2.1 Allgemeines                                  | QM-Handbuch: Allgemeine Einführung zur nachfolgenden Dokumentation  | 2       | 21.07.2009          |
| QM 4.2.3 Lenkung von Dokumenten                       | QM-Handbuch: Kennzeichnung und Lenkung von QM-Dokumenten  | 2       | 21.07.2009          |
| QM 4.2.4 Lenkung von Aufzeichnungen                   | QM-Handbuch: Art der Qualitätsaufzeichnungen, Lenkung   | 2       | 21.07.2009          |

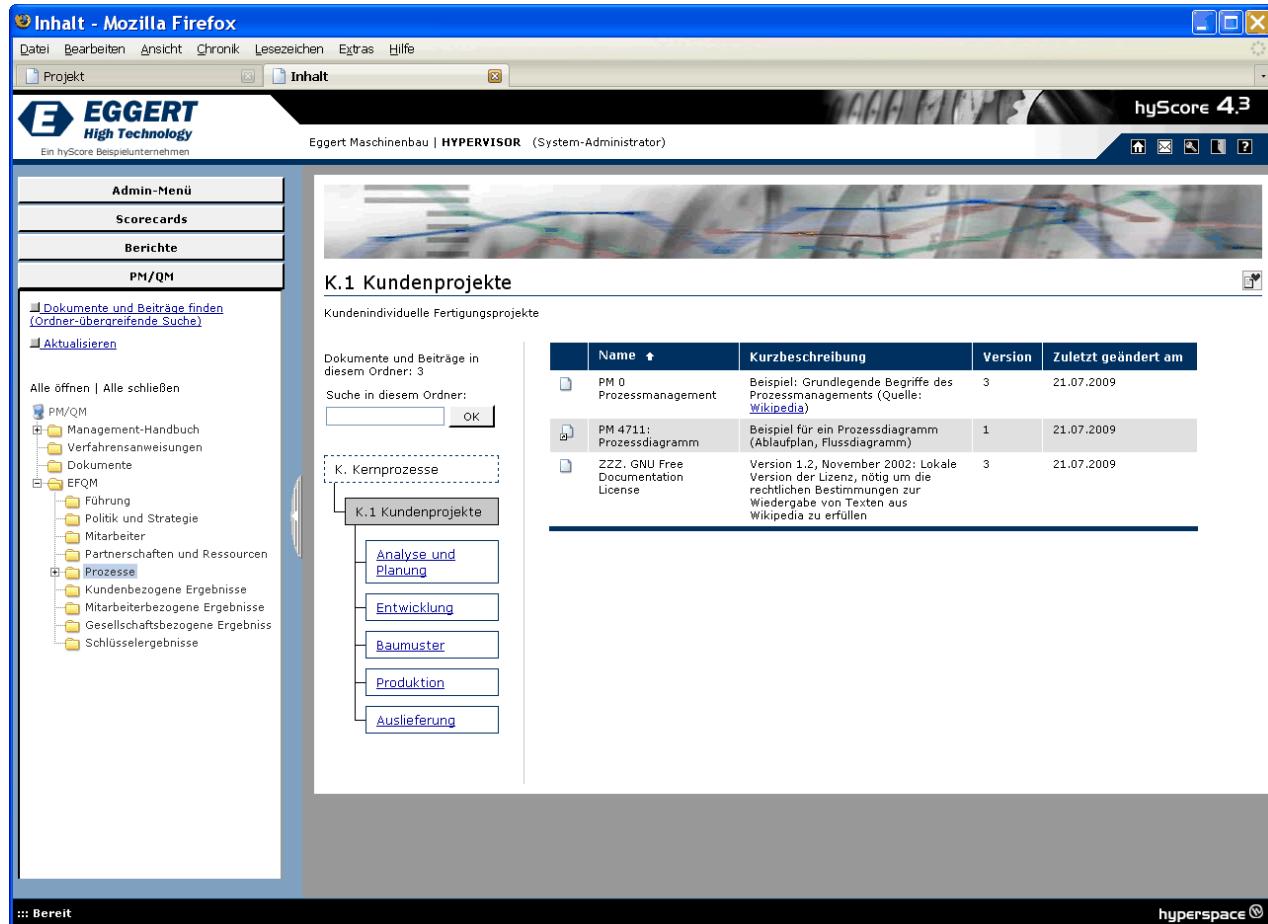
Klassische Ordner-Darstellung



EFQM-Darstellung



Darstellung als Prozesslandkarte



The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the hyScore 4.3 software interface. The title bar reads "Inhalt - Mozilla Firefox". The main content area shows a list of documents under the heading "K.1 Kundenprojekte". The list is as follows:

| Name                               | Kurzbeschreibung  | Version | Zuletzt geändert am |
|------------------------------------|---|---------|---------------------|
| PM 0 Prozessmanagement             | Beispiel: Grundlegende Begriffe des Prozessmanagements (Quelle: <a href="#">Wikipedia</a> )   | 3       | 21.07.2009          |
| PM 4711: Prozessdiagramm           | Beispiel für ein Prozessdiagramm (Ablaufplan, Flussdiagramm)  | 1       | 21.07.2009          |
| ZZZ_GNU Free Documentation License | Version 1.2, November 2002; Lokale Version der Lizenz, nötig um die rechtlichen Bedingungen zur Wiedergabe von Texten aus Wikipedia zu erfüllen | 3       | 21.07.2009          |

The left sidebar shows a navigation tree with categories like "Management-Handbuch", "Dokumente", "EFOM", "Führung", "Politik und Strategie", "Mitarbeiter", "Partnerschaften und Ressourcen", "Prozesse", "Kundenbezogene Ergebnisse", "Mitarbeiterbezogene Ergebnisse", "Gesellschaftsbezogene Ergebnisse", and "Schlüsselergebnisse". A search bar is also present in the sidebar.

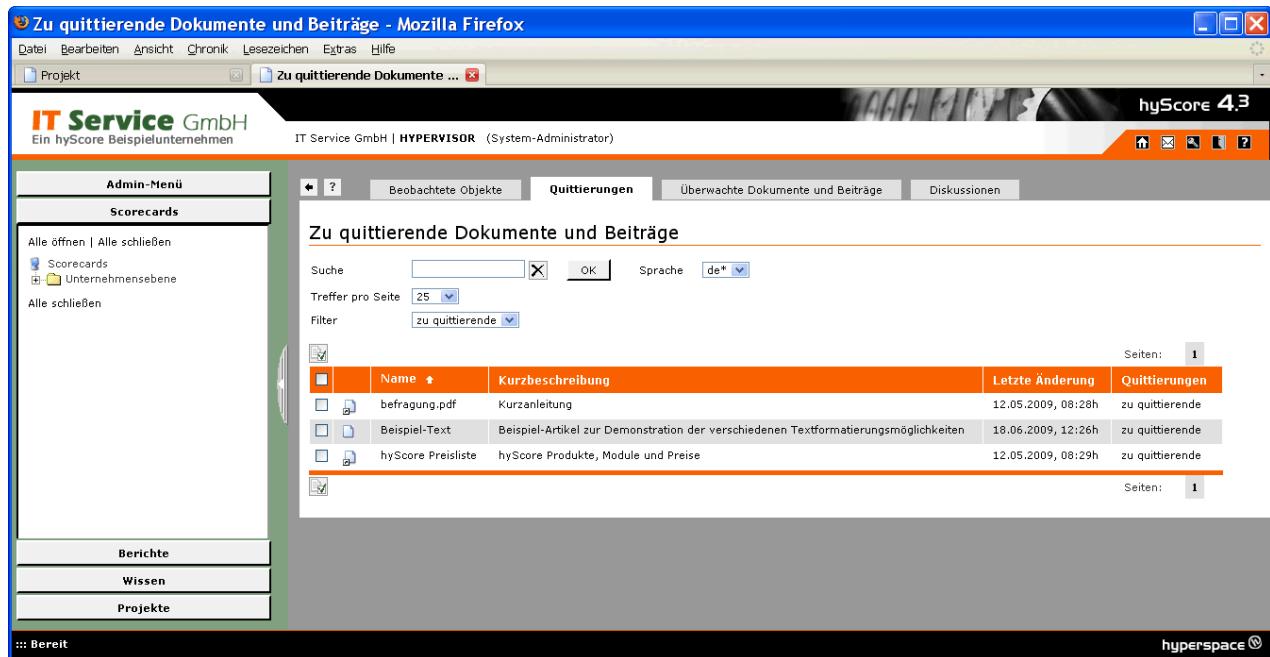
Darstellung als Prozesse und Unterprozesse

## Änderungsdienst

HyScore verfügt über einen komfortablen Änderungsdienst, um Benutzer automatisch über Änderungen an Dokumenten und Beiträgen zu informieren: Wird ein Dokument geändert, erhält der Benutzer, der das Dokument "abonniert" hat, automatisch eine E-Mail mit dem entsprechenden Änderungshinweis.

Darüber hinaus ist es möglich, bestimmte Anwendergruppen dazu aufzufordern, die Kenntnisnahme der Änderung zu bestätigen, d.h. die Änderung zu quittieren.

Der Zugriff auf die beobachteten Dokumente und Beiträge erfolgt wie bei Kennzahlen und Maßnahmen mithilfe der Anwendung "Überwachte Objekte".



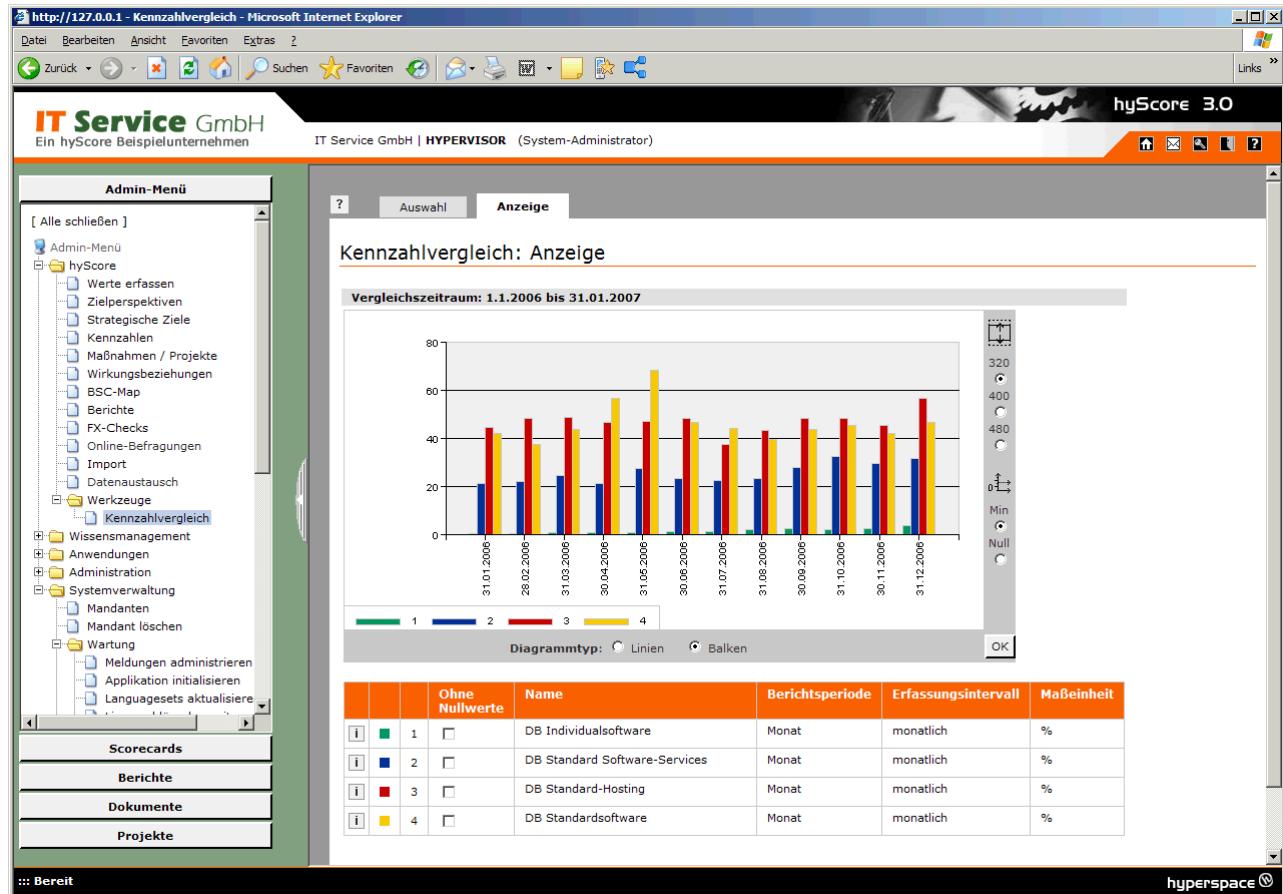
|                          | Name               | Kurzbeschreibung  | Letzte Änderung    | Quittierungen   |
|--------------------------|--------------------|---|--------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | befragung.pdf      | Kurzanleitung   | 12.05.2009, 08:28h | zu quittierende |
| <input type="checkbox"/> | Beispiel-Text      | Beispiel-Artikel zur Demonstration der verschiedenen Textformatierungsmöglichkeiten | 18.06.2009, 12:26h | zu quittierende |
| <input type="checkbox"/> | hyScore Preisliste | hyScore Produkte, Module und Preise   | 12.05.2009, 08:29h | zu quittierende |

Der Administrator kann außerdem mehrere Berichte erzeugen, um zu überprüfen, welche Dokumente abonniert werden und ob bereits alle Änderungen zur Kenntnis genommen wurden.

## Werkzeuge und Assistenten

### Kennzahlvergleich

Im Kennzahlvergleich kann der Anwender den Werteverlauf von bis zu 16 Messgrößen miteinander vergleichen.



Die Darstellung kann wahlweise als Linien- oder Balkendiagramm erfolgen.

Java-Charts ermöglichen dabei das Zoomen einzelner Teilabschnitte, Wechsel zur logarithmischen Darstellung, Verschiebung der Grundlinie sowie das Skalieren der Diagrammfläche.

Der Abbildungszeitraum kann auch hier frei definiert werden, für jede ausgewählte Messgröße kann der Anwender außerdem auch die zugehörigen Detailinformationen bis hin zur Wertetabelle abrufen.

## Sollwertplaner

Der Sollwertplaner dient dazu, aus einem vorgegebenen Jahresziel Teilziele für Monate, Quartale, etc. zu berechnen. Dabei können die Teilziele akkumuliert und anhand von Gewichtungsfaktoren unterschiedlich berechnet werden.

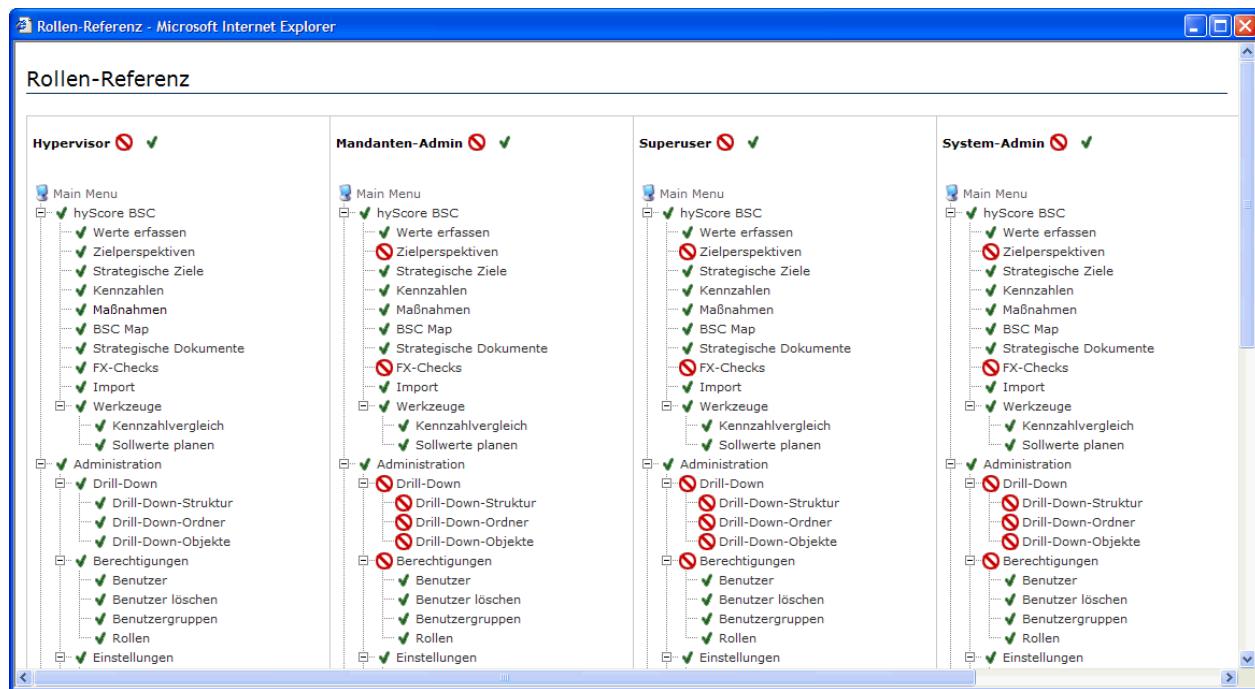
The screenshot shows the 'Sollwerte planen' (Plan Sollwerte) screen of the hyScore BSC software. The main form includes the following fields and components:

- Gesamtziel\***: 13500000 Euro
- Gesamtziel-Zeitraum\***: Jahr
- Aufteilen in\***: monatlich
- Startdatum\***: 2006
- Statusanzeigen\***: A slider scale from 0% to 100% with markers at 80% (red) and 95% (green). Labels: kleiner = schlechter, größer = besser.
- Grundlinie**: 85 %
- Optionen**: Sollwerte akkumulieren (checked)
- Rundungsgenauigkeit**: Runden
- Teilziele\***: A table showing monthly sub-targets (Datum, Gewichtung, Teilziel (einzel), Teilziel (akkumuliert)) from 01.01.2006 to 01.12.2006. The table shows an increasing trend in the total accumulated value.
- Buttons**: Neu berechnen, Zurück, Fertigstellen

## Berechtigungen

hyScore verfügt über ein sehr differenziertes und dennoch einfach zu verwaltendes Berechtigungssystem:

Rollen legen fest, welche Menüpunkte ein Anwender sieht und welche Programmfunctionen (Applikationen, Registerkarten, Buttons, etc) zur Verfügung stehen.



Objektprivilegien steuern für einzelne Benutzer und Benutzergruppen, welche Programmfunctionen für ein einzelnes Objekt (z.B. eine bestimmte Kennzahl) ausgeübt werden können.

Dabei "erbt" ein Benutzer automatisch die Berechtigungen aller Gruppen, bei denen er Mitglied ist.

Für die einfache Verwaltung und Dokumentation der Benutzer, Gruppen und Berechtigungen stehen zahlreiche Standard-Reports zur Verfügung.

Mehr Details dazu finden Sie auf den nächsten Seiten.

Privilegien zuweisen - Microsoft Internet Explorer

Gruppenprivilegien    Benutzerprivilegien

## Privilegien zuweisen

Angezeigt 1-6 von insgesamt 6

**Kennzahl: Abbau Overhead**  
Anteil der eingesparten Stellen mit "Overhead"-Funktion im Vergleich zum geplanten Stellenabbau

Suche    Sprache

Treffer pro Seite  Seiten:

|                          |                                     | Benutzergruppe | Kurzbeschreibung | administrieren  | bearbeiten | Werte eingeben | Besitzer | Performer | Lesen |
|--------------------------|-------------------------------------|----------------|------------------|---|------------|----------------|----------|-----------|-------|
| - Bitte auswählen: -     |                                     |                |                  |   |            |                |          |           |       |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                | EGGERT Forschung | EGGERT Forschung GmbH in Köln, koordiniert alle Forschungsaktivitäten mit eigenen Abteilungen an beiden Produktionsstandorten |            |                |          |           |       |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                | JEDER            | interne Gruppe für allgemeine Rechte-Zuweisungen  |            |                |          |           |       |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                | Produktion       | Übergeordnete Produktionsleitung für alle Fertigungsstandorte   |            |                |          |           |       |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                | Qualitätswesen   | Qualitätsmanagement (standortübergreifende Stabsabteilung, berichtet direkt an den Vorstand)                                  |            |                |          |           |       |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                | Vertrieb         | Übergeordnete Vertriebsleitung für alle Vertriebsbereiche   |            |                |          |           |       |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |                | Vorstand         | Strategische Unternehmensleitung  |            |                |          |           |       |

Seiten:

Fenster schließen

Objektbezogene Privilegien (Beispiel: Kennzahl)

 Rollen-Referenz - Microsoft Internet Explorer

Alle Privilegien entfernen  
 Alle Privilegien hinzufügen

|   |  | Hypervisor | Mandanten-Admin | Superuser | System-Admin | User |
|---|--|------------|-----------------|-----------|--------------|------|
| <input checked="" type="checkbox"/>  <b>Benutzer</b>         |  |            |                 |           |              |      |
| <input checked="" type="checkbox"/>  anlegen                 |  | ✓          | ✗               | ✗         | ✗            | ✗    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  bearbeiten              |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  Bericht erstellen       |  | ✓          | ✗               | ✗         | ✗            | ✗    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  Einstellungen           |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  Gruppenmitgliedschaften |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  löschen                 |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  Rollen zuweisen         |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  <b>Benutzergruppe</b>   |  |            |                 |           |              |      |
| <input checked="" type="checkbox"/>  anlegen                |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✗            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  bearbeiten            |  | ✓          | ✓               | ✗         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  Bericht erstellen     |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  löschen               |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  Mitglieder            |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  <b>BSC Map</b>        |  |            |                 |           |              |      |
| <input checked="" type="checkbox"/>  bearbeiten            |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  <b>Checklisten</b>    |  |            |                 |           |              |      |
| <input checked="" type="checkbox"/>  anlegen               |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  bearbeiten            |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  Drill-Down bearbeiten |  | ✓          | ✗               | ✗         | ✗            | ✗    |
| <input checked="" type="checkbox"/>  löschen               |  | ✓          | ✓               | ✓         | ✓            | ✓    |

Rollendefinition (Beispiel: Anwendungsrechte)

## hyScore Module

hyScore ist Teil einer umfassenden Palette von Lösungen für das Planen, Steuern, Überwachen und Analysieren strategischer Unternehmensdaten. Alle Module sind ebenfalls vollständig webbasiert und können einzeln oder in Kombination verwendet werden:

### **hyScore Audit-Modul**

Mobile Erfassung und Auswertung von Checklisten für Qualitätsmanagement, Storechecks und Testkäufe

### **hyScore Befragungs-Modul**

Erstellen, Durchführen und Auswerten von Online-Befragungen, z.B. Mitarbeiterbefragung, Kundenzufriedenheitsumfrage

The screenshot shows the hyScore 4.3 software interface. The main title is "AllerDings" with a gift box icon, and the sub-title is "Ein hyScore Beispielunternehmen". The top navigation bar includes "Datei", "Bearbeiten", "Ansicht", "Chronik", "Lesezeichen", "Extras", and "Hilfe". The current tab is "Audits". The left sidebar has "Admin-Menü" and "Scorecards" sections, with "Scorecards" expanded to show categories like "Filialtyp", "Einkaufszentrum", "Einzelgeschäft", "Ladengröße", and "Betreuer". The "Einzelgeschäft" category is selected, showing sub-items: Blumenthal, Fichtenhausen, Grünauen, Sonnenstedt, Stollberg, Waldeck, and Auerswald. The main content area displays a report for "Auerswald" dated "11.03.2009" with a satisfaction level of "90%" (green bar). The report includes sections for "StoreCheck Auerswald", "Erfasst von HYPERVISOR, 11.03.2009", "Referenz / Zuordnung", and "Filter". Below these are detailed sections for "Gesamteindruck", "Marketing", "Corporate Identity", "Werbematerialien", "Sortiment", "Sortiment", "Ladenhüter?", "Saubерkeit und Ordnung", and "Decke, Wände, Lampen?". Each section contains a list of items with their respective scores and completion percentages.

Beispiel für Qualitäts-Check

MeCon Befragung - Microsoft Internet Explorer

V O R S C H A U - M O D U S

**Mitarbeiterbefragung 2005**

Seite 1 von 3

← →

**1 Als Erstes einige Angaben zu Ihrer Person**

|     |                               | Keine Antwort/<br>Betrifft mich nicht                |   |  |
|-----|-------------------------------|--|---|--|
| 1.1 | Geschlecht                    | <input type="radio"/> weiblich                       | <input checked="" type="radio"/> männlich             | <input type="radio"/>                          |
| 1.2 | Alter in Jahren               | <input type="radio"/> 16 - 20 Jahre                  | <input type="radio"/> 21 - 25 Jahre                   | <input type="radio"/> 26 - 30 Jahre            |
|     |                               | <input type="radio"/> 31 - 35 Jahre                  | <input type="radio"/> 36 - 40 Jahre                   | <input checked="" type="radio"/> 41 - 45 Jahre |
|     |                               | <input type="radio"/> 46 - 50 Jahre                  | <input type="radio"/> 51 - 55 Jahre                   | <input type="radio"/> 56 - 60 Jahre            |
|     |                               | <input type="radio"/> 61 - 65 Jahre                  | <input type="radio"/> über 65 Jahre                   |  |
| 1.3 | Ihre Herkunft                 | <input checked="" type="radio"/> Deutschland         | <input type="radio"/> Übrige EU-Länder                | <input type="radio"/> andere                   |
| 1.4 | Wieviel Prozent arbeiten Sie? | <input type="radio"/> unter 40%                      | <input type="radio"/> 40 - 79%                        | <input checked="" type="radio"/> 80% und mehr  |
| 1.5 | Dienstjahre im Betrieb?       | <input type="radio"/> bis 2 Jahre                    | <input type="radio"/> 2 - 5 Jahre                     | <input checked="" type="radio"/> 5 - 10 Jahre  |
|     |                               | <input type="radio"/> 10 - 20 Jahre                  | <input type="radio"/> über 20 Jahre                   |  |
| 1.6 | Haben Sie Führungsfunktion?   | <input checked="" type="radio"/> obere Führungsebene | <input type="radio"/> mittlere / untere Führungsebene | <input type="radio"/> keine Führungsfunktion   |

**Weiter**

← →

Diese Befragung wird durchgeführt von der MECON measure & consult GmbH im Auftrag der EGGERT AG.

Beispiel für eine Mitarbeiterbefragung

## Mehr Informationen

Mehr Infos finden Sie auch im Internet unter [www.hyperspace.de](http://www.hyperspace.de)

Gern demonstrieren wir Ihnen auch im Rahmen einer Online-Präsentation via Internet oder bei einem Termin in Ihrem Hause die Leistungsfähigkeit unserer Softwarelösung.

Für Rückfragen und weitere Auskünfte stehen wir Ihnen gern zur Verfügung:

**Ralf Guttmann**

hyperspace GmbH  
Plaggestraße 24  
D – 26419 Schortens  
Telefon: +49 (0) 44 61 – 9 16 00 05

## Materialien

- **Wieslhuber Studie zur BSC im Mittelstand**
  - Download:  
[http://www.hyperspace.de/downloads/BSC\\_wieslhuber.pdf](http://www.hyperspace.de/downloads/BSC_wieslhuber.pdf)
- **Beispiel für eine Workshopplanung**
  - Download:  
[http://www.hyperspace.de/downloads/BSC\\_workshopplanung.pdf](http://www.hyperspace.de/downloads/BSC_workshopplanung.pdf)