

STRATEGIEENTWICKLUNG ALS KONKRETE AUFGABE

Wirtschaft im Wandel

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.

In diesem Zuge müssen bisher verwendete Kennzahlen um „weiche“ Faktoren ergänzt werden, also Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern immer subjektive Informationen enthalten.

Einen gut geeigneten Einstiegspunkt stellen hier 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 Exzellenz-Modell der EFQM (European Founda-

tion for Quality Management), welches die Organisation mittels neun miteinander verknüpfter Kriterien betrachtet.

Der EFQM Ansatz unterscheidet sich nicht zuletzt dadurch deutlich von anderen Methoden, weil 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

Jede Organisation kann aufbauend auf ihr Leitbild, ihre Werte oder ihre strategischen Felder oder Ziele eine zwei- bis dreidimensionale Matrix aufbauen. Diese lassen sich in einer Tabelle auflisten und erzeugen so



„In regelmäßigen Meetings wird unsere Ausrichtung überprüft und weiterentwickelt“, Michael Humer, Abteilungsleiter Deployment Business Excellence bei Bosch in Hallein

Die Strategie/Werte Matrix

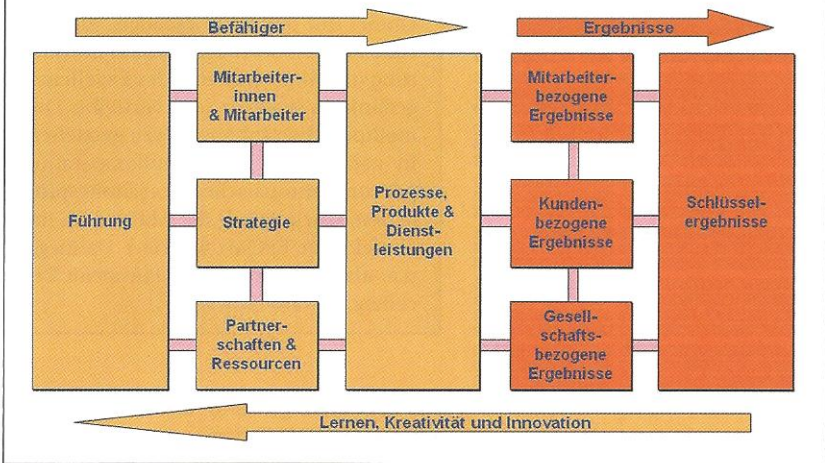
Werte = Strategien	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Kundenfokus					
Partnerschaften					
Effizienz					
...					

Definition strategischer Indikatoren

Definieren von Messgrößen (Schlüsselindikatoren)

Werte = Strategien	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Kundenfokus	SI-01, SI02, SI-05	SI-03, SI-04, SI-05	SI-06	SI-07, SI-08	SI-xxa
Partnerschaften	SI-09, SI-10, SI-11, SI-12	SI-13	SI-14, SI-15	SI-16, SI-17	SI-xbb
Effizienz	SI-18	SI-19, SI-20, SI-21	SI-22, SI23, SI-24, SI-25	SI-26	SI-xcc
...	SI-ay	SI-by	SI-cy	SI-dy	SI-yy

Das EFQM-Modell für Excellence



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

Anschließend können die existierenden Kern- und Schlüsselprozesse auf diese Matrix gespiegelt werden, um aufzuzeigen, welcher Prozess welche Schlüsselkennzahlen liefert. Soweit der „vereinfachte“ Denkansatz, dessen Umsetzung in der Realität durch das Beispiel von Bosch (Werk Hallein in Österreich) dargestellt werden soll.

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 erstellt

■ INFO | Bosch

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Mit Kraftfahrzeug- und Industrietechnik sowie Gebrauchsgütern und Gebäudetechnik erwirtschafteten rund 283.500 Mitarbeiter in 2010 einen Umsatz von ca. 47,3 Mrd. EUR.

Das 1954 eröffnete Werk in Hallein ist einer der weltweit führenden Anbieter von Diesel-Einspritzsystemen für Off-Highway Anwendungen. Dazu gehören z.B. Schiffe, dezentrale Energieanlagen sowie schwere Land- und Schienenfahrzeuge. Darüber hinaus werden Systeme zur Emissionsreduzierung von Nutzfahrzeugen sowie Kraftstoffversorgungs-Komponenten für Common Rail Systeme in Pkw und Nkw produziert. Mit rund 1.080 Mitarbeitern in Hallein gehört Bosch zu den größten Arbeitgebern im Raum Salzburg.



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

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. Die Unterteilung in sechs Handlungsfelder – Kompetenzen, Qualität, Kosten, Lieferung, Markt/Kunde sowie Partnerschaften und Ressourcen – ermöglicht eine Ausgewogenheit in den Aktionsschwerpunkten und Ergebnissen.

Schritt 2: Zielentfaltung und Kommunikation an die Mitarbeiter

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 nachgeschal-

teten jährlichen „Ziele-Workshop“ im Dialog allen Führungskräften vorgestellt.

In anschließenden Folgeworkshops 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.

Schritt 3: Laufendes unterjähriges Review und Unterstützung durch den Führungskreis

Das Review der Maßnahmen und Projekte findet vorzugsweise vor Ort im Rahmen eines standardisierten Werkskalenders statt. Hierbei haben die Führungskräfte die Aufgabe, die Mitarbeiter durch gezielte Fragestellungen anzuleiten und zu unterstützen. Dieses Vorgehen stellt einen wesentlichen



Das 1954 eröffnete Werk in Hallein ist einer der weltweit führenden Anbieter von Diesel-Einspritzsystemen für Off-Highway Anwendungen. Dazu gehören z.B. Schiffe, dezentrale Energieanlagen sowie schwere Land- und Schienenfahrzeuge

ÜBER DEN AUTOR

C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden, die seit vielen Jahren Softwaretools zur Einführung und Unterstützung des Exzellenzgedankens herstellt und vertreibt. Die methodischen Inhalte hierzu entstehen in zahlreichen Hochschulkoooperationen und europäischen Forschungsprojekten, sowie durch die Aktivitäten im Umfeld der EFQM, wo Herr Dalluege u.a. als Assessor für den European Excellence Award tätig ist.

Teil der Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung in Hallein dar.

Abschlussbetrachtung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in diesem Beispiel die einführend dargelegte 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.

Aktuell werden die in dem Artikel beschriebenen Ansätze in mehreren Leonardo da Vinci Projekten weiter untersucht.

- www.saeto.eu
- www.bosch-hallein.at
- www.ibk.eu

INFO | EFQM Excellence Modell

Das EFQM Excellence Modell umfasst nicht nur herkömmliche Qualitätskategorien (wie Prozesse oder Kunden), sondern erweitert diese durch strategische Komponenten (wie Führung und Strategie) oder „weiche“ Kriterien (wie Mitarbeiter, Gesellschaft oder Partnerschaften). Das Modell wird ständig und unter Einbezug von Erfahrungen aus Industrie, Mittelstand und öffentlicher Verwaltung weiterentwickelt und den komplexen Gegebenheiten des globalen Marktes angepasst.

Die Vorteile der Selbstbewertung nach EFQM sind vielfältig: Sie ist nicht nur völlig unabhängig von Organisationsform, Branche oder Sektor, sondern bietet auch einen klar strukturierten und auf Fakten beruhenden Ansatz sowie eine umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse. Außerdem ermöglicht sie zielführende Aussagen über den Reifegrad, die Stärken und die Verbesserungspotenziale der Organisation und schult die Mitarbeiter, die Grundkonzepte und Rahmenbedingungen zu managen und zu verbessern. Zudem zeigt die Selbstbewertung nach EFQM auf, welche Verantwortlichkeiten wie zusammenhängen und integriert die verschiedenen Verbesserungsinitiativen in das normale Betriebsgeschehen. Last but not least erleichtert sie den Vergleich mit anderen, ähnlichen oder auch unterschiedlichen Organisationen und ermöglicht, sogenannte „Gute Praxis“ in einer Organisation zu identifizieren und allgemein anzuwenden.