

STRATEGIEENTWICKLUNG MIT EXCELLENCEMODELL UND SCORECARD

Erlebnisse wollen geplant sein

C.-Andreas Dalluege, Wiesbaden

Scorecard-Ansätze verwenden Kennzahlensysteme zur Steuerung der Betriebsvorgänge. Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht jedoch nicht aus, um ein zuverlässiges Bild von der Zukunftsfähigkeit einer Firma zu erhalten. Neuwertige Produktionsanlagen können nach einem Technologiesprung rasch überholt sein. Finanzielle Reserven, die ein schnelles Investment in neue Technologien erlauben, bürden nicht für das notwendige Know-how, um diese Investition gewinnbringend einzusetzen.

Harte Kennzahlen müssen deshalb um weiche Faktoren ergänzt werden, also um Daten, die Merkmale anhand subjektiver Informationen beschreiben. Doch genau hier liegt das Problem. Vor allem kleinere Betriebe sind häufig überfordert, sich neben dem Tagesgeschäft auch noch auf dem Gebiet moderner Management- und Analysetechniken weiterzubilden. Und selbst wenn dafür Ressourcen freigestellt werden können, fehlt meist die Erfahrung, sie zielgerecht einzusetzen.

Ähnlich stellte sich die Situation auch bei der 2003 in München gegründeten Mydays GmbH dar. Rund 100 Mitarbeiter sind beschäftigt, mehr als 850 verschiedene Erlebnisse anzubieten. Für alle Anlässe wird ein hochwertiger, sicherer und kundenorientierter Online-Geschenke-Service mit geprüften Erlebnisprodukten bereitgehalten. Die Geschenkeideen reichen von Action bis zu romantischer Zweisamkeit. Der Vertrieb der Erlebnisgeschenke erfolgt über Onlineshop und über Reisebüros. Neben Deutschland werden auch die Märkte Spanien, Italien, Frankreich, Österreich, Niederlande und Schweiz bedient.

Herausragende Dienstleistungen basieren auf den internen Bedingungen für Mitarbeiter und deren Verhalten gegenüber Lieferanten und Partnern. Überlebenschancen haben langfristig nur Firmen, die sich individuell an die Erwartungen ihrer Zielgruppen anpassen. Ein Event-Anbieter konnte mit einem strategischen Excellenceansatz seine Position im Wettbewerb deutlich verbessern.

Strategie schafft Voraussetzung für den Wandel

Um die Kundenzufriedenheit systematisch zu steigern, entschloss sich die Unternehmensführung von Mydays **??wann??** zur Zusammenarbeit mit der IBK Management Solutions GmbH, Wiesbaden. Diese setzt auf vereinfachte Excellencemodelle in Anlehnung an das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management. Dieses Modell betrachtet neben Produkten, Dienstleistungen und Prozessen auch die Interessen sämtlicher am Unternehmen beteiligter Personen und Einrichtungen. Es geht weit über eine ISO-Zertifizierung hinaus und fordert neben der Erfüllung von Kundenbedürfnissen auch die Mitarbeiterperspektive ein.

So müssen Vorstellungen und Meinungen der Mitarbeiter kontinuierlich erhoben und berücksichtigt werden. Zudem gilt es, den Einfluss eines Unternehmens auf sein gesellschaftliches Umfeld und damit sein Image als wichtigen Marketingfaktor bewusst zu gestalten. Die erhobenen Werte werden regelmäßig überprüft, um festzustellen, in welchen Teilbereichen ein hohes Verbesserungspotenzial besteht und, um die Nachhaltigkeit der gewählten Ansätze zu messen. Die Kernfrage bleibt jedoch: Wie erhält die Organisation operative Messgrößen und Schlüsselindikatoren?

Der EFQM-Ansatz fordert und unter-

stützt eine klare Ableitung aller Prozesse und Kennzahlen von der Strategie einer Organisation. Dafür hat sich der Einsatz von Scorecards zur Unternehmenssteuerung bewährt. Erst diese Kombination – EFQM-Modell zur Analyse der Effizienz und Effektivität der Prozesse sowie Scorecards zur operativen Steuerung – optimiert schließlich die Steuerung einer Organisation.

Übersetzung der Strategie in Prozesskennzahlen

Wie aber kann die Unternehmensstrategie in Prozesskennzahlen übersetzt werden? Jede Organisation kann gemäß ihres Leitbilds, ihrer Werte oder ihrer strategischen Felder bzw. Ziele eine zwei- bis dreidimensionale Matrix aufbauen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird am Beispiel von Mydays eine grafische Darstellung in zwei Dimensionen gezeigt: strategische Felder und Werte (Bild 1).

Diese lassen sich in einer Tabelle auflisten und erzeugen so eine Matrix, in der jedem Strategiefeld der Wert einzeln zuordenbar ist. In diese Tabelle lassen sich im nächsten Schritt Schlüsselindikatoren zuordnen, die zeigen, wie der jeweilige Wert in dem einzelnen Strategiefeld operationalisiert und messbar gemacht werden kann.

Anschließend können die gefundenen Kern- und Schlüsselprozesse in diese Matrix gespiegelt werden, um zu zeigen, wel-

cher Prozess welche Schlüsselkennzahlen liefert.

Dabei wird in der Regel auffallen, dass manche Kennzahlen doppelt verwendet und andere gewünschte Kennzahlen bislang aus keinem einzigen der vorhandenen Prozesse gespeist werden. Dies erlaubt die Korrektur bzw. Ergänzung der bestehenden Prozesslandschaft, um diese Indikatoren ebenfalls einzubinden. Unter Umständen kann es auch passieren, dass die Organisation feststellt, dass eine bestimmte Strategie- bzw. Wertepaarung nur auf dem Papier Sinn ergibt und in der Realität der Organisation nicht sinnvoll umgesetzt werden kann. In der Grafik ist dies der Schlüsselindikator SI-26 (Bild 2).

Systematisch zur besseren Performance

Am Beispiel der Mydays GmbH soll dieses Vorgehen demonstriert werden. Zunächst erarbeitete der Leitungskreis des Unternehmens die grundlegende Mission, Vision und die Werte der Firma. Die Grundidee lässt sich dabei in einem Satz zusammenfassen: Massenrelevante Erlebnisleistungen sollen zu magischen Momenten mit einfachem Zugang (für den Kunden) veredelt werden. „Massenrelevante Erlebnisleistungen“ steht für Flexibilität, Verfügbarkeit und Kaufbarkeit eines Erlebnisses (etwa eines Helicopter-Rundflugs). „Veredeln“ steht für den Mehrwert, also die Faszination, Begehrlichkeit und Verständlichkeit eines angebotenen Erlebnisses. „Magische Momente“ sollen unvergessliche Emotionen garantieren und zur Kundenbindung führen. „Mit einfachem Zugang“ steht für die Effizienz der Abläufe und die Serviceorientierung in Richtung Kunde.

Nachdem man sich bei Mydays auf diese Definition verständigt hatte, wurde das Leitbild unter Einbeziehung der gesamten Belegschaft verfeinert und operationalisiert. Die strategischen Ziele wurden dabei vollständig auf die operative Ebene und auf die Schlüsselinitiativen heruntergebrochen. Die Ziele wurden von strategischen Prioritäten abgeleitet (Bild 3):

- Auf- und Ausbau eines effektiven und effizienten Akquise-Managements für massenrelevante Produkte mit einfacher und flexibler Erreichbarkeit.
- Auf- und Ausbau eines effektiven und effizienten Produkt- und Vermarktungsmanagements.
- Auf- und Ausbau der Marken-Aware-

ness und Bekanntheit der Markenattribute sowie des Claims.

- 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 die Bereiche Brand, Finance & Controlling, HR & Legal, Sales, Online-Marketing, Produktmanagement und Quality & Service festgelegt.

Auf Abteilungsleiterenebene erfolgt ein eigenes Controlling der Kennzahlen. Auch die Teams werden in die Umsetzung und Erreichbarkeit der abteilungsbezogenen Ziele sowie der Übertragung von Verantwortlichkeiten aktiv eingebunden. Die Kennzahlen werden in ein einheitliches Reporting eingepflegt und ermöglichen so einen Soll-Ist-Vergleich. 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 zur abteilungsübergreifenden Abstimmung. Um diesen Prozess zu automatisieren, wird aktuell 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 stellte sich bald ein konkreter Nutzen ein:

- Jeder Mitarbeiter kennt den Zusammenhang ???welchen meinen Sie??? und seine individuelle Verantwortung,
- Defizite bzw. Änderungen werden frühzeitig für eine entsprechende Anpassung bzw. Optimierung erkannt,
- Priorisierungen sowie Entscheidungen erfolgen zielgerichteter und transparenter
- vielseitiges Denken durch verschiedene Perspektiven wird ermöglicht,
- die Balanced Scorecard erlaubt eine zusammenhängende Darstellung der strategischen Ziele in Form von abgeleiteten Messgrößen,
- die Spiegelung der Zielerreichung und deren Aussage ist eine Möglichkeit zu agieren statt zu reagieren.

Handlungsparameter und operative Zie-

le wurden systematisch aus den strategischen Zielen abgeleitet. Dadurch wurde Mydays zum Marktführer im Segment der Event-Dienstleistung und kann diese Position seit vielen Jahren verteidigen.

((BU))

Bild 1. Definition strategischer Indikatoren (SI)

Bild 2. Nachdem die Prozesse mit Messpunkten verbunden wurden, fällt auf, welche Prozesse und Schlüsselindikatoren un- vernetzt sind.

Bild 3. Strategieentwicklung beim Event-Anbieter

Autor

Dipl.-Kfm. C.-Andreas Dalluege, geb. ???, ist Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, die Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens entwickelt. Die methodischen Inhalte hierzu entstehen in zahlreichen Hochschulkooperationen und europäischen Forschungsprojekten, sowie durch die Aktivitäten im Umfeld der EFQM. Dalluege ist zusätzlich Assessor für den European Excellence Award.

Kontakt

C.-Andreas Dalluege
T 0611 5325600
E-Mail ???

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110410**