

Hannover, im Frühjahr 2007

FIRMA Strategieentwicklung Vorüberlegungen der Geschäftsleitung Leitfaden

Dieser Leitfaden wendet sich an **kleinere bis mittlere Organisationen**, die eine Klärung ihrer Strategie und deren konsequente Umsetzung unter Nutzung der Balanced Scorecard (BSC) herbeiführen wollen.

Auf der folgenden Seite finden Sie zunächst eine Übersicht über die wichtigsten Schritte, danach finden Sie zu jedem Schritt Impulse und Hinweise, wie Sie diese Schritte erfolgreich bewältigen können. Bitte beachten Sie zu den einzelnen Abschnitten immer auch die Seminarmaterialien, die weiterführende Informationen bereitstellen.

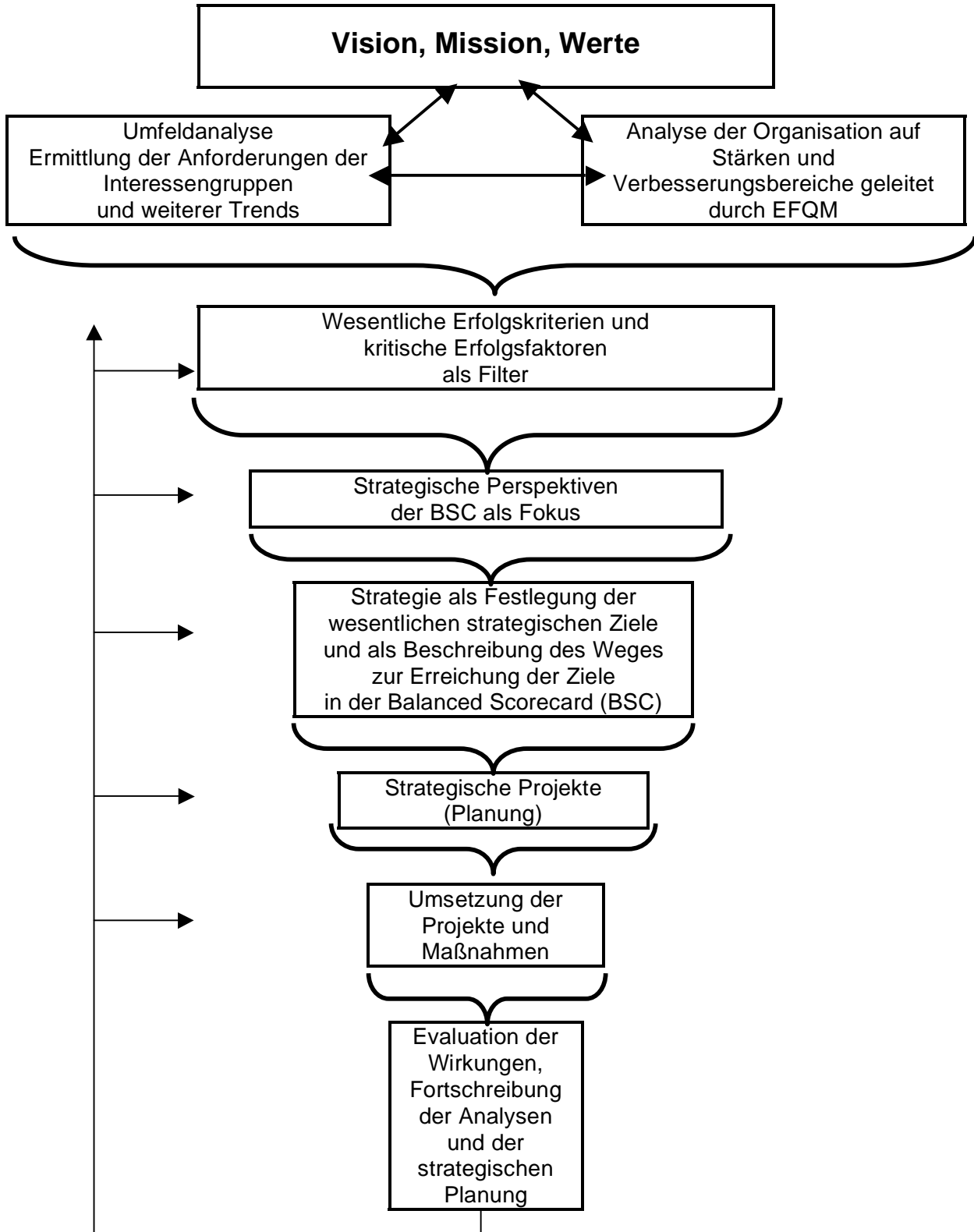
Hintergrundüberlegungen:

„Strategie“ umfasst die mittel- und langfristige Planung der **erfolgskritischen Entwicklungsaufgaben** einer Organisation. Ausgangspunkt ist einerseits die Betrachtung der eigenen Identität (Vision, Mission, Grundwerte, grundlegende Handlungsrichtlinien) und andererseits das organisationsspezifische Umfeld. Dies stellt Anforderungen, die von einer Organisation bewältigt werden müssen, damit diese auf lange Sicht zunächst einmal überlebt und sich darüberhinaus auch entfalten und entwickeln kann.

Aus dem **Spannungsverhältnis** zwischen dem, was eine Organisation gerne sein möchte (Standardmerkmale und Alleinstellungsmerkmale), den Umfeldanforderung (Chancen und Risiken) sowie aus der Organisationsdiagnose (Stärken und Schwächen, ermittelt z.B. im Rahmen einer EFQM Selbstbewertung) leitet sich ab, was eine Organisation tun muss, um zu bestehen. Zu unterscheiden ist zwischen den Mindestvoraussetzungen, die zu erfüllen sind, um überhaupt am „Spiel“ teilnehmen zu können (Gegenstand eines umfassenden Controllings und Berichtswesen) und den **herausragenden Erfolgskriterien**, die in einer Balanced Scorecard abgebildet werden.

Im Unterschied zum allgemeinen Controlling, das auch eine Vielzahl von Kennzahlen auch aus dem operativen Geschäft umfasst, gilt für die BSC „Twenty Is Plenty“. Es geht also hier um **Fokussierung**. Vorgeschlagen wird, entweder die vier klassischen Perspektiven von KAPLAN und NORTON in Betracht zu ziehen (Finanzielle Perspektive, Kundenperspektive, Prozessperspektive, Potenzialperspektive) oder die Perspektiven aus den Kriterien des EFQM-Modelles abzuleiten (vorzuziehen für Organisationen, die sich bereits am EFQM-Modell orientieren).

Der Gesamtprozess der Strategieentwicklung und Umsetzung im Überblick und die Einbettung der Balanced Scorecard (BSC)



Klärung der Vision; Mission, Werte, Handlungsgrundsätze

Die Formulierung der **Mission** sollte geeignet sein, daraus eine Erfolgskriterium (Zielgröße) abzuleiten für den Nutzen, den die Organisation ihren Kunden stiftet und für die Produktqualität.

Die **Vision** zeigt das angestrebte Ideal und damit die Entwicklungsperspektive auf. Aus der Formulierung sollte sich ein Erfolgskriterium für die strategische Entwicklung ableiten lassen.

Die **Werte** enthalten in der Regel explizite oder implizite Versprechen gegenüber den Interessengruppen. Sie sollten sich in Gütekriterien für das Vorgehen bzw. für die Prozesse übersetzen lassen.

Kernaussage	Kriterium
Mission:	
Vision:	
Werte: (Versprechen an Kunden) (Versprechen an Mitarbeiter) (Versprechen an Partner) (Versprechen an Gesellschaft / Umwelt)	

Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse soll klären, welche die elementaren Voraussetzungen für den dauerhaften Erfolg der Organisation sind. Es wird unterstellt, dass ein System nur dann erfolgreich ist, wenn es für das Umfeld einen solchen Nutzen stiftet, dass dieses Umfeld ihm die erforderlichen Ressourcen zukommen lässt. Anders ausgedrückt, eine Organisation muss den Anforderungen des Umfeldes gerecht werden. Dazu muss man bestimmen, welches die relevanten Umfeldfaktoren sind. Zu unterscheiden ist zwischen den Erwartungen der Interessengruppe und den Trends, die sich nicht an bestimmten Interessengruppen formulieren lassen. Diese Anforderungen bieten der Organisation Chancen (wenn sie die Anforderungen besser erfüllen kann als andere) und Risiken (wenn die Gefahr besteht, bedeutsamen Anforderungen nicht gerecht zu werden).

Chancen	Interessengruppe und deren Erwartungen	Risiken
	Kunden	
	Mitarbeiter	
	Lieferanten	
	Partner	
	Vertreter der Öffentlichkeit	
	Weitere Interessengruppen	

Chancen	Trends	Risiken
	Demografische Entwicklung (z.B. Verschiebung der Alterstrukturen)	
	Politische Entwicklungen (z.B. Deregulierung)	
	Wirtschaftliche Entwicklungen (z.B. Wechselkurse)	
	Technologische Entwicklungen (z.B. Miniaturisierung)	
	Ökologische Entwicklung (z.B. Verschiebungen bei den Energiereserven)	
	Gesetzliche Veränderungen (z.B. Veränderungen in den Verordnungen zur Kreislaufwirtschaft)	
	

Bitte heben Sie zunächst die Chancen hervor, denen Sie eine herausragende Bedeutung für die Strategieformulierung beimessen.

Bitte heben Sie dann die Risiken hervor, die eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit haben und die deshalb bei der Strategieformulierung unbedingt berücksichtigt werden sollten.

Im ersten Anlauf ist es in der Regel nicht möglich, diese Chancen- und Risikenbetrachtung besonders fundiert zu leisten. Nehmen Sie das, was sie in einem ersten Anlauf aus den Kenntnissen und den Vermutungen der Teilnehmer zusammentragen können, als eine Arbeitshypothese und untermauern Sie Ihre Überlegungen unter Relevanzgesichtspunkten Schritt für Schritt zu einem späteren Zeitpunkt.

Diagnose der Organisation auf Stärken und Verbesserungsbereiche

Die Organisationsdiagnose hat die Aufgabe, frühzeitig Engpässe zu erkennen und Potentiale zu erschließen. Es sollten zumindest folgende Fragen geklärt werden.

- Wie haben sich die wesentlichen Ergebnisse (bei einem Profitcenter die Erträge, bei anderen die erbrachten Leistungen) in den letzten Jahren entwickelt und wie sieht eine begründete Prognose aus.
- Wie hat sich die Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter entwickelt? Welche Prognose lässt sich stellen?
- Wie stellt sich unser Produkt im Vergleich zum Wettbewerb dar, wo sind die wesentlichen Stärken und Schwächen?
- Wie sind unsere Prozesse gestaltet, wo liegen Potentiale?
- Inwieweit ist unser Personalmanagement geeignet, die notwendigen Ressourcen nach Quantität und Qualität zeitadäquat bereitzustellen?
- Wie gut nutzen wir unsere anderen Ressourcen (Partner, Finanzen, Gebäude, Infrastruktur, Sachmittel, Informationen und Know-how?)
- Sorgt die Führung für eine klare Ausrichtung der Aktivitäten auf die vereinbarten übergeordneten Ziele (Vision - Mission) sowie für eine gute Gestaltung der Organisation und kümmert sie sich angemessen um Kunden, Mitarbeiter und Partner?

Eine gründliche Anleitung zur Untersuchung der Organisation bietet das EFQM-Modell, das mit unterschiedlicher Tiefe situationsadäquat angewendet werden kann. (Eine detaillierte Darstellung des Vorgehens bei einer EFQM-Selbstbewertung würde jedoch den Rahmen dieses Leitfadens sprengen.)

Wichtig ist bei einer Organisationsdiagnose, dass gleichermaßen die Stärken und die Verbesserungsbereiche betrachtet werden. Manchmal steht später in der Strategie die Bewältigung der Engpässe im Vordergrund, manchmal geht es aber auch um die weitere Ausprägung bestehender Stärken, weil diese ein Alleinstellungsmerkmal darstellen.

Formulieren Sie für die oben angeführten Fragen mindestens eine besondere Stärke und einen wichtigen Verbesserungsbereich, von dem sie meinen, dass er für die Formulierung der Strategie von besonderer Bedeutung ist:

Quick-Check-Up

Aspekt / Kriterium	Stärken	Verbesserungsbereiche
Ergebnisse		
Kundenzufriedenheit		
Mitarbeiterzufriedenheit		
Produkt		
Prozesse		
Personalmanagement		
Partnermanagement		
Finanzmanagement		
Anlagen und Einrichtungen		
Informationen und Know-how		
Führung		

Eine gründliche Selbstbewertung dauert je nach Größe der Organisation und Verfahren 2 – 3 Tage. Wenn Sie nicht die Möglichkeit zu einer systematischen Selbstbewertung haben, ist es in der Regel nicht möglich, die Beurteilung der Stärken- und Verbesserungsbereiche besonders fundiert zu leisten. Nehmen Sie das, was sie in einem ersten Anlauf aus den Kenntnissen und den Vermutungen der Teilnehmer zusammentragen können, als eine Arbeitshypothese und untermauern Sie Ihre Überlegungen unter Relevanzgesichtspunkten Schritt für Schritt zu einem späteren Zeitpunkt.

Festlegung der wesentlichen Erfolgskriterien und der Kritischen Erfolgsfaktoren

Nach dem Sie nunmehr Ihre Vision und Mission bestimmt haben, nachdem Sie wissen, welche Anforderungen Ihr Umfeld stellt und welche Chancen und Risiken sich daraus ergeben und nachdem Sie herausdestilliert haben, welche Stärken und Verbesserungsbereiche die aktuelle Situation Ihrer Organisation kennzeichnen, können Sie die wichtigsten Erfolgskriterien und kritischen Erfolgsfaktoren benennen.

Wesentliche Erfolgskriterien:

- Woran erkennen Sie, dass Sie ihre Mission, Ihren Auftrag gut erfüllen?
- Woran erkennen Sie, dass Sie im Sinne Ihrer Vision vorankommen?
- Woran erkennen Sie, dass Sie den Interessen der Kapitalgeber gerecht werden?
- Was wollen Sie im Hinblick auf Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erreichen?
- Woran lässt sich eine optimale Gestaltung der Prozesse und Strukturen festmachen?
- Woran wird deutlich, dass Ihre Organisationseinheit die erforderlichen Entwicklungspotentiale erschließt und das Lernen fördert?

Kritische Erfolgsfaktoren:

- Welche Merkmale heben Ihre Organisationseinheit von vorhandenen oder potentiellen Wettbewerbern ab (Alleinstellungsmerkmale), die Sie unbedingt ausbauen sollten, um einen Wettbewerbsvorsprung zu wahren?
- Welche Engpässe müssen Sie bewältigen, um Ihre Mission und Vision besser zu erfüllen?

Strategische Perspektiven als Fokus

Kaplan und Norton schlagen vier Perspektiven vor:

- Finanzperspektive
- Kundenperspektive
- Interne oder Prozessperspektive
- Mitarbeiterperspektive bzw. Perspektive des Lernens und der Entwicklung.

Beide Autoren weisen aber auch darauf hin, dass es möglich ist weitere bzw. andere Perspektiven zu wählen.

Für Organisationseinheiten, die schon intensiv mit dem EFQM-Modell gearbeitet haben und mit dieser „Denke“ vertraut sind, kann es schlüssiger sein, die Balanced Scorecard analog der EFQM-Kriterien aufzubauen.

Bitte schauen Sie sich noch die Anregungen auf der folgenden Seite an und entscheiden sie sich dann für die Struktur Ihrer BSC.

Teilaspekte einer Strategieentwicklung

Aspekt	Erläuterung
Nutzenstrategie	Zuerst ist zu fragen, welchen Interessengruppen die Organisation überhaupt einen Nutzen stiften will und was sie bieten will, damit sie die Unterstützung dieser Interessengruppe bekommt. Besonders wichtig ist die Interessengruppe, die bezahlt, die Kunden im engeren Sinne. Als Interessengruppen sind zu betrachten: Kunden oder Auftraggeber, Gesellschaft (Mitarbeiter, Lieferanten, Wettbewerber, Know-how-Geber werden separat betrachtet. s.u.)
Kernkompetenzstrategie	Welche Kernkompetenzen heben das Unternehmen von den Wettbewerbern ab und macht es besonders wertvoll für seine Interessengruppen?
Produktstrategie	Auf welches Produktportfolio setzt das Unternehmen und welche Qualitätsmerkmale der Produkte werden angestrebt? Welche Produkte werden bzgl. des Umsatzvolumens wachsen, welche werden gleich bleiben, welche werden an Bedeutung verlieren? Welche neuen Produkte sind zu entwickeln, wo sind an den Produkten qualitative Veränderungen zu realisieren? Welche Auswirkung hat dieses auf das Qualitätsmanagement und die Prozessverbesserung?
Produktionsstrategie	Welche Wertschöpfungstiefe und welcher Automatisierungsgrad wird angestrebt, welche Standorte sollen auf- bzw. ausgebaut werden und wie soll das Verhältnisses zu den Zuliefern aussehen?
Marktpositionsstrategie	Welche Alternativen haben die Interessengruppen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, und wie kann sich das Unternehmen so positionieren, dass sich die Kunden zugunsten des eigene Unternehmens entscheiden? (Aber auch die Liefermärkte betrachten!)
Marketingstrategie	Wie stellt sich das Unternehmen gegenüber den Interessengruppen so dar, dass sie dessen Stärken erkennen und sich für dieses Unternehmen entscheiden?
Mitarbeiterstrategie	Welcher Personalkörper erscheint erstrebenswert und wie kann es gelingen, den existierenden Personalkörper an das „Ideal“ anzupassen (=> Rekrutierungsstrategie, PE-Strategie)?
Ressourcen- / Finanzstrategie	Wie können die vorhandenen Ressourcen optimal auf die Realisierung der Strategie ausgerichtet werden, wie können zusätzliche Ressourcen erschlossen werden?
Lieferantenstrategie	Mit welchen Lieferanten will das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig kooperieren (A-B-C Betrachtung)?
Partnerstrategie	Sind die relevanten Partner identifiziert? Welchen Nutzen kann das Unternehmen aus der Partnerschaft ziehen, welchen Nutzen kann der Partner realisieren?
Organisationsstrukturstrategie	Wie soll sich die Organisationsstruktur entwickeln, um eine optimale Leistungsfähigkeit sicherzustellen: Welches ist die optimale Struktur für die optimierten Prozesse für die hochwertigen Produkte für beste Ergebnisse?

Machbarkeitsüberprüfung

Die Umsetzung von Strategien scheitert häufig schon daran, dass versäumt wurde, die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen. Es ist deshalb schon zu einem frühen Zeitpunkt der Strategieentwicklung von großer Bedeutung abzuschätzen, wie viele Ressourcen für die einzelnen Maßnahmen und für die Maßnahmen insgesamt benötigt werden. Dem ist gegenüberzustellen, ob die entsprechenden Ressourcen bereitgestellt werden.

Zu betrachten sind zunächst einmal die personellen und die finanziellen Ressourcen:

Grundlogik der Ermittlung der personellen Ressourcen:

Anzahl der Mitarbeiter x Jahresarbeitstage x Prozentsatz der Arbeitszeit, die für Projekte eingesetzt werden kann:

Dem ist gegenüberzustellen, wie viele Tage für die Projekte benötigt werden, wobei wahrscheinlich eine Zuordnung von Mitarbeitern und Maßnahmen nötig ist, weil nicht jeder alles machen kann bzw. soll.

Grundschemata:

MA oder Team	Arbeitstage	% verfügbar	Tage verfügbar	Bedarf für Maßnahmen							Unterdeckung
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	Summe	
A	210	10	21	5		10	10			25	- 4
B	210	20	42		10	5	5	5	5	30	+ 12
C	110	0	0	5						5	- 5
D	110	10	11	5	5	5			5	20	- 9
E	210	5	10	5	5	5	5	5	5	30	- 20
F	210	10	21	10		5	5			20	+ 1
Summe	1060	-	105	30	20	30	25	10	15	130	- 25

Grundlogik der Ermittlung der finanziellen Ressourcen:

Zunächst ist zu entscheiden, ob eine monatliche Betrachtung erforderlich ist oder ob eine Grobe Betrachtung über die Jahre genügt.

Das finanzielle Potential setzt sich zusammen aus den selbst erwirtschafteten Mitteln (Erträge minus Kosten) sowie weiteren Mittel, die zusätzlich zur Verfügung gestellt werden (Invest der ‚Mutter‘ oder Kredite).

Dem ist gegenüberzustellen, wie viele Finanzmittel für die einzelnen Projekte und für die Projekte in Summe benötigt werden. Auch hier kann eine differenzierte Betrachtung nach einzelnen Projekten hilfreich sein, um bei Unterdeckungen optimale Anpassungen vornehmen zu können.

Grundschema:

	Quartal 1.1	Quartal 1.2	Quartal 1.3	Quartal 1.4	Summe J1	Quartal 2.1	Quartal 2.2	Quartal 2.3	Quartal 2.4	Summe J2
Einnahmen A										
Einnahmen B										
Einnahmen C										
Einnahmen D										
Summe Einnahmen										
Kosten X										
Kosten Y										
Kosten Z										
Summe Kosten										
Verfügbare Eigenmittel										
Kosten M1										
Kosten M2										
Kosten M3										
Summe Kosten Strategie										
Über-/ Unterdeckung										

Zunächst werden die Kosten X-Z betrachtet ohne die Kosten und ohne die Wirkung der strategischen Maßnahmen.

Dann werden die Kosten M1 bis Mx für die strategischen Maßnahmen der Zeitachse zugeordnet.

Im dritten Schritt, wird betrachtet, zu welchem Zeitpunkt die strategischen Maßnahmen auf der Ertrags- und auf der Kostenseite wirksam werden. Dementsprechend werden die ursprünglichen Ansätze korrigiert.

Planung der strategischen Projekte

Für die Planung und das Monitoring steht eine Software-Lösung auf Excel-Basis zur Verfügung. Darin sind folgende Projektdatenblätter vorgesehen. Sie sind mit der Maßnahmenübersicht verlinkt und erleichtern damit die Projektfortschrittskontrolle. Sie ersetzen aber nicht eine differenzierte Projektplanung, insbesondere bei umfangreicheren Projekten. Dazu benutzen Sie bitte die bei Ihnen üblichen Projektmanagement-Tools.

Titel	M1 Maßnahme 1		Übersicht	
letzte Aktualisierung	20	Kalenderwoche		
Gesamtstatus	2	1 = im Plan; 2 = Korrekturbedarf; 3 = Maßnahme in Gefahr		
Erläuterungen zum Status	Problem A			
Konkrete Ergebnisse				
Ressourceneinsatz		geplant	verbraucht	
Mitarbeitertage	2			
Finanzmittel	2			
Zielbeitrag BSC				
Verantwortlich	Frau A			
Mitwirkende				
Arbeitsschritte		Meilensteine	Zeitziel	Status
Maßnahmenplanung inkl. Arbeitspakete und Meilensteine				

Zum Monitoring der Projektumsetzung und der Entwicklung der Kennzahlen steht ihnen eine separate Exceltabelle zur Verfügung. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und auch ein bisschen Freude bei der Arbeit mit Ihrer BSC!

Beratungs- und Unterstützungsangebot

Zwecks einer ersten Orientierung finden Sie in der folgenden Tabelle Richtwerte für die Einführung einer BSC, die jeweils die spezifischen Bedingungen noch angepasst werden muss.

Modul	Für einzelne Führungskräfte	Für kleine Organisationseinheiten (eine Führungsebene)	Für mittlere Organisationseinheiten (zwei Führungsebenen)	Für größere Organisationseinheiten (mehr als zwei Führungsebenen)
Infoblock zum Gesamtprozess	entfällt	Kurzvortrag mit Diskussion 0,25 Tage	Kurzvortrag mit Diskussion 0,25 Tage	Einführungsveranstaltung 0,5 Tage
Entwicklung Mission, Vision, Statement	persönliches Coaching 0,5 Tage	Workshop 0,5 Tage	Workshop 1 Tag	Workshop 1 – 2 Tage
Umfeldanalyse	persönliches Coaching 0,5 Tage	Workshop 0,5 Tage	Workshop 1 Tag	Workshop 1 – 2 Tage
EFQM-Selbstbewertung	Anleitung des Quick-Check-Up 1 Tag	Kompaktworkshop EFQM, Assessorentaining und Selbstbewertung 2 Tage	Kompaktworkshop EFQM, Assessorentaining, Datenrecherche und Selbstbewertung 3 Tage	Kompaktworkshop EFQM, Assessorentaining und Selbstbewertung 2 Tage pro größerer OE 1 Tag Workshop und ein Tag Vorbereitung um die Ergebnisse der unteren Ebenen auf der obersten Ebene zusammenzufahren
Entwicklung der strategischen Kernaussagen	persönliches Coaching 0,5 Tage	Workshop 0,5 Tage	Workshop 1 Tag	Workshop auf oberster Ebene 1 Tag Workshops auf nächster Ebene pro OE 0,5 Tage Oder: ein Workshop je nach breite der einbezogen Teilnehmer 1 – 2 Tage

Erarbeitung der Strategischen Landkarte Ausarbeitung der BSC	Anleitung der Ausarbeitung 1 Tag	Workshop 1 Tag	Workshop mit BSC Kaskade über eine Ebene 2 Tage	Workshop auf oberster Ebene 1,5 Tage Workshop pro OE auf der folgenden Ebene 1 Tag
Machbarkeitsprüfung / Simulation	Unterstützung der Simulationsrechnungen 0,5 Tage	Unterstützung der Simulationsrechnungen 0,5 Tage	Unterstützung der Simulationsrechnungen 1 Tag ggf ein weiterer Tag für die Anpassung der BSC auf der Grundlage der Simulationen	Unterstützung der Simulationsrechnungen 1 – 3 Tage, je nach Größe des Bereiches. ggf ein weiterer Tag für die Anpassung der BSC auf der Grundlage der Simulationen
Abgleich mit dem Zielvereinbarungssystem	entfällt	Workshop 0,5 Tage	Workshop 0,5 Tage	Workshop 1 Tag
Multi-Projekt-Management-Set-up	entfällt	Workshop 0,5 Tage	Workshop 0,5 Tage	Workshop 1 – 2 Tage
Planung der Projekte	Je nach Art, Anzahl und Umfang der Projekte	Je nach Art, Anzahl und Umfang der Projekte	Je nach Art, Anzahl und Umfang der Projekte	Je nach Art, Anzahl und Umfang der Projekte

Eigene Notizen