



# Wirtschaft im Wandel – Strategieentwicklung als konkrete Aufgabe

von C.-Andreas Dalluege

Die zunehmende Globalisierung der Märkte bedingt immer mehr, sich von seinen Mitbewerbern zu differenzieren. Dies bezieht sich nicht nur auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, sondern auch auf die internen Bedingungen für die Mitarbeiter oder das Verhalten gegenüber Lieferanten und Partnern. **Überlebenschancen** haben langfristig nur die Firmen, die sich vom Wettbewerb abheben und überdurchschnittliche Ergebnisse liefern, die individuell und genau an die spezifischen Erwartungen der jeweiligen Zielgruppe ausgerichtet sind. (vgl. [Abbildung 1](#))

Moderne Managementmethoden, wie zum Beispiel die verschiedenen Scorecard-Ansätze, verwenden immer mehr Kennzahlensysteme zur Steuerung der Betriebsvorgänge. Dieser Trend wird durch neue, externe Anforderungen, wie z. B. Basel II/III, noch weiter verstärkt.

Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht jedoch schon lange nicht mehr, um ein zuverlässiges Abbild

der Zukunftsfähigkeit einer Firma zu geben. Selbst relativ neuwertige Produktionsanlagen können durch einen Technologiesprung schon morgen überholt sein. Aber auch die Existenz finanzieller Reserven, die erlauben, möglichst schnell in die neuesten Techniken zu investieren, bedeutet noch lange nicht, dass die Firma auch

über das notwendige Wissen verfügt, um diese Investition gewinnbringend einzusetzen.

Die **Kennzahlen müssen deshalb um „weiche“ Faktoren ergänzt werden**, also Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern immer subjektive



Abb. 1: Wachsende Erwartungen der Anspruchsgruppen

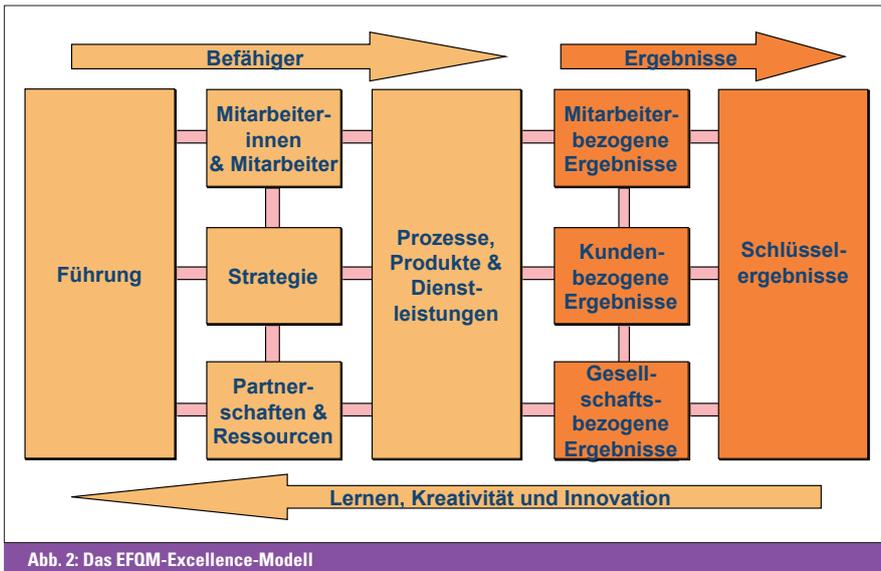


Abb. 2: Das EFQM-Excellence-Modell

Informationen enthalten. Viele – vor allem kleinere – Betriebe sind jedoch überfordert, sich neben ihrer täglichen Arbeit auch noch ständig auf dem Gebiet moderner Management- und Analysetechniken weiterzubilden. Selbst wenn Ressourcen freigestellt werden können, um die Basis solcher Techniken zu erlernen, fehlt meist doch die Erfahrung, sie zielgerecht einzusetzen.

### Exzellenz-Modelle als Rahmenstruktur für Strategie und Wandel

Einen gut geeigneten Einstiegspunkt stellen vereinfachte Umsetzungen der sogenannten Excellence-Modelle dar, also Methoden, die helfen, festzustellen, wie weit man vom idealen Abbild seiner Firma entfernt ist. Diese Modelle betrachten neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher

am Unternehmen beteiligter Personen und Einrichtungen. Dieses Vorgehen geht in seiner Betrachtungsweise weit über eine ISO-Zertifizierung hinaus und beinhaltet unter anderem, dass neben der Erfüllung der Kundenbedürfnisse auch die Vorstellungen und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden. Zudem gilt es den Einfluss des Unternehmens auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit sein Image als wichtigen Marketingfaktor bewusst zu gestalten.

Diese Werte werden regelmäßig überprüft, um zu sehen, in welchen Teilbereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht, sowie um die Nachhaltigkeit der gewählten Ansätze zu messen. Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das Excellence-Modell der **EFQM (European Foundation for Quality Management)**,

welches die Organisation mittels neun miteinander verknüpfter Kriterien betrachtet. (vgl. [Abbildung 2 + 3](#))

Doch wie kommt die Organisation von den auf dem EFQM Excellence-Modell basierenden Managementüberlegungen im Einzelfall zu den operativen Messgrößen und Schlüsselindikatoren?

Dabei hilft folgende Darstellung:

- Ein Managementsystem ist ein Netzwerk von Prozessen.
- Ein Prozess liefert an seinem Output Material/Service/Daten.
- Das Ergebnis (an Output) kann das Ziel erreichen (oder nicht) und dort gemessen und mit dem Input vor dem Prozess verglichen werden. Dies ist somit ein Indikator für die **Prozessleistung**. (vgl. [Abbildung 4](#))

Über diese Grundbetrachtung aller Excellence-Modelle hinaus vertieft das **EFQM-Modell** die Unternehmensanalyse durch die Verwendung der **RADAR-Logik** (siehe [Abbildung 5](#)). Diese fordert von einer Organisation:

- die Ergebnisse im Einklang mit Politik und Strategie zu bestimmen
- die Vorgehensweise zur Erzielung der Ergebnisse zu planen
- die Vorgehensweise systematisch umzusetzen und
- eine Bewertung der Vorgehensweise und Umsetzung vorzunehmen.

Hierdurch unterscheidet sich der EFQM-Ansatz deutlich von anderen Methoden, da eine klare Ableitung aller Prozesse und Kennzahlen von der Strategie der Organisation gefordert und unterstützt wird. Dies erleichtert dann ebenfalls den Einsatz von Scorecards zur Unternehmenssteuerung. Erst diese Kombination – **EFQM zur Analyse der Effizienz und Effektivität des Vorgehens sowie Scorecards zur operativen Steuerung** – optimiert die Führung einer Organisation.

### Übersetzung der Strategie in Prozesskennzahlen

Doch wie kommt man zur „Übersetzung“ der Strategie in Prozesskennzahlen?

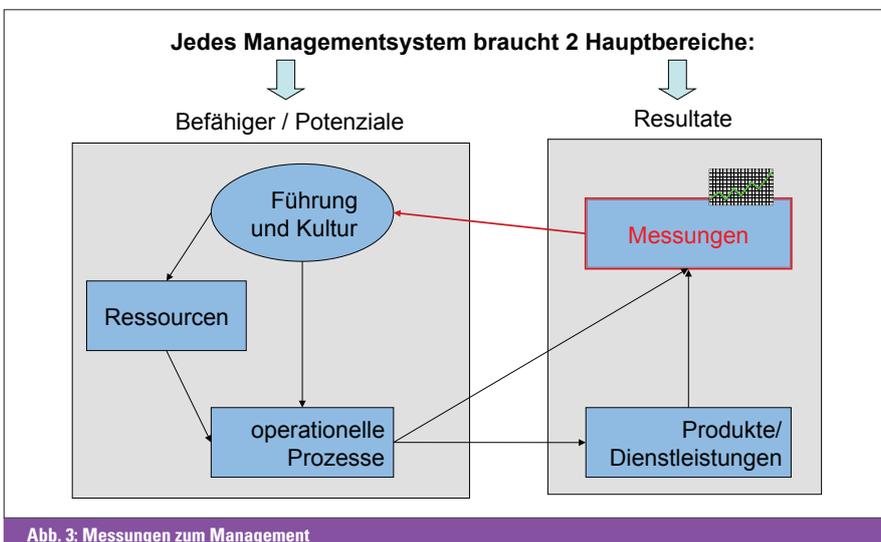


Abb. 3: Messungen zum Management

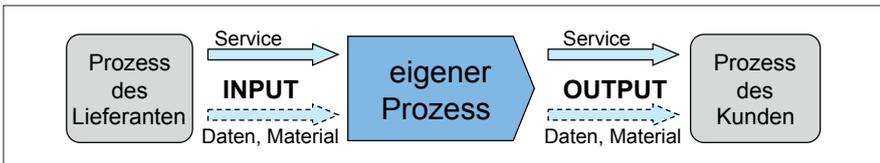


Abb. 4: Messgrößen zur Prozessleistung

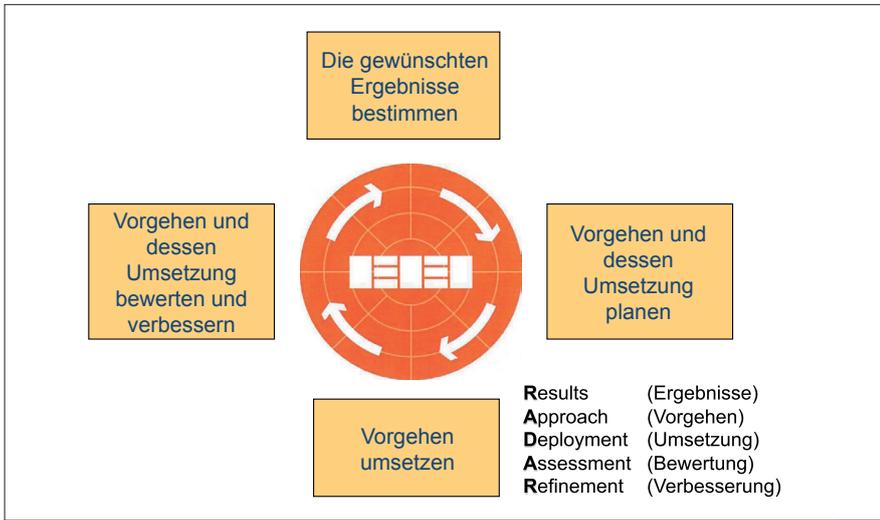


Abb. 5: Der RADAR-Ansatz der EFQM

Jede Organisation kann aufbauend auf ihr **Leitbild**, ihre **Werte** oder ihre strategischen Felder oder Ziele eine zwei- bis dreidimensionale Matrix erstellen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit beschränken wir uns in der grafischen Darstellung auf zwei Dimensionen – hier strategische Felder und Werte der Organisation. Diese lassen sich in einer Tabelle

aufzählen und erzeugen so eine Matrix, in der jedem **Strategiefeld** der Wert einzeln zuzuordnen ist. In dieser Tabelle lassen sich im nächsten Schritt **Schlüsselindikatoren** klassifizieren, die messbar machen, wie der jeweilige Wert in dem einzelnen Strategiefeld operationalisiert und messbar gemacht werden kann (siehe Abbildung 6).

Anschließend können die existierenden Kern- und Schlüsselprozesse auf diese Matrix gespiegelt werden, um aufzuzeigen, welcher Prozess welche Schlüsselkennzahlen liefert. Dabei wird auffallen, dass manche Kennzahlen doppelt verwendet bzw. geliefert und andere gewünschte Kennzahlen bislang aus keinem einzigen der vorhandenen Prozesse bedient werden. Dies erlaubt eine **Korrektur bzw. Ergänzung der existierenden Prozesslandschaft**, um diese Indikatoren ebenfalls einzubinden. Unter Umständen kann es auch passieren, dass die Organisation feststellt, dass eine bestimmte Strategie/Werte-Paarung nur auf dem Papier Sinn ergibt und in der Realität der Organisation nicht sinnvoll umgesetzt werden kann. **Im grafischen Beispiel wäre dies der Schlüsselindikator SI-26** (siehe Abbildung 7).

Soweit der „vereinfachte“ Denkansatz, dessen Umsetzung in der Realität durch die nachfolgenden Beispiele dargestellt werden soll.

### Beispiele 1: Assa Abloy Sicherheitstechnik, Werk Albstadt

*Ansprechpartner: Siegfried Weber, Werkleiter (www.assablog.de)*

Das von ASSA ABLOY Sicherheitstechnik auf der Schwäbischen Alb in Albstadt angesiedelte

Die Strategie/Werte-Matrix					
Werte ← →Strategien	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Kunden-focus					
Partnerschaften					
Effizienz					
...					

Definieren von Messgrößen (Schlüsselindikatoren)					
Werte → ↓ Strategien	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Kunden-focus	SI-01, SI02	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partnerschaften	SI-09, SI-10, SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19, SI-20, SI-21	SI-22, SI23, SI-24, SI-25	SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

Abb. 6: Definition strategischer Indikatoren

Werk beschäftigt rund 400 Mitarbeiter. Um sich positiv von den ca. 160 Schwesterunternehmen innerhalb des internationalen Konzerns abzuheben, analysierte die Geschäftsleitung von ASSA ABLOY die existierende Konzernstrategie, um hieraus standortspezifische Stärken abzuleiten. Dazu wurden erst einmal **die standortspezifischen „Interessensgruppen“** identifiziert, um in einem zweiten Schritt deren **„Grundanforderungen“** bzw. die jeweilige **„Begeisterungsanforderung“** abzufragen. Anschließend wurden daraus Zieldefinitionen (Zahlen) abgeleitet und diese dann noch einmal mittels einer Befragung der Interessensgruppen validiert.

Aus diesen nunmehr erkannten Anforderungen sind operative Ziele abgeleitet worden, indem die Begeisterungsanforderung auf die entsprechende BWL-Zahl reduziert wurde.

**Beispiel:** Die Kundenbefragung ergibt als Begeisterungsanforderung ‚hohe Termintreue mit minimaler Lieferzeit‘. Das daraus abgeleitete strategische Ziel lautet somit 100% Termintreue

(=> Order Fulfill Rate) mit einer Lieferzeit von 48 Stunden über alle Prozesse (Bestelldatum bis Lieferschein).

Dabei wurden die jeweiligen Zielvorgaben bis auf das einzelne Produkt und die jeweils kleinste organisatorische Einheit heruntergebrochen. Diesem Vorgehen ist eine entsprechende Datenstruktur zu Grunde gelegt worden; jedem Artikel wurden die entsprechenden Organisationseinheiten zugeordnet (Abteilung/Bereich/Geschäftsbereich usw.). Somit kann nach allen Kriterien selektiert werden, die das ERP bietet:

- Kunden
- Organisations-Bereiche
- Monat/Tag/Jahr
- Länder
- Produkt
- Produktgruppen.

Dabei gibt es auf allen Ebenen konkrete Kennzahlen für diese Ziele, die auf der entsprechenden untersten Plattform erfasst werden. Auf Grund der Datenstruktur werden die Daten der jeweils untersten Ebene automatisch nach

oben verdichtet. In jeder Organisationseinheit wurde hierzu ein „Online-Infoticker“ installiert. Diese Leuchtanzeigtabeln visualisieren den aktuellen Status der entsprechenden Organisationseinheit, bezogen auf die Termintreue bzw. die Lieferzeit (siehe Introbild Artikelanfang Seite 9).

Durch die Online ERP-Anbindung der Infoticker **ist ein unmittelbares Feedback „Maßnahme => Ergebnis“ vorhanden**. Ebenso wird ein **gesunder Wettbewerb** zwischen den Organisationseinheiten initiiert, da dieses System **sehr transparent** ist. Alleine dadurch ergibt sich eine deutliche Verbesserung der relevanten Zahlen/Ziele. Die konkrete Umsetzung der strategischen Vorgaben in operative Kennzahlen **führte schon kurzfristig zu folgendem Nutzen:**

- Ausrichtung der Organisation auf die Strategie
- zielgerichtetes Arbeiten
- der ‚Status‘ der einzelnen Bereiche wird transparent
- Benchmark bzw. gesunder Wettbewerb wird initiiert
- unmittelbare Auswirkungen auf die betriebswirtschaftlichen Zahlen

Vorhandene Prozesse mit Messpunkten verbinden					
Werte ← →Strategien	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Kunden-focus	SI-01, SI02	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partnerschaften	SI-09, SI-10, SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19, SI-20, SI-21	SI-22, SI23, SI-24, SI-25	SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

Fehlende Prozessketten aufdecken					
Werte → ↓ Strategien	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Kunden-focus	SI-01, SI02	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xa
Partnerschaften	SI-09, SI-10, SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xb
Effizienz	SI-18	SI-19, SI-20, SI-21	SI-22, SI23, SI-24, SI-25	SI-26	SI-xc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-xy

Abb. 7: Ableitung strategischer Prozesse

- Interessensgruppe wird ‚begeistert‘
- einfache Erfolgsüberwachung (Regelkreis, Maßnahme/Effekt).

Auf Basis dieser im Verhältnis relativ einfachen Maßnahmen werden grundlegende Kulturänderungen angestoßen. Durch die Sicht ‚Kunde/ Lieferzeit/Termintreue‘ ändert sich zwangsläufig auch die Sicht der Mitarbeiter von „meine Abteilung“ zu „unsere Produktgruppe“. Dadurch lösen sich im Haus viele Problemstellungen und es wird ein Verständnis für die Wünsche und Belange des „Anderen“ erzeugt. Dies ergibt zwangsläufig auch eine Organisationsänderung von einer klassischen „verrichtungsorientierten Organisation“ in eine „objektorganisierte Organisation“.

„Langfristig werden wir in Hochlohnländern nur bestehen können, wenn wir unsere Nähe zum Kunden ausspielen, und das geht vor allem über die Faktoren Lieferzeit und Termintreue. Jedoch darf dies in einer exzellenten Organisation nicht mit Lagerbeständen erkaufte werden, weshalb ein Lagerumschlag von >25 ebenfalls ein strategisches Ziel darstellt,“ er-



Abb. 8: Freigestellte Produktionsfläche durch Umsetzung der neuen Produktionszellenstruktur

läutert Werkleiter Norman Wittke. „Als weitere Ausbaustufe wurden die Infoticker durch Großbildschirme komplettiert, dadurch werden Detailinformationen zur Terminsituation ersichtlich. Erweitert ist diese Funktionalität um eine Ansicht des detaillierten Arbeitsplans. Somit können im Werk mehr als 1.0 Mio Blatt bedrucktes Papier eingespart werden. Dem in unserem Produktionssystem verankerten Ziel „Die richtige Information an der richtigen Stelle“

sind wir somit ein erhebliches Stück näher gekommen“.

Mit Blick auf den Erfolg von großen Online-Ver sandhäusern wird das Prinzip Lieferzeit/Termin treue schnell klar: Es ändert sich hierdurch auch das Bestellverhalten (kleinere Lose), und die Auslastung wird deutlich konstanter. Zudem gehört das „Überrascht-Werden“ durch Bestel lungen der Vergangenheit an.

Vision / Mission												
Strategische Leitsätze												
Strategie												
Balanced Scorecard HIP												
Strategische Handlungsfelder	Kennzahl - Level 1	Detail	Einheit	Berichtszeitraum						Trend	Review -runde	Berichtswesen Wo?   Wer?
				2006	2007	2008	2009	2010	YTD 2011			
Kompetenzen ("Lernen & Entwickeln")	MA-Kompetenzen	Reifegrad Mitarbeiterentwicklung										
	Methoden / Prozesse	BPS Assessment (Ø Werk)										
	Nachhaltigkeit	EFQM Assessment										
Qualität	Fehlerkosten	Fehlerkosten										
	0-km Beanstandungen	0-km Beanstandungen										
	Feldbeanstandungen	Feldbeanstandungen										
Kosten	Produktivität	Produktivität Werk										
	DB5	DB5 LE Weit*										
	Budgets	Fixkosten Werk										
Lieferung	Liefererfüllung	Liefererfüllung										
	GEZ	Ø Gesamteindeckungszeit										
	Musterprozess	Durchlaufzeiten Muster										
Markt / Kunde	Umsatzentwicklung	Nettogesamtumsatz										
	Marktanteil	Marktanteil										
	Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit Qualität										
	Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit Logistik										
Partnerschaften & Ressourcen	Umwelt	CO2-Emissionen										
	Gesellschaft - CSR	Corporate Social Responsibility										
	Partnerschaften	Zukaufqualität										
	Leitwerk	Leitwerk										

Abb. 9: Balanced Scorecard Werk Hallein: Die aus der Vision abgeleiteten sechs Handlungsfelder bilden das Verbindungsglied zwischen den Teilstrategien und dem Aktions- und Maßnahmenplan.

Als Nebeneffekt der beschriebenen Maßnahmen wurden ca. 2000 qm Produktionsfläche in Albstadt frei – und das trotz großzügiger Neugestaltung der Bereiche. Dies erfolgte im Wesentlichen durch zielgerichtetes Arbeiten und eine deutliche Reduzierung des Bestandes – ca. 40 % innerhalb von 18 Monaten! (siehe Abbildung 8)

**Beispiele 2: Robert Bosch AG, Werk Hallein (AT)**

*Ansprechpartner: Michael Humer, Abteilungsleiter Deployment Business Excellence (www.bosch.hallein.de)*

**Der Strategiemangementprozess – Schritt 1:**

**Vision, Mission und Strategie werden entwickelt, zyklisch bewertet und überprüft.** Werkleitung und Abteilungsleiter des Werkes Hallein (Führungskreis) haben in einem zweitägigen Workshop eine neue klare Zukunftsausrichtung für den Standort erarbeitet. „Dabei bildeten Elemente des Bosch House of Orientation, welches die enge Verzahnung von Vision,

Leitbild, Werten, Kernkompetenzen und dem Bosch Business System zeigt, den Rahmen. Auch der Abgleich mit den Visionen vernetzter Bosch-Organisationen ist erfolgt. „In regelmäßigen Meetings wird die Ausrichtung überprüft und weiterentwickelt,“ erklärt Michael Humer, Abteilungsleiter Deployment Business Excellence bei Bosch in Hallein.

Basierend auf dieser Arbeit, der Vision des Werkes Hallein, wurden durch den Führungskreis Mission und Strategische Leitsätze erstellt. Der daraus abgeleitete Aktions- und Maßnahmenplan dient den Mitarbeitern als Wegweiser für das tägliche Handeln. Die Bewertung und Überprüfung des Strategiemangementprozesses sowie der unterstützenden Prozesse zur Umsetzung erfolgt jährlich. Bei neuen Erkenntnissen wird – im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung – der Strategiemangementprozess angepasst und optimiert.

Nachdem erkannt wurde, dass das Bindeglied zwischen Vision, strategischen Leitsätzen und dem Aktions- und Maßnahmenplan noch nicht geschlossen war, ist eine **Strategie-Matrix** er-

stellt worden, in der konkrete, aus dem Berichtswesen abgeleitete Kennzahlen definiert wurden. Diese Vorgehensweise stellt die Transparenz und einen direkten Zusammenhang zwischen der abstrakten Ebene, der Vision, bis hinunter zum Tagesgeschäft (konkrete Ebene) sicher. Eine Zusammenfassung der in der Strategie-Matrix festgelegten Kennzahlen zu greifbaren Handlungsfeldern erfolgt über eine Balanced Scorecard (siehe Abbildung 9). Die Unterteilung in 6 Handlungsfelder – Kompetenzen, Qualität, Kosten, Lieferung, Markt/Kunde sowie Partnerschaften und Ressourcen – ermöglicht eine Ausgewogenheit in den Aktionsschwerpunkten und Ergebnissen.

**Zielentfaltung und Kommunikation an die Mitarbeiter – Schritt 2:**

Die im Aktions- und Maßnahmenplan hinterlegten Ziele sowie die im Vorjahr erreichten Ergebnisse bilden den Input für den jährlichen Wirtschaftsplan. Dieser gilt als operative Vorgabe des Werkes für das nächste Kalenderjahr. Die daraus abgeleiteten Werksziele werden **in einem nachgeschalteten jährlichen „Ziele-Workshop“** im Dialog allen Führungskräften

HIP Werkskalender 2011																			
Zeitraum Schwerpunkt		Montag Eigener Bereich				Dienstag Zahnradpumpe				Mittwoch Großdiesel				Donnerstag DNOX / Gehäusefertigung				Freitag Eigener Bereich /	
Monatstermine		1. Mo	2. Mo	3. Mo	4. Mo	1. Di	2. Di	3. Di	4. Di	1. Mi	2. Mi	3. Mi	4. Mi	1. Do	2. Do	3. Do	4. Do	1. Fr	2. Fr
07:00	07:30	Führen vor Ort				BPS Rundgang MSC Werk 1				BPS Rundgang MSL Werk 1				BPS Rundgang MSE Werk 2				Führen	
07:30	08:00																	VSDIA R	
08:00	08:15					BPS Rundg. MSC WT2		BPS Rundg. MSC WT2											
08:15	08:30																		
08:30	09:00	Pause				Pause				Pause				Pa					
09:00	09:15	Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen					
09:15	10:00	Muster-Review				Dialog mit der WL				ÄS QAS				BPS Steuerkreis Fertigung Logistik				DBE Steuerkreis	
10:00	10:30																		
10:30	11:00	EVOB Nachbesprechung LE / ZP																	
11:00	11:30																		
11:30	12:00																		
12:00	12:30	Mittagessen   Eigenbedarf				Mittagessen   Eigenbedarf				Mittagessen   Eigenbedarf				Mittagessen					
12:30	13:00																		
13:00	13:30					HIP LE-Executive Meeting				DT PC/PT BER Projekt-sitzung GEZ DT Shainin 6 Sigma									
13:30	14:00	RPP HDP		RPP CRI										ALS LE					
14:00	14:30													ALS-AL					
14:30	15:00	8D Durchsprache				HIP Werksliefer-sitzung													
15:00	15:30																		
15:30	16:00																		
16:00	16:30									Abend-werk-statt PPR-Team LE									
16:30	17:00	Eigenbedarf				Eigenbedarf				Eigenbedarf				Eigen					
17:00	17:30																		
17:30	18:00																		

**Zusätzliche Termine: Planungsdurchsprache jew. am 3 AT / Monat, Assistentinnentreffen 2-monatlich**

ALS = Abteilungsleitersitzung | ÄS = Änderungssitzung (inkl. Eskalation) | BOT = Business Opportunity Team | CRI = Common Rail Injektor | DT = Dauertermin | EVOB = Entwurfs- und Freigabevorbereitung | FKS = Führungskräfte-sitzung | HDP = Hochdruckpumpe | LE = Large Engines | PB = Projektbewertung | PRC = Project Review Committee | PPR = Product Plant Review | QAS = Qualitätsarbeits-sitzung | RPP = Ratio Projekt Planung | WL = W

Abb. 10: Standardisierter Werkskalender Werk Hallein: Täglich steht jeder Führungskraft ein Zeitraum bis 10:30 für Review der Maßnahmen und Coaching der Mitarbeiter zur Verfügung



vorgestellt. In anschließenden Folgewerkshops durch die jeweiligen Prozessowner werden Maßnahmen zur Erreichung der übergeordneten Werksziele erarbeitet, in welche die entsprechenden, unterstützenden Querschnitts-abteilungen mit einbezogen werden. Diese Zielvorgaben werden über jährliche Mitarbeitergespräche bis auf jeden einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen und vereinbart.

### Laufendes unterjähriges Review und Unterstützung durch den Führungskreis – Schritt 3:

Das Review der Maßnahmen und Projekte findet vorzugsweise vor Ort im Rahmen eines standardisierten *Werkskalenders* statt (siehe [Abbildung 10](#)). Hierbei haben die Führungskräfte die Aufgabe, die Mitarbeiter durch gezielte Fragestellungen anzuleiten und zu unterstützen. Dieses Vorgehen stellt einen wesentlichen Teil der Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung in Hallein dar.

### Beispiele 3: Hochschule Fulda

*Ansprechpartner: Elke Sass, QMB ([www.fh-fulda.de](http://www.fh-fulda.de))*

Basierend auf dem vom Senat verabschiedeten Leitbild wird an der **Hochschule Fulda (HFD)** das strategische Management, ausgehend vom vorhandenen **Qualitätsmanagement (QM)**, aufgebaut. Als operatives Instrument zum Umsetzen der hochschulweiten Strategien wurde dabei der Ansatz der Balanced Scorecard gewählt. Grundsätzlich ist das Instrument der BSC auf Hochschulen übertragbar, erfordert jedoch bei der Wahl der Perspektiven eine sehr individuelle Anpassung an die spezifischen Gegebenheiten und Ziele einer Hochschule. Das Erreichen der Finanzziele ist an Hochschulen nicht höchstes Ziel, sondern lediglich Grundlage der Arbeit. Insofern wurden an der HFD zwei Anpassungen am Grundmodell der BSC vorgenommen.

Die Erarbeitung von **Strategy Map und Quality Scorecard** erfolgt in Zusammenarbeit von Präsidium und Fachbereichen (durch Vertreter einzelner Gremien z. B. aus der Kommission Studium und Lehre oder der Forschungskommission). Für die HFD ermöglicht die Kombination von Strategy Map und Quality Scorecard eine

effektive und effiziente Gesamtsteuerung der Hochschule.

Die HFD unterteilt das strategische Gesamtkonzept in zwei Phasen: erstens die Entwicklung von Strategien, ausgehend von einer Vision unter Einsatz von SWOT-Analysen, und zweitens die Umsetzung von Strategien unter Einsatz von Strategy Maps und Quality Scorecards. Bei der Strategieentwicklung wählte die HFD eine pragmatische Lösung und baute auf bereits vorhandenen Ansätzen auf. Dabei sind die wesentlichen Elemente des Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprozesses :

#### 1. Vision:

Die Vision wurde von der Hochschulleitung bewusst offen formuliert, um so den Gremien Mitgestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen und eine größtmögliche Akzeptanz zu erreichen. Diese breite Mitwirkung legte die Grundlage dafür, dass die Vision auch von den Statusgruppen der Hochschule mitgetragen wurde.

#### 2. SWOT-Analysen:

Für die einzelnen Aussagen der Vision wurde auf der Grundlage sorgfältiger Datenerhebungen unter Einbindung vielfältiger Stakeholder eine SWOT-Analyse im Rahmen eines Workshops durchgeführt.

#### 3. Ableitung der Strategien:

Die Strategien wurden auf der Grundlage der SWOT-Analyse vom Präsidium unter Mitwirkung der Fachbereiche, der zentralen Einheiten und der Verwaltung abgeleitet. Wesentliches Merkmal einer SWOT-Matrix ist das Herstellen einer Beziehung zwischen den Chancen und Risiken einerseits und den Stärken und Schwächen einer Organisation andererseits.

#### 4. Strategy Map:

Die Ableitung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen der verschiedenen Perspektiven wird in sogenannten Strategy Maps dargestellt. Die Kenntnis über diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen ermöglicht es der Organisation, die notwendigen Maßnahmen zur Verbesserung der Ergebnisse

dort zu ergreifen, wo sie ihre größte Wirkung entfalten. Mit der Identifizierung der Ursache-Wirkungs-Ketten erfolgt nicht nur die Festlegung der Kennzahlen, die diesem Ziel zugeordnet sind, sondern auch die eines Ist- und Soll-Wertes. Es wird herausgearbeitet, welche Kennzahl welche andere mit welchem Zeitverzug und in welchem Ausmaß beeinflusst. Zugleich wird dabei deutlich, in welchem Maße eine Kennzahl zum Erreichen der strategischen Zielsetzungen beiträgt. Außerdem gelingt nach Horváth & Partners (2009) die Kommunikation der Strategie im Zusammenspiel von Strategy Map und BSC besser als die rein tabellarische Auflistung der Ziele in der Scorecard.

### 5. Quality Scorecard:

Die einzelnen Komponenten der QSC sind:

- Ziel (aus der Strategy Map); z.B. hohes Niveau der Studierenden – spätestens im 2. Semester;

### 7. Strategisches Feedback:

Es werden Informationsrückflüsse (regelmäßige Weitergabe der Ergebnisse an die Hochschulleitung bei den zentralen Prozessen und ein jährlicher Ergebnisbericht der Fachbereiche bezogen auf die strategischen Ziele der Hochschule) organisiert, die die Hochschulleitung in die Lage versetzen, die formulierten Ziele hinsichtlich ihres Umsetzungsgrades und ihrer Aktualität zu überprüfen.

Die gesamte Prozesskette unterliegt dabei einem Prozessmanagement, das eine kontinuierliche Verbesserung aller in der Kette liegenden Prozesse bewirkt und dadurch langfristig die Qualität der Ergebnisse auf ein höheres Niveau hebt. Anstelle des Begriffes Kennzahl nutzt die HFD im Rahmen der QSC den Begriff Ergebniskriterium, da besonders an Hochschulen nicht alles in Zahlen darstellbar – also quantifizierbar – ist, sondern vielmehr auch

Strategien leisten und „dort an die BSC [anknüpfen], wo es im Rahmen der internen Prozessperspektive einen logischen und inhaltlichen Abgleich zwischen Prozessziel einerseits und strategischem Ziel andererseits herstellt“.

Für weitere Details bzgl. des Fallbeispiels HS Fulda sehen Sie bitte: Carsten Feller, Olaf Dahmann, Elke Sass, Michael Zweier und Johann Janssen: „Strategische Hochschulsteuerung mit der Quality Scorecard“, erschienen in: Wissenschaftsmanagement 2, März/April, 2010

### Beispiele 4: mydays GmbH

*Ansprechpartner: Fabrice Schmidt, Geschäftsführer (www.mydays.de)*

Der Leitungskreis des Unternehmens erarbeitete die grundlegende Mission, Vision und die Werte der Firma. Die Grundidee lässt sich dabei auf folgende Aussage zusammenfassen: „Massenrelevante Erlebnisleistungen zu magischen Momenten mit einfachem Zugang zu veredeln“. Dabei wurden folgende Definitionen verwendet:

- Massenrelevante Erlebnisleistungen – Relevanz: Flexibilität, Verfügbarkeit, Kaufbarkeit
- veredeln – Mehrwert: Faszination, Begehrlichkeit, Verständlichkeit
- zu magischen Momenten – unvergessliche Emotionen und Bindung
- mit einfachem Zugang – effizient und serviceorientiert.

Anschließend wurde dieses Leitbild unter Einbeziehung der gesamten Belegschaft verfeinert und operationalisiert, wobei die strategischen Ziele vollständig auf die operative Ebene und die Schlüsselinitiativen heruntergebrochen wurden (vgl. Abbildung 11). Dabei wurden die Ziele von folgenden strategischen Prioritäten abgeleitet:

1. Auf- und Ausbau eines effektiven und effizienten Akquise-Managements für massenrelevante Produkte mit einfacher und flexibler Erreichbarkeit.
2. Auf- und Ausbau eines effektiven und effizienten Produkt- und Vermarktungsmanagements.
3. Auf- und Ausbau der Marken-Awareness und Bekanntheit der Markenattribute sowie des Claims.

#### Autor



#### ■ C.-Andreas Dalluege

ist seit 10 Jahren Assessor für den Europäischen Excellence Award und hat seit über 20 Jahren in zahlreichen Europäischen Forschungsprojekten zum Thema TQM mitgearbeitet.

E-Mail: cad@ibk.eu / www.dalluege.biz

Kostenlose Assessment-Tools: [www.ibk.eu/de/download-module.htm](http://www.ibk.eu/de/download-module.htm)

- Ergebniskriterium; z.B. Anteil der bestanden Prüfungen/Teilnehmer der Prüfung;
- Ergebnisausprägung (Ist-Wert);
- Ergebnisausprägung (Soll-Wert mit Zeitangabe);
- Zielpate, der die an der Umsetzung des strategischen Ziels Beteiligten koordiniert.

qualitative Aussagen von großer Bedeutung sind.

Insgesamt ergibt sich hierdurch ein integriertes Verfahren zur Strategieentwicklung und -umsetzung für die HFD, das vollständig im QM-System abgebildet ist. Um zu gewährleisten, dass die in der QSC festgehaltenen Ziele auch erreicht werden, ist es erforderlich, diese regelmäßig auf ihren Zielerreichungsgrad zu überprüfen. Dies geschieht über strategische und operative Regelkreise, die im Rahmen des Aufbaus des QM-Systems implementiert wurden. Innerhalb derer werden die Prozesse geplant, gelenkt, bewertet und verbessert.

Die Verknüpfung eines prozessorientierten QM mit einem strategischen Management kann die Umsetzung der hochschulweit erarbeiteten

### 6. Maßnahmenplan:

Schließlich werden im Bereich der zentralen Einrichtungen und der Verwaltung konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung abgeleitet. Mit den Fachbereichen werden zur Erreichung der strategischen Vorhaben Ziel- und Leistungsvereinbarungen abgeschlossen, jedoch keine Maßnahmen vereinbart. Diese bleiben im autonomen Verantwortungsbereich der Fachbereiche.

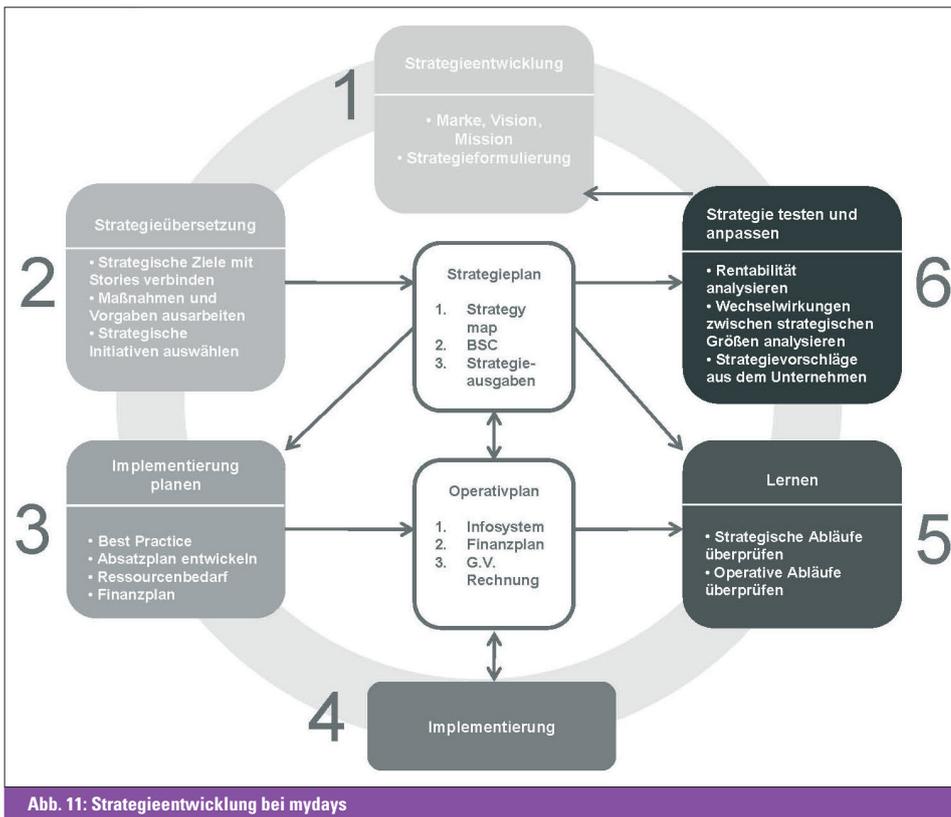


Abb. 11: Strategieentwicklung bei mydays

Aussage als Möglichkeit zu agieren, statt zu reagieren.

### Abschlussbetrachtung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in diesem Beispiel die einführungsdargelegte Vorgehensweise prinzipiell umgesetzt wurde, wobei Variationen im Detail liegen, die durch Größe, Art und Struktur der jeweiligen Organisation beeinflusst werden.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die systematische Ableitung von Handlungsparametern und operativen Zielen aus den strategischen Zielen komplett umgesetzt wurde und dies dazu geführt hat, dass die Organisation Marktführer in ihrem Bereich geworden ist und diese Position auch schon über Jahre hinweg nachhaltig verteidigen konnte.

4. Auf- und Ausbau der Serviceleistung und der Shop-Performance.

Die Umsetzung der Ziele wird täglich und durchgängig verfolgt und kontrolliert. Hierfür gibt es auf allen Ebenen konkrete Kennzahlen für diese Ziele, wobei die Businessplanung pro Abteilung abgeleitet von Key Initiativen und strategischen Prioritäten aufgebaut und in Kennzahlen umgesetzt wurde. Diese wurden für folgende Bereiche festgelegt:

- Brand
- Finance & Controlling
- HR & Legal
- Sales
- Online-Marketing
- Produktmanagement
- Quality & Service.

„Auf Abteilungsleiter Ebene erfolgt ein eigenes Controlling der Kennzahlen. Auch die Teams werden in die Umsetzung und Erreichbarkeit der abteilungsbezogenen Ziele sowie die Übertragung von Verantwortlichkeiten aktiv eingebunden. Die Kennzahlen werden in ein einheitliches Reporting eingepflegt und ermöglichen so einen SOLL-/IST-Vergleich,“ erläutert Fabrice Schmidt, Geschäftsführer der mydays GmbH.

**Auf Mitarbeiterebene erfolgt ein regelmäßiges Monats-Infomeeting zu allen im Unternehmen relevanten Zahlen und Aktionen.** Zeitgleich gibt es Abteilungsleiter-Monatsmeetings zur Auswertung der Ziele und Zahlen sowie abteilungsübergreifende Abstimmung. Um dies stärker zu automatisieren, wird gerade eine Balanced Scorecard entwickelt und eingeführt, die jedem relevanten Arbeitsplatz die dort benötigten Daten sowohl im Detail wie auch als verdichtete Übersicht zur Verfügung stellt.

Bei der schrittweisen Umsetzung dieses Ansatzes konnte **folgender Nutzen** konkret abgeleitet werden:

- jeder Mitarbeiter kennt den Zusammenhang und seine individuelle Verantwortung
- Defizite bzw. Änderungen werden frühzeitig für entsprechende Anpassung bzw. Optimierung erkannt
- Priorisierungen sowie Entscheidungen sind zielgerichteter und transparenter
- vielseitiges Denken durch verschiedene Perspektiven
- Anspruch an die BSC: Zusammenhängende Darstellung der strategischen Ziele in Form von abgeleiteten Messgrößen zur Wiederspiegelung der Zielerreichung und deren

### Fußnote

<sup>1</sup>Der Beitrag von Assa Abloy entstand in Zusammenarbeit von Siegfried Weber und seinem Amtsvorgänger Norman Wittke.

