

Inhalt

System-News geht an den Start	1
Balanced Scorecard.....	1
Erfolgreiche Produktentwicklung.....	2
Kurzinfos.....	3
Veranstaltungen.....	3
Erfolgstory.....	3

System-News geht an den Start

[Stephan Brückl](#)

Die neu eingerichtete Rubrik System-News hat zum Ziel über aktuelle Entwicklungen im Bereich des systemischen Managements zu berichten. Die von vielen beklagte, gelobte oder geforderte zunehmende Vernetzung und Komplexität erfordert entsprechende Instrumente.

Mit dem „Sensitivitäts-Modell Prof. Vester“ gibt es ein Verfahren, welches sowohl wissenschaftlich abgesichert, als auch -zigfach im praktischen Einsatz seine Vorteile unter Beweis gestellt hat. System-News wird einen Schwerpunkt auf Entwicklungen und Anwendungen im Zusammenhang mit diesem Instrument legen. (Siehe Ausgabe Managementbrief Nr. 5-07 / 2001; www.interquality.de).

Hinzukommen Erfahrungen aus dem Bereich Steuerung in komplexen Systemen mit anderen Instrumenten, News aus der International Society for Systems Dynamics etc.

Die Rubrik wird vom Süddeutschen Institut für nachhaltiges Wirtschaften GmbH (Augsburg) betreut www.sueddeutsches-institut.de. Das Institut entstand als Ausgründung einer Forschungsgruppe, die seit Mitte der 70er Jahre auf der Basis des Systemansatzes arbeitete. Das SI arbeitet seit 1997 als Lizenznehmer des Sensitivitätsmodells im Bereich der Konzeption, Strategiefindung und Umsetzung von nachhaltigen Innovationen.

Für die erste Ausgabe finden Sie im folgenden eine Aufstellung der vorgesehenen Rubriken:

1. Neue Anwendungen (Organisation, Ansprechpartner)
2. Neue Berichte/Studien/Bücher zu Systemanalysen/Business Dynamics
3. Vorstellung von System-Spezialisten
4. EDV-Tools
5. Tagungen, Konferenzen

6. Seminare
7. Diskussionen
8. Internet-Adressen mit Schwerpunkt Systemischen Managements

Wir bitten Sie, als interessierte Leser, uns Ihre Wünsche und Schwerpunktsetzungen mitzuteilen.

Bitte senden Sie ein Mail mit den Ihnen wichtigen Aspekten an: info@interquality.de.

Hubert Fritz (Fa. Baufriz-Erkheim) erzielt ein zweistelliges Umsatzplus in der rückläufigen Baubranche mittels „Closed-Loop“-Produktentwicklung.

Im Rahmen der Eröffnungsveranstaltung des Umweltpakts II der bayerischen Staatsregierung zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens (am 14.09.2001/Augsburg) gab Hubert Fritz von der Firma Baufriz Einblicke in sein Erfolgsgeheimnis. Das Unternehmen hatte in den letzten Jahren in der rückläufigen Baubranche Umsatzgewinne im zweistelligen Bereich erzielt. Schlüssel für die positive Entwicklung des Pioniers, der 1995 als Öko-Manager des Jahres ausgezeichnet wurde, ist Produktentwicklung auf der Basis des Closed-Loop - oder einfacher - des Rücknahmegedankens.

Ohne gesetzliche Notwendigkeit liegt der Produktentwicklung bei der Fa. Baufriz die Frage zu Grunde, wie ein Haus konstruiert sein müsse, wenn es von der Firma später zurückgenommen werden soll. Die darauf aufbauenden Überlegungen führten zur Reduktion sämtlicher Problemstoffe, geänderten Konstruktionsprinzipien, neuen Nutzenpotentialen für die Kunden etc.

Wie würde Ihr Produkt aussehen, wenn Sie es zurücknehmen müssten?

Balanced Scorecard

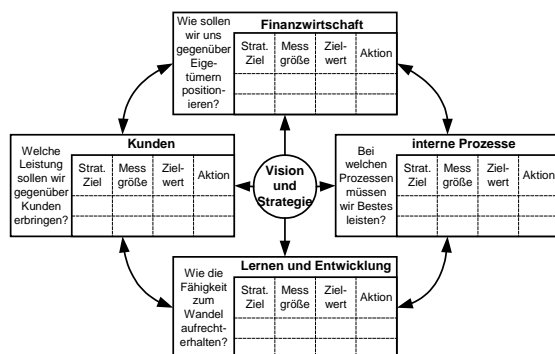
[Günter Lenz](#).

... eine neue Modeerscheinung oder doch ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument ?

Die Balanced Scorecard (BSC) ist derzeit eines der am geeignetsten Instrumente, ein Unternehmen mit Hilfe von wenigen, aber entscheidenden Kennzahlen strategisch, flexibel und effektiv zu führen.

Übersetzt heißt **Balanced Scorecard ausgewogenes Kennzahlensystem**. Die BSC ist aber mehr, als ein gut überlegtes Kennzahlensystem. Das Neue und Spezifische an der BSC sind die **Verknüpfung von strategischen Zielen mit der operativen Umsetzung** im Tagesgeschäft. Darüber hinaus lassen sich die Ergebnisse der BSC einfach und klar kommunizieren. Damit ist die BSC vor allem ein **Führungsinstrument**, geeignet für **alle Betriebsgrößen**.


Die Grundidee ist, dass die finanziellen Zielsetzungen mit den Leistungsperspektiven hinsichtlich der Kunden, der internen Prozesse sowie des Lernens und der Entwicklung visions- und strategiefokussiert verbunden werden. Die Leistung einer Organisation wird damit im ganzen als **Gleichgewicht („Balance“)** zwischen den vier Perspektiven auf einer übersichtlichen Anzeigetafel („Scorecard“) abgebildet:



Die Entwicklung der BSC und das Berichtswesen kann durch eine spezielle, **professionelle Software** (zum „Nulltarif“ !) unterstützt werden. [Screenshots hier sehen.](#)

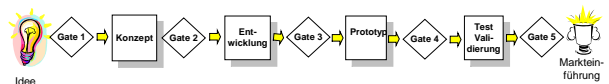
Ergebnis einer BSC-Einführung:

- verbesserte Kenntnis der vernetzten Zusammenhänge im Betrieb (was wirkt wie auf was?) - Beitrag zum **Wissensmanagement**
- **durchgängiges Führungsinstrument** zur Umsetzung der Strategie in das Alltagsgeschäft
- **einheitliches**, an der **Strategie orientiertes** Planungs-, Berichts-, Führungssystem
- umfassendes transparentes Controlling
- Integration mit bestehenden Systemen (ISO9000-Management Review, EFQM...)

 Beratung von Unternehmen hinsichtlich BSC kann in Vorarlberg **mit 30 % der Kosten gefördert** werden! Wir helfen bei der Beantragung.

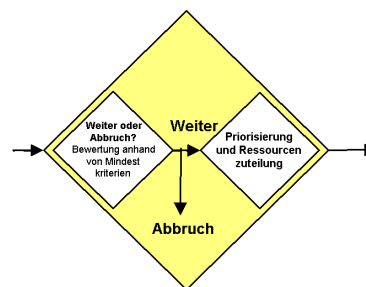
Erfolgreiche Produktentwicklung

Produktentwicklung beginnt bei der Idee und endet bei der erfolgreichen Markteinführung. Die Schritte dazwischen sind ein systematischer Prozess, der durch **Stage-Gates** (Entscheidungspunkte, Meilensteine) in eine Reihe von Phasen (stages) unterteilt ist (Modell nach Prof. **Cooper**):



Hinweis: Mit der Lupenfunktion des Acrobat Readers die Seite zur besseren Sichtbarkeit der Grafik vergrößern.

Jede Phase enthält eine Anzahl von *beschriebenen* und möglichst *parallel* ablaufenden Aktivitäten, die jeweils der **Best-Practice** entsprechen. Jeder Entscheidungspunkt (gate) ist einerseits ein Qualitätskontrollpunkt anhand definierten Kriterien, andererseits ein Meeting zur Projektpriorisierung und Entscheidung über Ressourcenzuteilung für die *nicht* abgebrochenen Innovationsprojekte.




Diese *doppelte* Funktion der Gates ist aus der Detaildarstellung eines Gates ersichtlich

Durch diesen Prozess erreicht man Disziplin in einem chaotisch-kreativen Prozess, Fokussierung auf Qualität der Ausführung, kurze Durchlaufzeit, und stellt sicher, dass kein kritischer Schritt übersprungen wird. Eine **spezielle Software** unterstützt bei der Bewertung der stage-gates.

Weitere Infos zum **Stage-Gate-Modell** bei [Günter Lenz](#).

Kurzinfos

[Günter Lenz](#)

 Unternehmen, die freiwillig ein Umweltmanagement nach der EMAS-Verordnung („Öko-Audit“) eingeführt haben, kommen jetzt erstmals in den Genuss von Erleichterungen bei Behördenverfahren (Umweltmanagementgesetz v. 6. Juni 2001). Bisher waren Ökoaudit-Unternehmen allen anderen gleichgestellt.

Veranstaltungen

[Johannes Pfister](#)

Wir führen regelmäßig [Assessorentrainings](#) durch und begleiten Unternehmen bei der Einführung von EFQM. Die nächste Veranstaltung findet vom 22. bis 24. **Oktober 2001** in **Köln** statt. Weitere Seminare werden am 21. bis 23. **November 2001** und 21. bis 23. **Januar 2002** in **Augsburg** veranstaltet. InterQuality ist Mitglied der EFQM und Herr Johannes Pfister, EFQM-Trainer und EQA Award Assessor, leitet diese Veranstaltungen. Genauere Informationen und Anmeldung unter: <http://www.interquality.de/veranstaltungen.htm>

Erfolgsstory

[Günter Lenz](#)

Vor wenigen Tagen fand bei einer Organisation mit 400 Mitarbeiter ein zweitägiger Workshop statt, bei dem es um Organisations- und Qualitätsentwicklung ging. Die sehr komplexe und differenzierte Organisation mit vielen unterschiedlichen Bereichen stand vor der schwierigen Aufgabe, die enorme Vielfalt von bestehenden Projekten, Plänen, Zielsetzungen, Methoden und Instrumente in einen ganzheitlichen, integrierten Organisationsentwicklungsprozess einzugliedern. Mit Hilfe des EFQM-Modells als Ordnungsraster gelang es in kurzer Zeit, die große Zahl an laufenden Vorhaben systematisch zu gliedern. Es entstand so - vielleicht erstmals - eine Gesamtsicht der bestehenden Projekte, Instrumente etc. In der Folge hat das Führungsteam unter Anleitung des Beraters jedes dieser Vorhaben und bestehenden Projekte nach dem Fortschritt und der strategischen Bedeutung bewertet. In einem letzten Durchgang wurde eine Priorisierung - im Sinne der Konzentration auf Wesentliches und

Wichtiges - vorgenommen. Die ausgewählten Teilprojekte wurden in eine Gesamtplanung integriert, Teilprojektverantwortliche wurden zugewiesen, und eine Steuergruppe wurde gebildet. Das Echo des Führungsteams war durchwegs äußerst positiv! Es gelang in diesem zweitägigen Workshop, der ganzen Organisation eine klarere Ausrichtung zu geben, und Bestehendes bzw. Geplantes miteinander zu integrieren. Die Führungscrew zeigte sich sehr zuversichtlich, nun ein ausgezeichnetes Instrument für die Unternehmensentwicklung der nächsten 2-3 Jahre zu haben!

Treten auch Sie mit uns in Kontakt, wenn Sie

- endlich eine Gesamtübersicht über alle laufenden Aktivitäten in Ihrem Unternehmen gewinnen wollen
- eine klare Prioritätensetzung für diese Aktivitäten
- und eine saubere Projektorganisation und -struktur für Ihre Unternehmensentwicklung wollen.

Impressum:

Medieninhaber: InterQuality Service AG
Werner-Haas-Straße 2, D-86153 Augsburg
Tel. ++49 (821) 56 85 70 Fax ++49 (821) 56 85 744
E-Mail: info@interquality.de Homepage: <http://www.interquality.de>
Amtsgericht Augsburg HRB 87
Vorstand: J. Pfister, Aufsichtsratsvorsitzender: D. Brütting
Redaktion: Günter Lenz
Korrektur und Versand: Angelika Weingärtner, Elfriede Haug
Alle Rechte vorbehalten.
Grundlegende Richtung: Infos zum Management von Organisationen