

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.

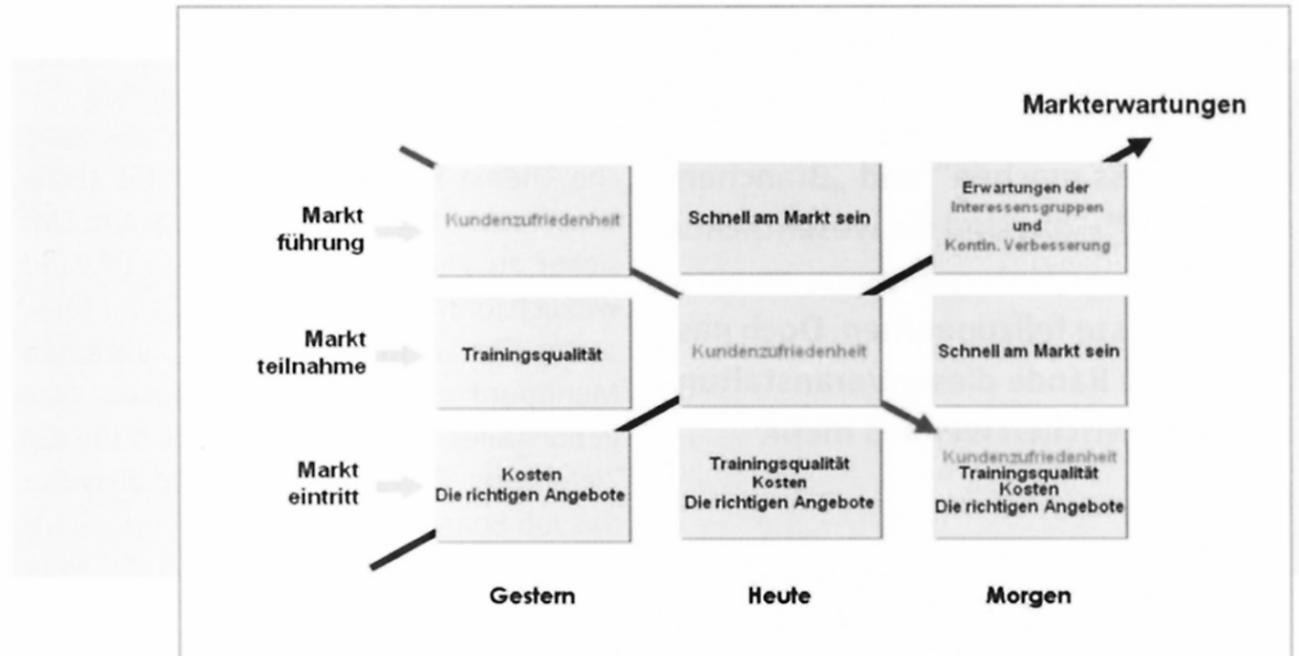


Bild 1: Wandel in der Wettbewerbssituation, wachsende Erwartungen der Anspruchsgruppen

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.

Kennzahlensysteme zur Steuerung des Wandels

Moderne Managementmethoden 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 neue Produktionsanlagen können durch einen Technologiesprung überholt sein. Aber auch finanzielle Reserven für Investitionen in neuesten Tech-

niken bedeutet nicht, dass die Firma diese Investition auch gewinnbringend einsetzen kann. Die Kennzahlen müssen deshalb um Merkmale ergänzt werden, die subjektive Informationen enthalten.

Viele Betriebe, vor allem kleinere, sind jedoch überfordert damit, sich neben ihrer täglichen Arbeit auch noch ständig in moderner Management- und Analysetechnik weiterzubilden. Selbst wenn Ressourcen freigestellt werden können, um solche Techniken zu erlernen, fehlt meist die Erfahrung, um sie zielgerecht einzusetzen.

Exzellenzmodelle 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 die Nachhaltigkeit der gewählten Ansätze zu messen.

Eines der bekanntesten und verbreitetsten Beispiele für einen solchen Ansatz ist das Exzellenz-Modell der EFQM (European Foundation for Quality Management), welches die Organisation mittels neun miteinander verknüpfter Kriterien betrachtet.

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

Dabei helfen diese Überlegungen (Bild 4):

- 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.

Über diese Grundbetrachtung aller Exzellenz-Modelle hinaus vertieft das EFQM Modell die Unternehmensanalyse durch die

Der Autor

C.-Andreas Dalluege ist Geschäftsführer der IBK – Management Solutions GmbH, Assessor für den European Excellence Award

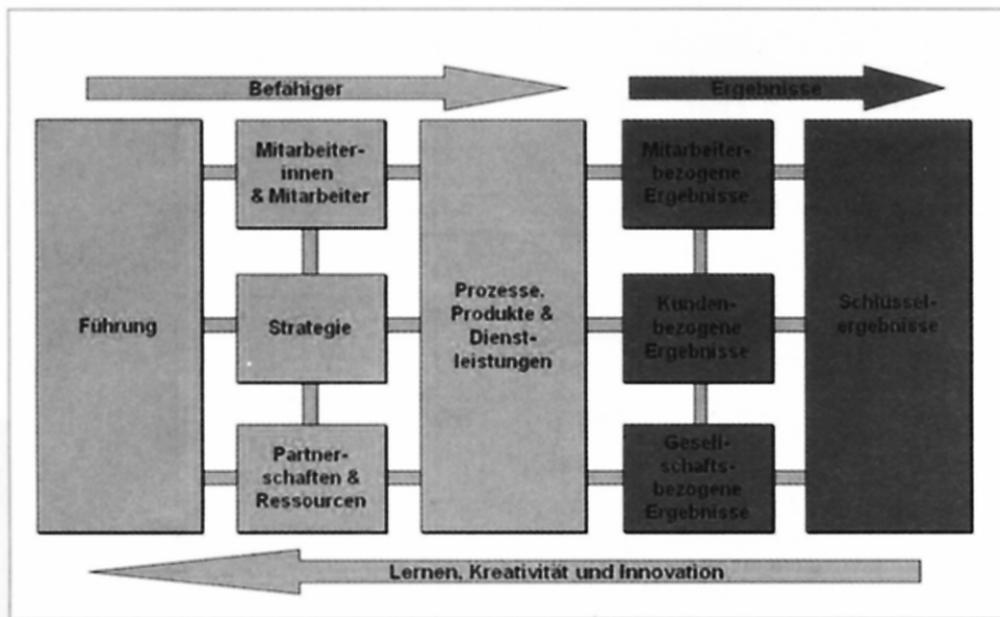


Bild 2: Das EFQM Excellence Modell

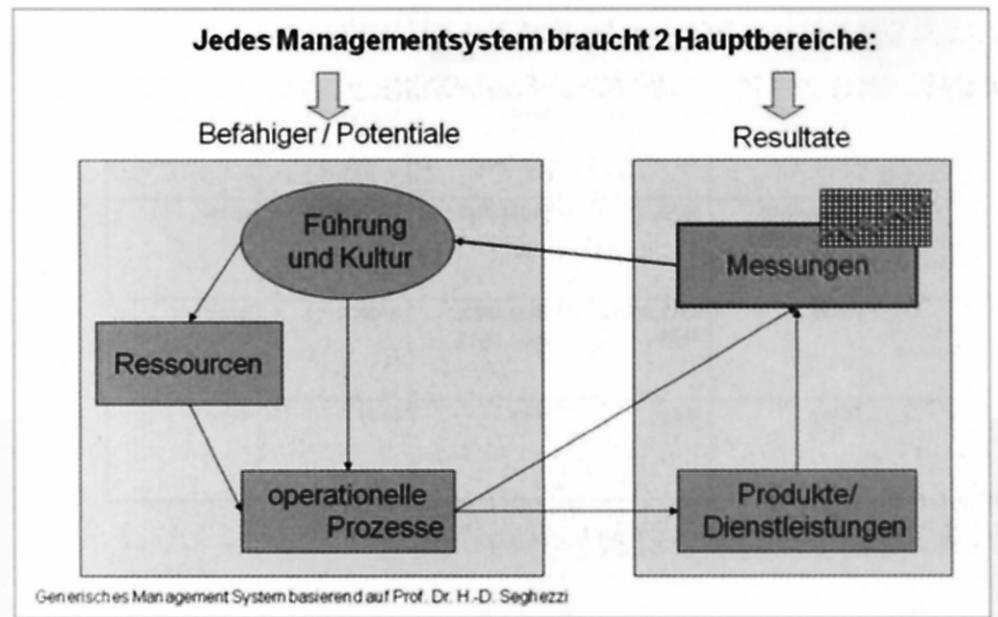


Bild 3: Messungen zum Management

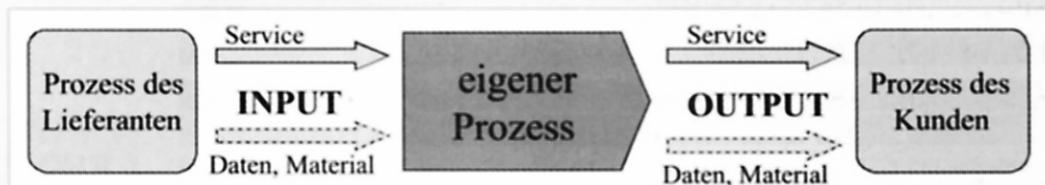


Bild 4: Messgrößen zur Prozessleistung

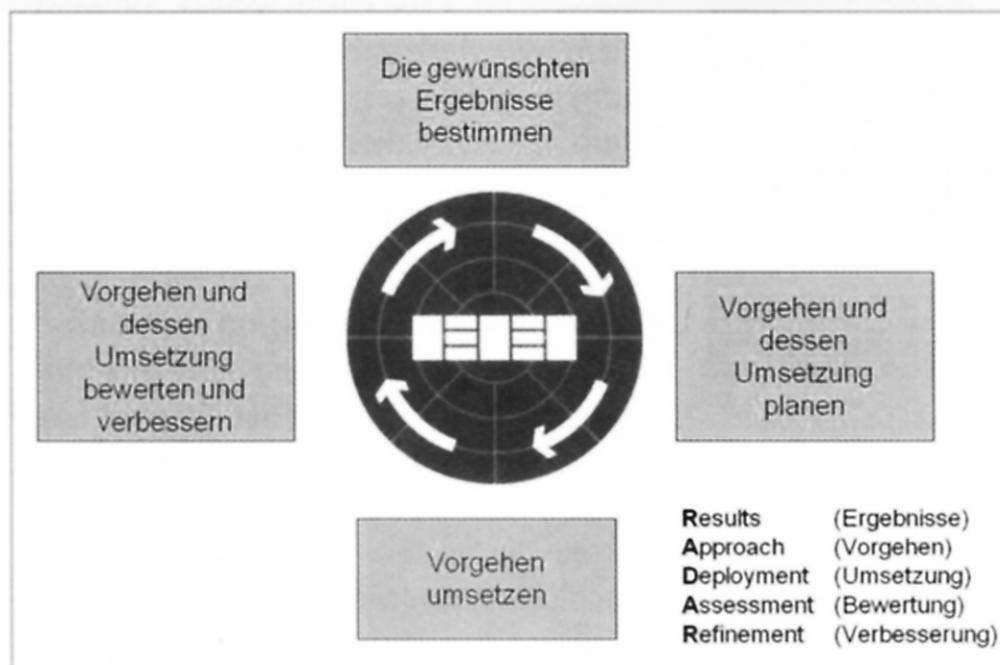


Bild 5: Der RADAR-Ansatz der EFQM

Verwendung der RADAR-Logik (Bild 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?

Jede Organisation kann aufbauend auf ihr Leitbild, ihre Werte oder ihre strategischen Felder oder Ziele eine zwei- bis dreidimensionale Matrix aufbauen. Aus Gründen der Übersichtlichkeit beschränken wir uns in der grafischen Darstellung auf die zwei Dimensionen strategische Felder und Werte der Organisation.

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 messbar machen, wie der jeweilige Wert in dem einzelnen Strategiefeld operationalisiert und messbar gemacht werden kann (Bild 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 werden und andere gewünschte Kennzahlen bislang aus keinem einzigen der vorhandenen Prozesse bedient werden. Dies erlaubt eine Korrektur und 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 (Bild 7). Soweit der vereinfachte Denkanatz, dessen Umsetzung in der Realität durch das Beispiel von des Bosch-Werks 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 Mee-

Vorhandene Prozesse mit Messpunkte verbinden

Werte	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Kundenfokus	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

Bild 6: Definition strategischer Indikatoren

Werte	Innovativ	Zuverlässig	Freundlich	Ökonomisch	...
Kundenfokus	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

Bild 7: Ableitung strategischer Prozesse

Vision / Mission															
Strategische Leitsätze															
Strategie															
Balanced Scorecard HIP															
Strategische Handlungsfelder	Kennzahl - Level 1	Detail	Einheit	Berichtszeitraum					YTD	Ziel	YTD	Trend	Revisionsrunde	Berichtswesen	
				2005	2006	2007	2008	2009	2010	2010				Wo?	Wer?
Kompetenzen <i>(Qualität & Effizienz)</i>	MA-Kompetenzen	Reifegrad Mitarbeiterentwicklung													
	Methoden / Prozesse	BPS Assessment (B Werk)													
	Nachhaltigkeit	EFQM Assessment													
Qualität	Fehlerkosten	Fehlerkosten													
	3km Beanstandungen	3km Beanstandungen													
	Feldbeanstandungen	Feldbeanstandungen													
Kosten	Produktivität	Produktivität Werk													
	DBS	DBS LE Welt													
	Budgets	Fiskosten Werk													
Lieferung	Liefererfüllung	Liefererfüllung													
	GEZ	Ø Gesamteindeckungszeit													
	Musterprozess	Durchlaufzeiten Muster													
Markt / Kunde	Umsatzenwicklung	Nettogesamtsatz													
	Marktanteil	Marktanteil													
	Kundenzufriedenheit	Kundenzufriedenheit Qualität													
Partnerschaften & Ressourcen	Umwelt	CO2-Emissionen													
	Gesellschaft - CSR	Corporate Social Responsibility													
	Partnerschaften	Zukaufqualität													
	Leitwerk	Leitwerk													

Bild 8: Balanced Scorecard Werk Hallein: Die aus der Vision abgeleiteten sechs Handlungsfelder bilden das Verbindungsglied zwischen den Teilstrategien und dem Aktions- und Maßnahmenplan.

tings 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 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 (Bild 8). Die Unterteilung in die 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 nachgeschalteten jährlichen Ziele-Workshop im Dialog allen Führungskräften vorgestellt.

In anschließenden Folgewerkshops durch die jeweiligen Prozessowner werden Maßnahmen zur Erreichung der übergeordneten Werksziele erarbeitet, in welche die entsprechenden, unterstützenden Quer-

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:

- völlig unabhängig von Organisationsform, Branche oder Sektor
- klar strukturierter und auf Fakten beruhender Ansatz
- umfassende, systematische und regelmäßige Überprüfung der Tätigkeiten und Ergebnisse
- zielführende Aussagen über den Reifegrad, die Stärken und die Verbesserungspotenziale der Organisation
- 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, so genannte Gute Praxis in einer Organisation zu identifizieren und allgemein anzuwenden.

HIP Werkskalender 2011

Zeitraum Schwerpunkt	Montag Eigener Bereich				Dienstag Zahnradpumpe				Mittwoch Großdiesel				Donnerstag DNOX / Gehäusfertigung				Freitag Eigener Bereich / BPS Bereich		
	Monatstermine				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 3. Fr		
	1. Mo	2. Mo	3. Mo	4. Mo															
07:00 - 07:30	Führen vor Ort				BPS Rundgang MSC Werk 1				BPS Rundgang MSL Werk 1				BPS Rundgang MSE Werk 2				Führen vor Ort		
07:30 - 08:00	Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				VSDIA Rundgang		
08:00 - 08:15	Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort		
08:15 - 08:30	Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort		
08:30 - 09:00	Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort		
09:00 - 09:15	Pause				Pause				Pause				Pause				Pause		
09:15 - 10:00	Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort				Führen vor Ort		
10:00 - 10:30	Muster-Review				Dialog mit der WL				AS QAS				BPS Steuerkreis Steuerkr. Fertig. Logistik				DBE Steuerkreis		
10:30 - 11:00	EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP		
11:00 - 11:30	EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP		
11:30 - 12:00	EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP				EVOB Nachbesprechung LE / ZP		
12:00 - 12:30	Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf		
12:30 - 13:00	Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf		
13:00 - 13:30	Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf				Mittagessen Eigenbedarf		
13:30 - 14:00	RPP HDP		RPP CRI		HIP LE-Executive Meeting				DT PC/PT BER	Projektsitzung GEZ	DT Shainin 6 Sigma								
14:00 - 14:30	RPP HDP		RPP CRI		HIP LE-Executive Meeting				DT PC/PT BER	Projektsitzung GEZ	DT Shainin 6 Sigma								
14:30 - 15:00	RPP HDP		RPP CRI		HIP LE-Executive Meeting				DT PC/PT BER	Projektsitzung GEZ	DT Shainin 6 Sigma								
15:00 - 15:30	8D Durchsprache				HIP Werkslieferfertigung				Abendwerkstatt				PPR-Team LE				PRC / PB LE		
15:30 - 16:00	8D Durchsprache				HIP Werkslieferfertigung				Abendwerkstatt				PPR-Team LE				PRC / PB LE		
16:00 - 16:30	8D Durchsprache				HIP Werkslieferfertigung				Abendwerkstatt				PPR-Team LE				PRC / PB LE		
16:30 - 17:00	8D Durchsprache				HIP Werkslieferfertigung				Abendwerkstatt				PPR-Team LE				PRC / PB LE		
17:00 - 17:30	Eigenbedarf				Eigenbedarf				Eigenbedarf				Eigenbedarf				Eigenbedarf		
17:30 - 18:00	Eigenbedarf				Eigenbedarf				Eigenbedarf				Eigenbedarf				Eigenbedarf		

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

ALS = Absatzentwicklung | AS = Anlagensicherung (inkl. Skatolab) | BOT = Business Opportunity Team | CR = Common Rail Injector | DT = Dauerterme | EVOB = Site-Info- und Freigabevorrichtung
 FKS = Führungskraftleistung | HDP = Hochdruckpumpe | LE = Large Engines | PB = Projektbearbeitung | PRC = Project Review Committee | PPR = Product Plant Review | QAS = Qualitätsarbeit | RPP = Ratio Projekt Planung | WL = Werkleitung

HIP-OFE-T Stand: 2010

Bild 9: Standardisierter Werkskalender Werk Hallein: Täglich steht jeder Führungskraft ein Zeitraum bis 10:30 für Review der Maßnahmen und Coaching der Mitarbeiter zur Verfügung

schnittsabteilungen mit einbezogen werden. Diese Zielvorgaben werden über jährliche Mitarbeitergespräche bis auf jeden einzelnen Mitarbeiter herunter gebrochen und vereinbart.

Schritt 3: Laufendes unterjähriges Review und Unterstützung durch den Führungskreis
 Das Review der Maßnahmen und Projekte findet vorzugsweise vor Ort mit einem standardisierten Werkskalender statt (Bild 9).

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.

Abschlussbetrachtung

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