

# 1. Strategisches Management – Voraussetzung für effektives Prozessmanagement

Organisationsstrukturen dienen als Infrastruktur, die die erfolgreiche Umsetzung definierter Unternehmensstrategien nachhaltig beeinflusst. Sie stellen damit einen Hebel mit hohem strategischen Stellenwert für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen dar.<sup>1</sup> Die Beherrschung und Professionalisierung der strategischen Unternehmensführung ist deshalb eine Grundvoraussetzung für ein leistungsfähiges Prozessmanagement.

Die LUKAS GmbH<sup>2</sup> hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Unternehmensstruktur bis Ende 2002 prozessorientiert auszurichten. Um der genannten strategischen Dimension von Strukturen Rechnung zu tragen, hat man sich entschieden, die praktizierte Strategiearbeit im Vorfeld zu optimieren und anschließend als Prozess im Unternehmen zu implementieren. Im folgenden Beitrag wird der konzeptionelle Ansatz und das methodische Vorgehen dazu detailliert beschrieben.

## 1.1. Der Strategieprozess

Die Herausforderung war, in relativ wenigen, sehr gut vorbereiteten Workshops, innovative und produktgruppenorientierte Strategien zu entwickeln und abzubilden. Abb. 1 zeigt die Struktur des zur Anwendung kommenden Strategieprozesses.

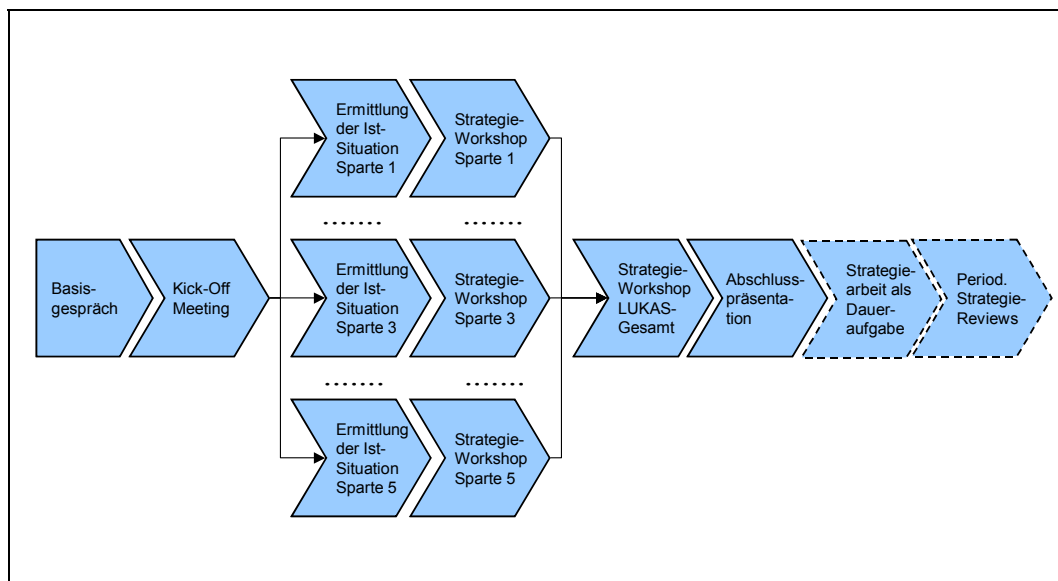


Abb. 1: Der Strategieprozess

<sup>1</sup> vgl. BECKER, J. / KUGELER, M. / ROSEMAN, M.: Prozessmanagement; Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Münster 2000, S. 91

<sup>2</sup> Bei der LUKAS GmbH handelt es sich um ein international tätiges Entwicklungs- und Produktionsunternehmen mit ca. 500 Mitarbeitern, das hier nicht näher genannt werden soll.

### 1.1.1. Basisgespräch

Am Beginn stand ein sogenanntes „Basisgespräch“. Im Führungskader wurden die mit dem Strategieprojekt verknüpften Zielsetzungen (siehe Abb. 2), die zu bearbeitenden Produktparten, die notwendigen Komponenten der Ist-Analyse und die organisatorischen Rahmenbedingungen unter denen das Strategieprojekt ablaufen soll, definiert. Die getroffenen Festlegungen wurden in Form eines Projektauftrages zusammengefasst, ein Projektteam wurde formiert. Als Projektauftraggeber fungierte die Geschäftsführung, mit der Projektleitung wurde der Leiter des Unternehmenscontrollings beauftragt.

#### Zielsetzungen „LUKAS-Strategieprojekt“:

- Übersichtlich dokumentierte und klar nachvollziehbare Strategie
- Einbindung der tragenden Säulen des Unternehmens bei der Erarbeitung und Festlegung der Strategie
- Commitment mit der festgelegten Strategie (Alle ziehen an einem Strang!!)
- Gute Basis für eine zielorientierte Verankerung des Prozessmanagementgedankens ins Unternehmen

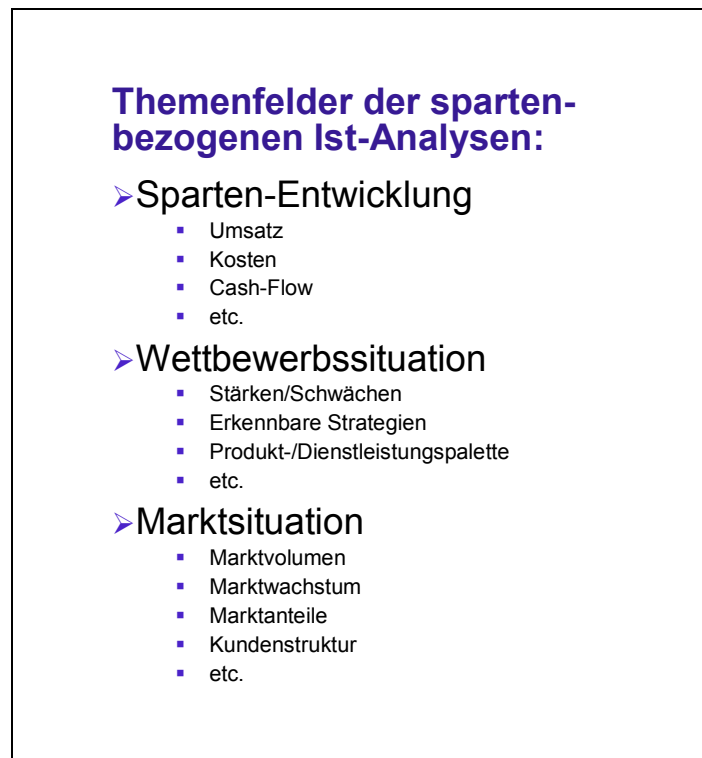
**Abb. 2: Ziele Strategieprojekt**

### 1.1.2. Kick-Off – Meeting

Um dem hohen Stellenwert des geplanten Strategieprojektes Rechnung zu tragen, wurde im Anschluss an das Basisgespräch noch ein „Kick-Off – Meeting“ durchgeführt. Es bestand im wesentlichen aus zwei Teilen. Im ersten Teil wurde dem erweiterten Führungskreis (ca. 25 Mitarbeiter) das geplante Projekt im Detail vorgestellt. Die Ziele/Nicht-Ziele, Hauptaufgaben, wesentlichen Rahmenbedingungen, etc. wurden diskutiert, die spartenbezogenen Expertenteams für die einzelnen Strategieworkshops wurden abgestimmt. Der zweite Teil bestand aus einem theoretischen Abriss zum Thema „Strategie“. Das den spartenbezogenen Strategieworkshops zugrundegelegte Modell (siehe Abb. 4), inkl. der wesentlichsten Begrifflichkeiten (z.B. Vision, kritische Erfolgsfaktoren, SWOT-Analyse, Kernkompetenzen, strategische Produkte, Balanced-Score-Card) wurden erläutert.

### 1.1.3. Ermittlung der spartenbezogenen Ist-Situation

Die Definition von strategischen Initiativen setzt neben einer genauen Kenntnis der eigenen unternehmungs- und spartenbezogenen Ist-Situation, die genaue Kenntnis der Markt- und Wettbewerbssituation voraus. Die Ist-Situation zu den im Rahmen des Basisgespräches definierten Themenfeldern (siehe Abb. 3) wurden erhoben bzw. vervollständigt und übersichtlich dokumentiert.



**Abb. 3: Themenfelder der spartenbezogenen Ist-Analysen**

#### **1.1.4. Spartenbezogene Strategieworkshops**

Der Teilnehmerkreis der spartenbezogenen Strategieworkshops bestand aus 10-12 Mitarbeitern mit großer Nähe zu der jeweils betrachteten Produktparte. Die Arbeitsinhalte sind nachfolgend anhand der in Abb. 4 dargestellten Strategiepyramide erläutert.

- **Vision**

Am Beginn der einzelnen Strategieworkshops stand die Erarbeitung der Vision. Visionen sind die geistigen Bilder einer möglichen Zukunft, die durch ihre Bildkraft wirken, starke Orientierung besitzen, gemeinsame Begeisterung wecken und in hohem Maße kommunikationsfähig sind.

Jeder Teilnehmer des strategischen Kreises zeichnete und erläuterte sein persönliches Bild bezogen auf das Jahr 2005. Im Anschluss wurden die verschiedenen Bilder zu einer gemeinsamen Vision (zu einem gemeinsamen geistigen Bild) zusammengeführt.

- **Ist-Situation**

Um eine einheitliche Sichtweise der spartenbezogenen Ist-Situation bei allen Workshopteilnehmern sicher zu stellen, wurden die erhobenen Ist-Situationen vorgestellt und diskutiert. Jeder Workshopteilnehmer hatte für seine persönliche Mitschrift ein eigenes Handout zur Verfügung, welches die gesamte Präsentation inkl. zusätzlicher Detailinformationen beinhaltete.

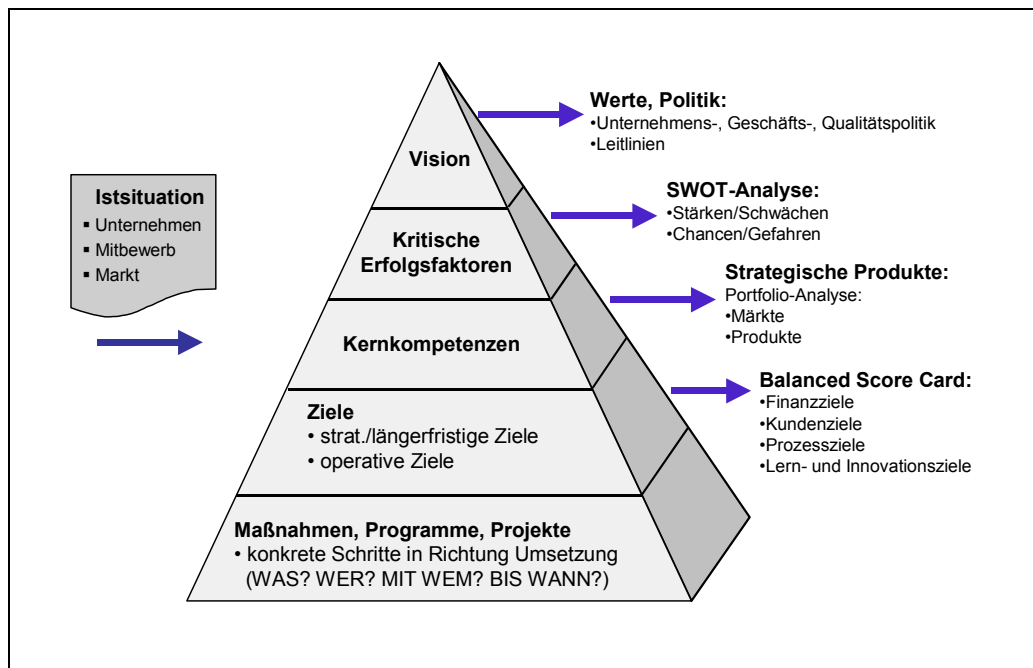


Abb. 4: Strategiepyramide – Modell zur Strategieentwicklung<sup>3</sup>

### • Kritische Erfolgsfaktoren

Bei der Identifizierung der kritischen Erfolgsfaktoren stand die Beantwortung folgender Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Vermarktung unserer Produkte/Dienstleistungen von entscheidender Bedeutung?
- Welche Faktoren sind für den Erfolg in unserer Branche unabdingbare Voraussetzung?
- Was sind die kaufentscheidenden Faktoren?

Basis für die Erarbeitung der kritischen Erfolgsfaktoren war ein vorangegangenes Brainstorming zu den genannten Fragen. Die Teilnehmer schrieben die nach ihren Gesichtspunkten wichtigen Faktoren auf Kärtchen, die im Anschluss nach systematischen Gesichtspunkten geordnet wurden. Die Überschriften zu den so gefundenen „Clustern“ waren Kandidaten für die kritischen Erfolgsfaktoren. Durch eine Gewichtung der Kandidaten (Punkte kleben) wurden die tatsächlichen kritischen Erfolgsfaktoren definiert.<sup>4</sup>

### • SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse setzt sich aus einer Unternehmungs- und einer Umfeldanalyse zusammen. Ziel ist es, eine gemeinsame Sicht über die Stärken/Schwächen der Unternehmung und die aus dem Umfeld resultierenden Chancen/Gefahren für die Unternehmung zu erarbeiten.

<sup>3</sup> vgl. Bauer, U.: Contra dem Strategiedefizit in der Controllerarbeit – Ein Beitrag zur Controllers Tollbox, controller magazin 2/2000, S. 97-101

<sup>4</sup> Diese Auswahl bedeutete nicht, dass die anderen Faktoren unwichtig sind, sondern nur, dass sie als nicht so kritisch eingestuft wurden.

- Stärken/Schwächen-Analyse (SW – Strength/Weakness)

Fokussiert auf die kritischen Erfolgsfaktoren und weiterer interner Erfolgsfaktoren wie Marketing/PR/Vertrieb, Mitarbeiterpotential, Produktion/Ausrüstung/Maschinen, Organisation und EDV, etc. wurde eine Stärken/Schwächen-Analyse durchgeführt. Die einzelnen Faktoren wurden intensiv diskutiert, vorhandene Stärken und identifizierte Verbesserungspotentiale wurden konkret festgeschrieben.

- Chancen/Gefahren-Analyse (OT – Opportunities/Threats)

Anhand vordefinierter externer Erfolgsfaktoren wie Kundenstruktur, Wettbewerb, Marktgröße- und Wachstum, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, technisch/technologische Entwicklungen, etc. wurde analog zur oben beschriebenen Stärken/Schwächen-Analyse eine Chancen/Gefahren-Analyse durchgeführt. Vorhandene Chancen und potentielle Gefahren wurden ebenfalls so konkret wie möglich definiert.

• **Kernkompetenzen**

In dem Bewusstsein, dass nicht alles, was das Unternehmen „gut kann“ eine Kernkompetenz ist, wurden aus den mit den kritischen Erfolgsfaktoren in Zusammenhang stehenden Stärken und Schwächen die Kernkompetenzen bzw. die zu entwickelnden Kernkompetenzen konkret ausformuliert.

Als Kernkompetenzen wurden Stärken definiert, die

- von unseren Kunden wahrgenommen und honoriert werden
- uns vom Wettbewerb abheben
- vom Wettbewerb schwer imitierbar sind
- auch für derzeit nicht bediente Märkte und Produkte einsetzbar sind (Diversifikationspotential)

Um die Kernkompetenzen möglichst kompakt zu halten, orientierte man sich bei der Definition ausschließlich am stärksten Wettbewerb.

• **Strategische Produkte**

Produkt-, branchen- und länderbezogen wurden die strategischen Stoßrichtungen

- Gewinnung von Marktanteilen bei bestehenden Kunden
- Gewinnung neuer Kunden in bestehenden Marktregionen
- Erschließung neuer Marktregionen

festgelegt.

Die Definition der strategischen Produkte erfolgte unter den Gesichtspunkten Vermarktungschancen und Ertragspotential.

• **Ziele / Balanced-Score-Card**

Als Instrument zur Übersetzung der strategischen Festlegungen und Definition konkreter Ziele und Kennzahlen wurde die Methodik der Balanced-Score-Card (BSC) gewählt. Sie basiert im wesentlichen auf vier Perspektiven (Finanz-, Kunden-, Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive), die über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander in Verbindung stehen. Die über vergangene und geplante

Unternehmensleistungen Auskunft gebenden finanziellen Kennzahlen wurden um treibende Faktoren für zukünftige Leistungen ergänzt.

- Finanzwirtschaftliche Perspektive:  
In der finanzwirtschaftlichen Perspektive wurden die Ziele bzgl. Umsatz- und Cash-Flow – Entwicklung festgeschrieben (Basis: 5-Jahresplan).
- Kundenperspektive:  
Bei der Kundenperspektive stand die Positionierung der betrachteten Produktparte in bestimmten Marktsegmenten, die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung im Mittelpunkt der Diskussion.
- Prozessperspektive:  
Unter Berücksichtigung der definierten Finanz- und Kundenziele wurden Optimierungsschwerpunkte bei den Prozessen definiert, die für die Realisierung der Finanz- und Kundenziele von entscheidender Bedeutung sind.
- Lern- und Entwicklungsperspektive:  
Bei dieser Zielperspektive stand die zur Erfüllung der oben definierten Ziele notwendige Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter sowie die Leistungsfähigkeit der zur Verfügung stehenden Infrastruktur zur Diskussion.

- **Maßnahmen, Programme, Projekte**

Um die Umsetzung der gemeinsam entwickelten Ideen und Strategien sicherzustellen, wurden als letzter Schritt im Workshop konkrete Maßnahmen abgeleitet und in einer Aktivitätenliste (Was, Wer, Mit Wem, Bis Wann) spezifiziert.<sup>5</sup>

### 1.1.5. Strategieworkshop „LUKAS-Gesamt“

Bei diesem Workshop waren Vertreter aus allen Sparten beteiligt. Er hatte im wesentlichen drei inhaltliche Schwerpunkte:

- Präsentation und Diskussion der spartenbezogenen und spartenübergreifenden Highlights
- Identifizierung und Priorisierung der Schlüsselprozesse
- Entwicklung einer Prozessbeschreibung „Strategien entwickeln und umsetzen“

- **Spartenbezogene und spartenübergreifende Highlights**

Der Erfüllungsgrad der kritischen Erfolgsfaktoren, das SWOT-Profil und die Kernkompetenzen wurden spartenbezogen präsentiert und spartenübergreifend diskutiert. Der Umsetzungsstatus bzgl. der definierten Aktivitäten wurde besprochen.

- **Identifizierung und Priorisierung der Schlüsselprozesse**

Als Vorbereitungsschritt für die Identifizierung der Schlüsselprozesse wurden im Rahmen einer kreativen Sitzung (Kärtchentechnik) die einzelnen Teilprozesse ungeordnet identifiziert und im Anschluss entsprechend ihrer zeitlichen Abfolge und

---

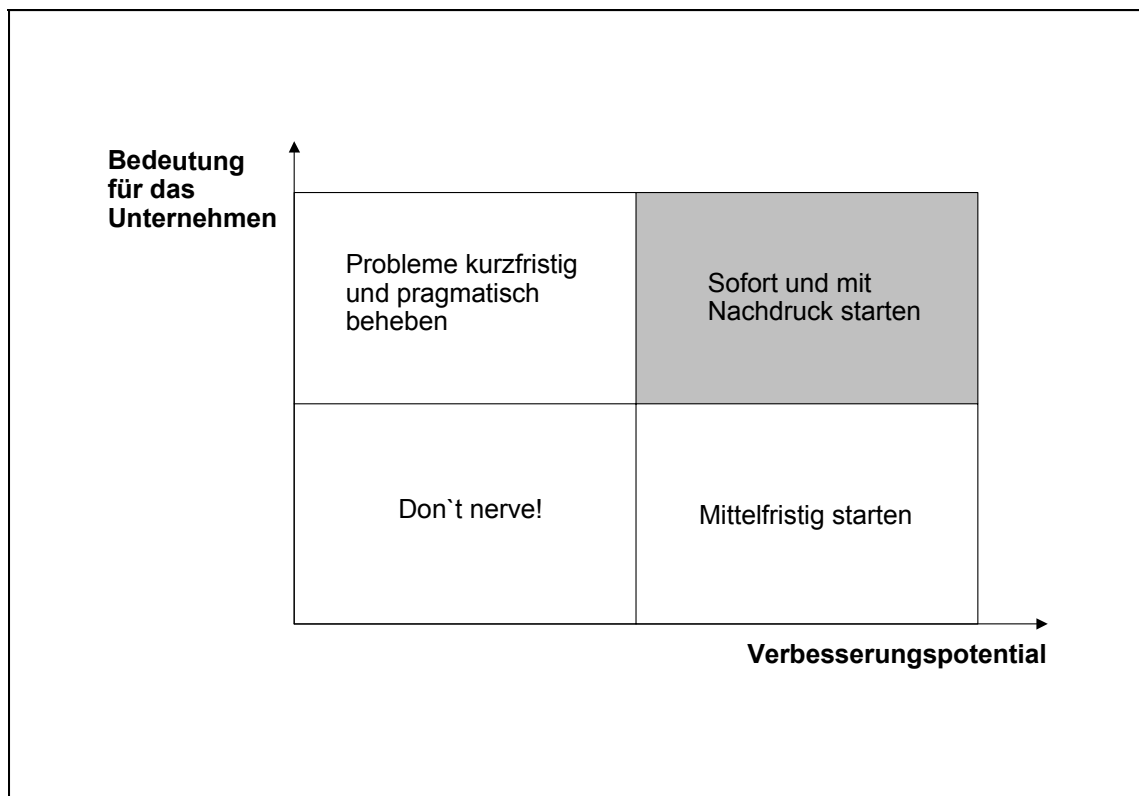
<sup>5</sup> Die Maßnahmenvorschläge, die im Rahmen der vorangegangenen Schritte artikuliert wurden, wurden von den Moderatoren laufend mitgeschrieben und an dieser Stelle ebenfalls im Detail diskutiert.

Hierarchie strukturiert und zusammengefasst.<sup>6</sup> Das Ergebnis waren 18 Rahmenprozesse, deren Inhalte grob definiert waren. Existierende organisatorische Regelungen wie Organigramme, Stellen-/Funktionsbeschreibungen, Verfahrensanweisungen, etc. unterstützten die Moderatoren beim Vollständigkeitscheck.

Im nächsten Schritt erfolgte die Identifizierung der Schlüsselprozesse. In dem Bewusstsein, dass es sich bei den in den spartenbezogenen Strategieworkshops entwickelten Balanced-Score-Cards lediglich um „Erstansätze“ handelte, orientierte man sich bei dabei an den kritischen Erfolgsfaktoren.

Durch ein „Erfolgsfaktor-bezogenes Punkte kleben“ wurden die Beziehungsstärken zwischen den Rahmenprozessen und den kritischen Erfolgsfaktoren (die Punktzahl repräsentierte die Beziehungsstärke) ermittelt und damit die Bedeutung der Prozesse für die Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren identifiziert.

Diese Vorgangsweise hatte auch den Vorteil, dass der geforderten Kundenorientierung damit nachvollziehbar Rechnung getragen wurde.<sup>7</sup>



**Abb. 5: Schlüsselprozess-Auswahlverfahren**

Um die beschränkt zur Verfügung stehenden Ressourcen für die im Anschluss an das Strategieprojekt vorgesehenen Prozessoptimierungen zielorientiert einsetzen zu können, wurden spartenbezogen sogenannte Schlüsselprozess-Portfolios erarbeitet (siehe Abb. 5). D.h., der Bedeutung der einzelnen Prozesse für die Erfüllung der

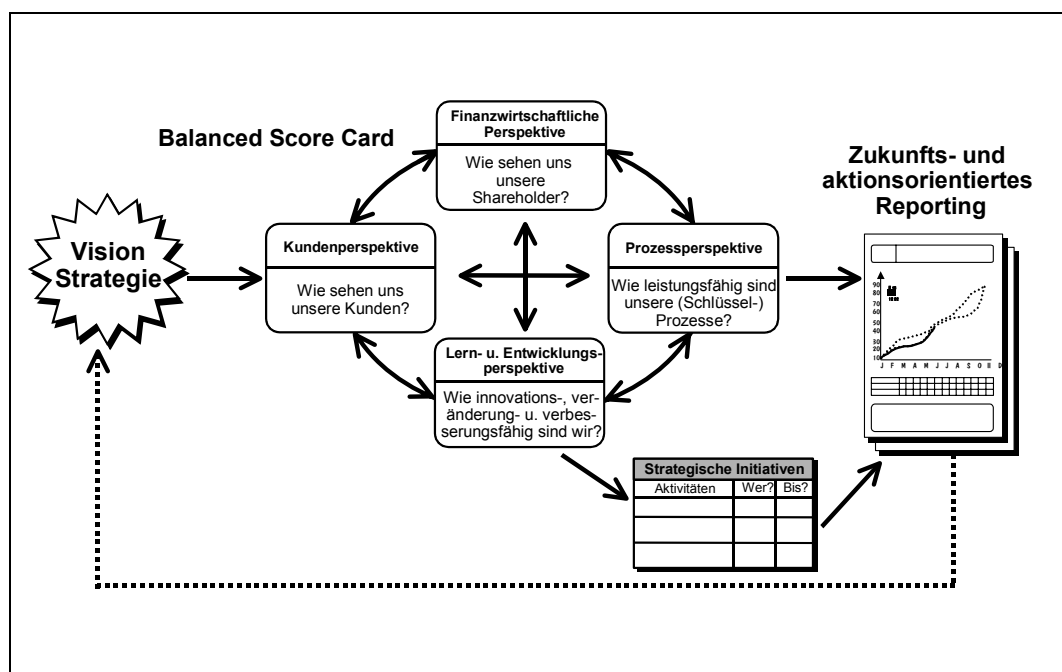
<sup>6</sup> Als Orientierungshilfe bei der Identifizierung und Strukturierung diente ein sogenannter „idealtypischer Prozessgliederungsplan“. Mit seiner Hilfe orientierte man sich von Anfang an verstärkt an den praktischen Arbeitsabläufen und nicht an den etablierten Funktionen und Abteilungen.

<sup>7</sup> Betrachtet man die im Rahmen der Ableitung der kritischen Erfolgsfaktoren zu beantwortenden Fragestellungen, wird der kausale Zusammenhang zwischen Schlüsselprozessen und Kundenorientierung offensichtlich.

kritischen Erfolgsfaktoren wurde noch der jeweilige Verbesserungsbedarf gegenübergestellt.

- **Prozessbeschreibung „Strategien entwickeln und umsetzen“**

Um die Richtigkeit der festgelegten Strategien und den Erfolg der umgesetzten Maßnahmen bewerten zu können, ist auf Basis eines geeigneten Reportings die Erreichung der gesetzten Ziele zu überprüfen. Das Reporting ist ein Mix aus vergangenheits-, gegenwarts- und zukunftsorientierten Indikatoren sowie umgesetzten Maßnahmen mit klarem Bezug zur Vision, zu den Strategien und den Unternehmenszielen. Strategieentwicklung ist also keine „Einmal-Aufgabe“. Die zu einem bestimmten Zeitpunkt erarbeiteten Strategien unterliegen Änderungen. Abb. 6 zeigt den Regelkreis der Strategie(weiter)entwicklung in verallgemeinerter Form. In Abb. 1 wurde mit den Pfeilen „Strategiearbeit als Daueraufgabe“ und „Periodische Strategie-Reviews“ auf diesen Umstand hingewiesen.



**Abb. 6: Regelkreis der Strategieentwicklung**

Um den besprochenen Regelkreis im Unternehmen LUKAS zu institutionalisieren, wurde er in Form einer Prozessbeschreibung abgebildet.

Als Zweck der Prozessbeschreibung wurde eine geregelte Abwicklung und festgelegte Zuständigkeiten bzgl. der Strategieentwicklung/-weiterentwicklung und Kommunikation definiert.

Folgende Zielsetzungen waren mit den zu treffenden Regelungen verknüpft:

- Potentiale für das Unternehmen rechtzeitig erkennen und ausnutzen
- Anpassung der Strategien an sich ändernde / geänderte Marktsituationen
- Mittel- und langfristige Ausrichtung des Unternehmens an den Erfolgsfaktoren
- Grundlage für eine strategieorientierte Budgetierung schaffen
- Konzentration der Kräfte durch
  - o einheitliche Grundauffassung
  - o gemeinsam erarbeitete Stoßrichtungen



Neben Inhalte, Teilnehmer und Periodizität der dafür notwendigen Strategiem meetings wurden die Vorbereitungsarbeiten, die Form der Strategiedokumentation und die Form der Strategiekommunikation diskutiert und schriftlich festgelegt.

### **1.1.6. Abschlusspräsentation**

Teilnehmer an der Abschlusspräsentation waren alle Mitarbeiter, die in einem oder mehreren Workshops am geschilderten Strategieprozesses mitgearbeitet haben.

Präsentationsinhalte waren:

- Spartenbezogene und spartenübergreifende Highlights
- Schlüsselprozesse
- LUKAS-Vision:<sup>8</sup> „LUKAS – mit High-Tech Produkten aus der Natur grenzenlos wachsen“

Die Information der übrigen Belegschaft erfolgte im Rahmen institutionalisierter Meetings und mittels „LUKAS-Telegramm“.

## **1.2. Erfolgsentscheidende Faktoren**

An dieser Stelle seien hier noch die wichtigsten Faktoren, die aus der Sicht des Projektteams zum Gelingen des Projektes beigetragen haben, kurz zusammengefasst

- **Große Projektweite**

Die Reichweite war von Beginn an breit bemessen. Die derzeitigen und zukünftigen tragenden Säulen des Unternehmens wurden einbezogen und aktiv beteiligt.

- **Hochrangige Sponsoren**

Geschäftsführung als Projektauftraggeber und der Leiter des Unternehmenscontrollings (Mitglied des engsten Führungskreises) als Projektleiter agierten als Projektpromotoren. Sowohl die Geschäftsführung als auch der Projektleiter waren bei jedem Workshop anwesend.

- **Gründliche Vorbereitung**

Die vor den Strategiewerkshops durchzuführenden Ist-Analysen wurden vom Projektleiter koordiniert und in Form von übersichtlichen Handouts zusammengestellt. Sie wurden den Teilnehmern vorab verteilt.

Zielsetzungen, Inhalte, Moderationsmethoden und Zeiten wurden workshopbezogen sorgfältig geplant.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Die LUKAS-Vision wurde unter Berücksichtigung der erarbeiteten Strategien in einem zum Strategieprozess parallelen Workshop im engeren Führungskreis erarbeitet.

<sup>9</sup> Da die spartenbezogenen Strategiewerkshops nach dem gleichen Modell (siehe Abb. 4) durchgeführt wurden, konnten die Workshopdesigns von Sparte zu Sparte zusätzlich laufend optimiert werden.

- **Laufende Umsetzung der strategischen Initiativen**

Mit der Umsetzung der gemeinsam definierten Maßnahmen wurde sofort begonnen. Der Umsetzungsgrad wurde vom Projektleiter periodisch überprüft.

- **Externes Coaching**

Die Planung des Projektes, die Optimierung des Strategieprozesses und die Moderation der Strategieworkshops wurde von zwei externen Coaches begleitet. In dem Bewusstsein, dass das Know-how dieses externen Beirates auf Unternehmen mit teilweise völlig anderen Voraussetzungen und Gegebenheiten beruhte, wurde auf die Adaption des „Berater-Wissens“ an die LUKAS-spezifischen Erfordernisse größter Wert gelegt.

### **1.3. Zusammenfassung**

Prozessmanagement kann strategisches Management nicht ersetzen sondern lediglich die effiziente Umsetzung strategischer Zielsetzungen fördern. Die Gestaltung von Unternehmensstrukturen ist daher eine Aufgabe, die aufgrund ihrer langfristigen Auswirkungen höchste strategische Bedeutung besitzt.

Der vorliegende Beitrag verfolgte das Ziel, eine mögliche Vorgangsweise für die Optimierung der Strategiearbeit in Unternehmen aufzuzeigen und gleichzeitig einen Brückenschlag für effektives Prozessmanagement anzubieten.

Wir sind überzeugt, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist und werden ihn mit einer unternehmensweiten Implementierung des Prozessmanagementgedankens konsequent weitergehen.

#### **Autor dieses Beitrags:**

Dipl.-Ing. Berndt Jung, geboren 1965, studierte an der TU Graz in Österreich Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau mit Schwerpunkt Verfahrenstechnik. Von 1992 bis 1996 leitete er die Abteilung Qualitätstechnik für Entwicklung und Planung bei der Steyr-Daimler-Puch Fahrzeugtechnik AG&CoKG (SFT) in Graz. Seit 1996 ist er Mitglied der Geschäftsleitung in der international tätigen Consultinggruppe Merten-International. Seine Consultingschwerpunkte sind strategisches Management und Prozessmanagement.