

Prozesse und Unternehmensführung

Unternehmensführung ohne Prozessmanagement (PzM) ist in marktstarken, langfristig erfolgreichen Unternehmen nicht mehr vorstellbar. Um einerseits den Zusammenhang und die Verbindung der beiden Themen zu zeigen und andererseits die Basis für ein umfassendes Prozessmanagement zu umreißen, wird im Folgenden den grundlegenden Inhalten dieser Begriffe Raum gewidmet (Jeston/Nelis, 2006).

■ 1.1 Management und Unternehmensführung

Management und Unternehmensführung werden in der Literatur in einem institutionellen und einem funktionalen Sinn behandelt. Institutionell sind Personen Träger der Managementtätigkeiten, und funktional wird die Tätigkeit des Managements als Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung verstanden (vgl. Winkelmann, 2008).

Im deutschsprachigen Raum wird Management als Funktion oft in sachbezogene und personenbezogene Aufgaben unterteilt. Sachbezogene Aufgaben beinhalten die Planung, Steuerung und Kontrolle zur Erfüllung bestimmter strategischer und operativer Aufgaben. Personenbezogene Aufgaben dagegen zielen auf die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zur Erreichung gemeinsam akzeptierter Ziele und der damit verbundenen Probleme (Feldbrügge, 2008).

Management umfasst damit auch die Gestaltung und Lenkung von Abläufen im Unternehmen. Bei der Erforschung und Darstellung von Managementwissen lassen sich grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen abgrenzen. Zum einen ein analytisch funktionsorientierter Ansatz und zum anderen ein empirisch handlungsorientierter Ansatz.

Der erste, historisch ältere Ansatz geht auf die funktionale Gliederung des Unternehmens nach Fayol (1916) zurück. Fayol definierte als grundlegende Managementaufgaben im Sinne der Unternehmensführung: Planung und Zielsetzung, Organisation und Strukturierung, Führung, Mittelbereitstellung und -disposition, Steuerung und Lenkung sowie Optimierung und Verbesserung (Fayol, 1929).

Der zweite, handlungsorientierte Ansatz hat seinen Ursprung in einer empirischen Studie von Carlson (1951). Prozessansätze stellen eine Erweiterung der funktionalen Ansätze insofern dar, als sie in Abhängigkeit von der Zeit verschiedene Phasen eines Managementprozesses betrachten. Das Management wird dabei in den Phasen Planung, Organisation, Durchsetzung und Überwachung beschrieben.

Die wesentlichen, heute bekannten Ansätze werden in Kapitel 1.3.3 gegenübergestellt und kritisch beleuchtet.

Bild 1.1 zeigt die grundlegenden Aufgaben des Managements.

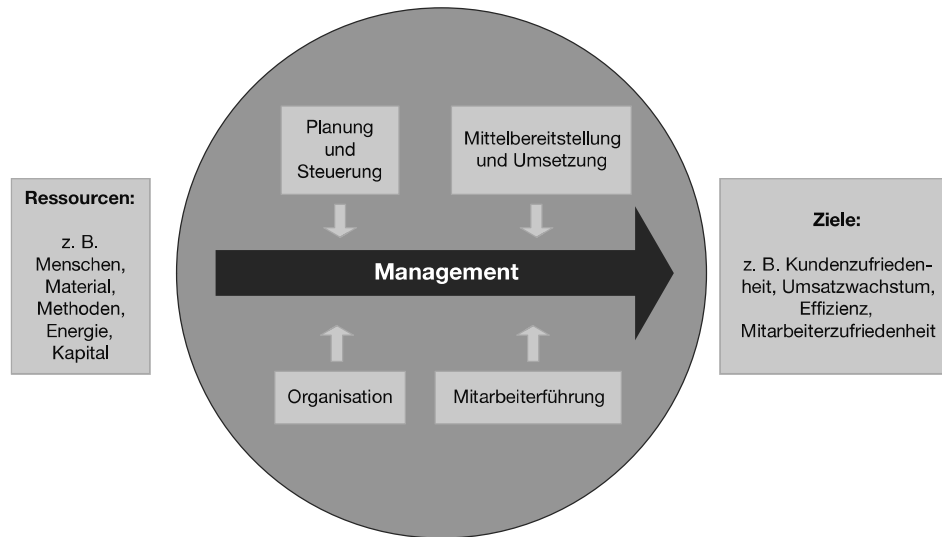


Bild 1.1 Grundlegende Aufgaben des Managements

Einen weiteren Zugang liefert das Ebenenmodell als Gliederung der Unternehmensführung in folgende drei Ebenen:

■ Normative Ebene

Diese Ebene beschäftigt sich mit den grundsätzlichen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen (Bleicher, 2011). Auf der normativen Managementebene legt eine Organisation ihre Mission, Vision, Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards fest.

Das normative Management ist an der Nutzenstiftung für die relevanten Interessengruppen (Stakeholder) orientiert und bestimmt die Grundlage jeglichen Handelns im Unternehmen.

■ Strategische Ebene

Auf der strategischen Managementebene entwickelt eine Organisation Vorgehensweisen, um ihre im normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen. Solche Geschäftsstrategien werden beispielsweise in einem Geschäftsplan formuliert.

Strategie ist die prinzipielle Aufstellung der Potenziale und Ressourcen in der Auseinandersetzung mit der Umwelt.

Strategisches Management umfasst den Aufbau, die Entwicklung und die Nutzung von Erfolgspotenzialen im Unternehmen. Die Erfolgspotenziale müssen erfasst werden, um darauf aufbauend Kernprozesse des Unternehmens in einer zukunftsorientierten Sichtweise zu entwickeln.

Generelles Ziel ist es, optimale Strukturen in den Abläufen und im Aufbau des Unterneh-

mens zur Verfolgung der Unternehmensziele zu besitzen und diese in der Auseinandersetzung mit einer sich ändernden Unternehmensumwelt zu nutzen.

■ Operative Ebene

Auf der operativen Managementebene einer Organisation erfolgen die Führung der Mitarbeiter, die Bereitstellung der Mittel (Ressourcen) sowie die Planung, Steuerung und Überwachung von Prozessen, Maßnahmen und Projekten.

Das operative Management betreut auch den sozialen Aspekt des Mitarbeiterverhaltens, welcher für die Unternehmenskultur sowie in der vertikalen und horizontalen Kommunikation eine Rolle spielt.

Operatives, taktisches Management muss sich im Rahmen der strategischen Vorgaben bzw. Gegebenheiten mit den aktuellen Umwelteinflüssen auseinandersetzen und durch permanente Feinsteuerung einen stabilen Prozess der Leistungserbringung gewährleisten.

Der Zusammenhang der Ebenen und die Fragen, die in der jeweiligen Ebene beantwortet werden müssen, sind in Bild 1.2 dargestellt.

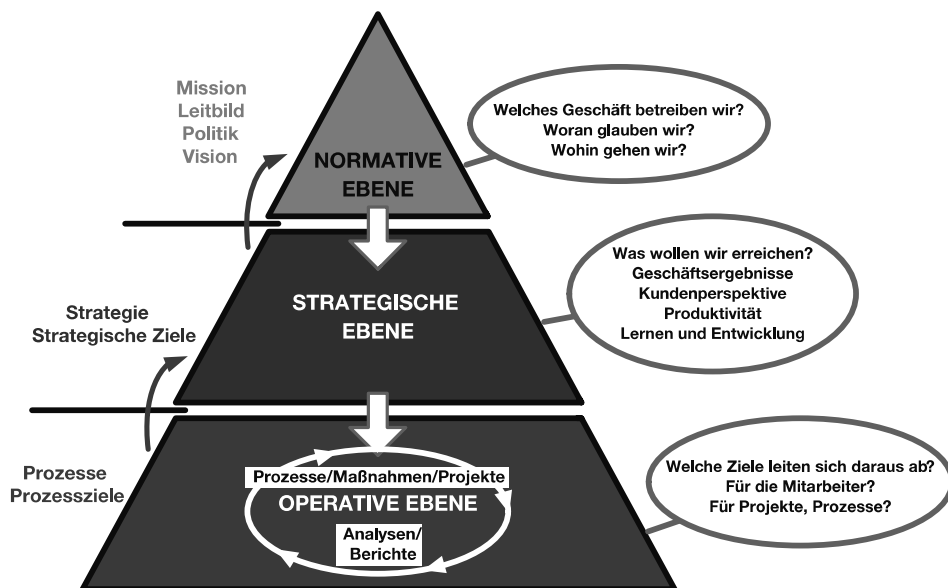


Bild 1.2 Ebenen der Unternehmensführung

Von Bedeutung ist, dass dieses Konzept nicht als starres Modell gesehen wird, sondern erst durch die dynamische Vernetzung und den wiederkehrenden Top-down- und Bottom-up-Austausch im Sinne einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung die volle Wirkung entfaltet.

Es lässt sich somit ein Regelkreis der Unternehmensführung skizzieren: Ausgehend von der normativen Ebene werden in der strategischen Planung die Strategie, die strategischen Ziele und die strategischen Maßnahmen samt deren Beziehungen und Abhängigkeiten definiert (dargestellt z. B. in der Balanced Scorecard). Die Ziele werden in Form der Prozesse, Projekte und Linienaufgaben operationalisiert und im Rahmen des „Deployment“ abgestimmt. Im Zuge der Umsetzung wird regelmäßig die Zielerreichung überwacht, und im

Review, der Bewertung der Zielerreichung, wird die Gesamteffektivität und -effizienz festgestellt. Es wird hinterfragt, ob die strategische und normative Ebene noch den Anforderungen der Unternehmensumwelt gerecht wird (Bild 1.3), und es werden die neuen operativen Ziele und Maßnahmen abgeleitet.

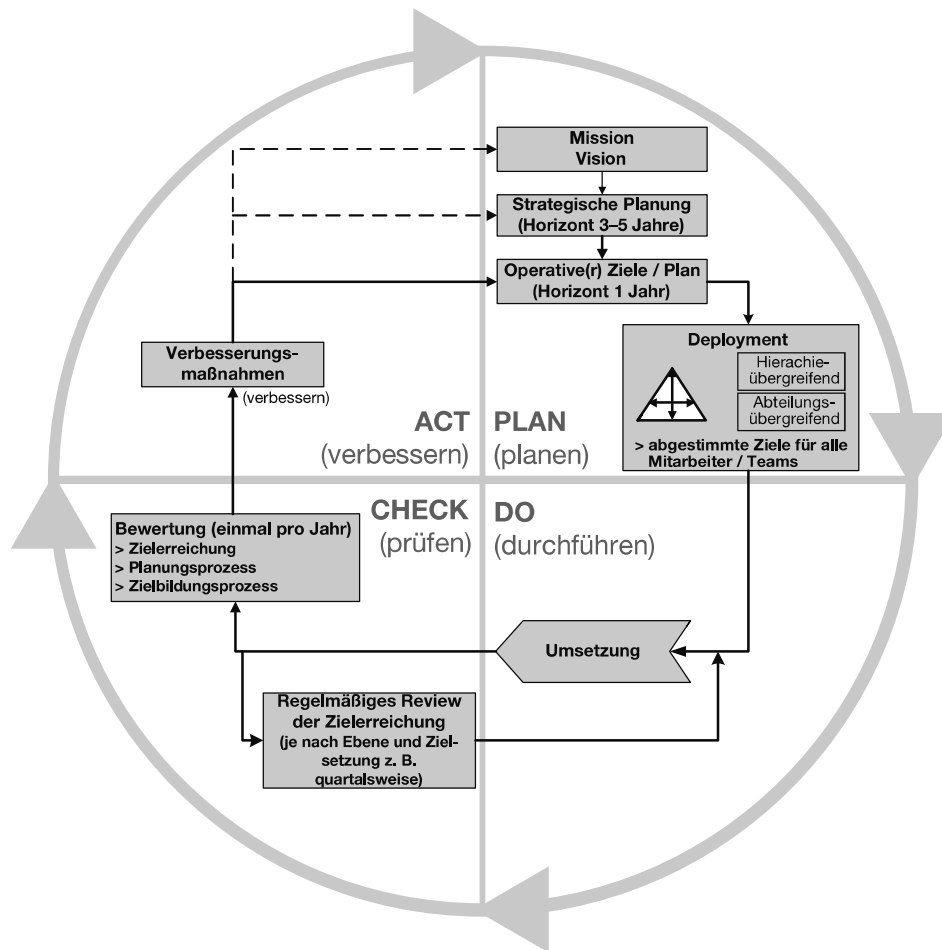


Bild 1.3 Regelkreis der Unternehmensführung vor dem Hintergrund des PDCA-Zyklus

Während die Erstellung der strategischen Pläne maßgeblich durch die Geschäftsverantwortlichen zu erfolgen hat, sind an deren Umsetzung viele Mitarbeiter beteiligt. Diese können nur dann ihren Beitrag leisten, wenn sie die für sie relevanten Inhalte des strategischen Plans kennen bzw. mittragen und die Organisationsstruktur dies wirksam unterstützt. Nur so kann erreicht werden, dass die strategische Planung die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele und Strategien ausrichtet (Bild 1.4).

Die Organisation als ein System von Aufgaben, Befugnissen, Verantwortlichkeiten und gegenseitigen Informationen innerhalb der Unternehmensprozesse steht in direktem Zusammenhang mit der strategischen Positionierung. Eine prozessorientierte Organisation ermöglicht die Fokussierung auf die strategisch relevanten Unternehmensprozesse und

stellt somit den optimalen organisatorischen Rahmen dar. Entscheidend ist dabei, dass mit der Prozessverantwortung auch die Ergebnisverantwortung für den jeweiligen Prozess verbunden ist. Dies bedeutet, dass die Verantwortung für erfolgskritische Prozesse in der Führungsebene anzusiedeln ist.

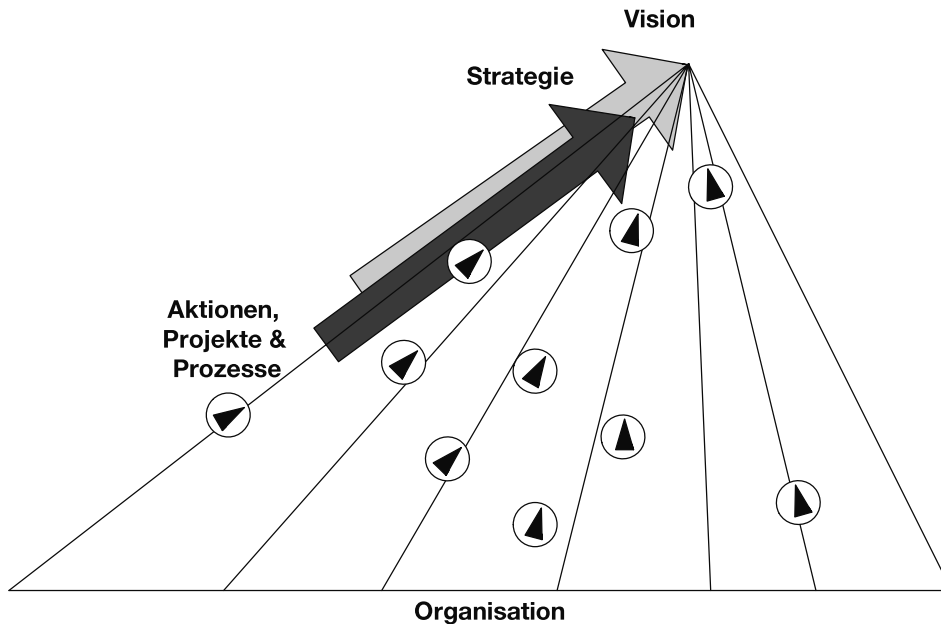


Bild 1.4 Zielorientierte Ausrichtung der Organisation

Sinnvollerweise werden alle Aktivitäten, Prozesse und Projekte an der normativen und strategischen Ebene ausgerichtet, um so die Maximierung der Effektivität der Organisation zu gewährleisten und um den Mitteleinsatz zu minimieren. Somit wird die Wirtschaftlichkeit der Organisation nachhaltig gesteigert.

■ 1.2 Unternehmensführung und Prozessmanagement

1.2.1 Mission eines Unternehmens

Von entscheidender Bedeutung für die Unternehmensführung ist die Kernfrage, die sich jedes Unternehmen im Rahmen der Formulierung der **Mission** (Bild 1.5) stellen muss: „Wozu sind wir da?“ Die Mission eines Unternehmens soll Antwort auf folgende Fragen geben:

- Wer sind wir?
- Warum gibt es uns?

- Was tun wir?
- Wo stehen wir in der Wertschöpfungskette?
- Welche Kompetenzfelder decken wir ab?

Diese Fragen langfristig stabil und umfassend zu beantworten, soll nicht nur ein gemeinsames Verständnis schaffen, sondern bildet auch die Basis für die Identität des Unternehmens und damit auch die Abgrenzung zum Wettbewerb. Der Mission kommt somit eine starke Rolle im Rahmen der Sinnstiftung der Organisation zu und bildet damit eine wesentliche Identifikationsbasis für die Mitarbeiter (vgl. Watzlawick, 2004).

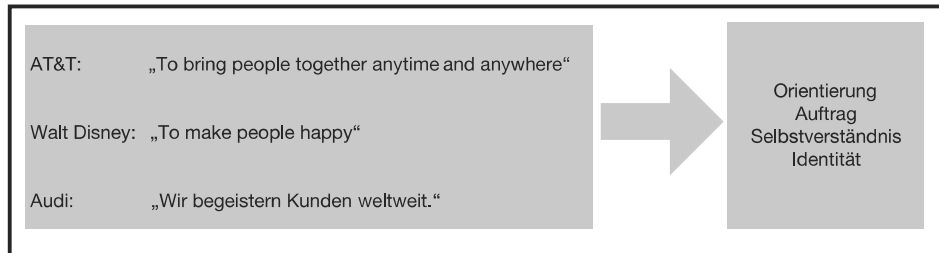


Bild 1.5 Beispiele für Missionen

1.2.2 Bedeutung des Unternehmensleitbilds

Das Leitbild (Bild 1.6), im angelsächsischen Raum auch als „Mission Statement“ bezeichnet, legt in schriftlicher Form fest, welche Unternehmensgrundsätze für das Unternehmen gelten und auch welche Ziele bzw. Werte dem unternehmerischen Handeln zugrunde liegen sollen. Es beschreibt somit die Grundhaltung, das Wertgefüge des Unternehmens und bildet damit den Orientierungsrahmen für die tägliche Arbeit (Kohlöffel, 2000).

Das gelebte Leitbild, manchmal auch als Unternehmenspolitik bezeichnet, schafft eine starke Identität für ein Unternehmen, die viele Vorteile mit sich bringt:

- Es gibt einem Unternehmen einen unverwechselbaren Charakter und macht es damit für Mitarbeiter und Externe begreifbar, einschätzbar und erkennbar. Dies wirkt sich positiv auf das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter aus, macht das Unternehmen attraktiv und kalkulierbar für neue Mitarbeiter und erleichtert die Positionierung am Markt. Kunden werden sich eher für Produkte aus Unternehmen mit positivem Image entscheiden als für Produkte, die von Unternehmen mit schlechter Reputation stammen.
- Das Leitbild gibt inneren Halt, schafft eine gemeinsame Vertrauensbasis und bietet eine langfristige Orientierung. Diese Funktion sichert in Zeiten permanenter Änderungen, wie wir sie derzeit erleben, ein Grundmaß an Stabilität und Kontinuität. Sie ermöglicht eine grobe und schnelle Auskunft in unklaren Fällen und unterstützt damit auch die Verfolgung gemeinsamer Ziele. Wird das Leitbild im täglichen Geschäftsalltag beachtet und gelebt, kann es nicht zu wesentlichem Fehlverhalten Einzelner kommen.
- Das Leitbild ist die gemeinsame Basis, die für alle gleichermaßen gilt. Sie bildet somit die „Heimat“ der Menschen, die oftmals nur virtuell miteinander verbunden in großen weltweit vernetzten Unternehmensstrukturen arbeiten.

- Schließlich minimiert das Leitbild interne Reibungsverluste und verbessert das gegenseitige Verstehen. Denn bei gleichen Wertvorstellungen werden ähnliche Sachverhalte auch ähnlich beurteilt werden. Diese Eigenschaft erhöht die Teameffizienz, fördert das gemeinsame Lernen in wissensbasierten Organisationen und sorgt für schnellere Prozesse.



Bild 1.6 Beispiel für ein Unternehmensleitbild (Quelle: vgl. www.rotekreuz.at, 18.06.2014)

1.2.3 Kultur und Werthaltungen im Unternehmen

Die Unternehmenskultur und Werte (Bild 1.7) sind die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die von der Führung und den Mitarbeitern als solche wahrgenommen bzw. gelebt werden. Sie sind Ausdruck der ethischen und moralischen Werthaltungen. Eine detaillierte Besprechung der Unternehmenskultur und deren Beeinflussungsmöglichkeiten finden sich in Kapitel 8.8.

Die Unternehmenskultur ist etwas in der Zeit Gewachsenes, das in einem langen Zeitraum aufgebaut, in kurzer Zeit jedoch zerstört werden kann – sie ist ganz wesentlich durch die Vision und das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt.

Zum Unterschied zu den von der Unternehmensleitung vorgelebten Wertvorstellungen (Offenheit gegenüber Neuem, Flexibilität, Integrität etc.) und dem schriftlich formulierten Leitbild ist die Unternehmenskultur, die in der Organisation verkörpert wird, vergangenheitsbezogen. Sie hängt davon ab, wie die Mitarbeiter die Wertvorstellungen und Beweggründe der Unternehmensleitung interpretiert haben.

Die Ergebnisse, die ein Unternehmen erzielen kann, sind umso günstiger, je besser es der Unternehmensleitung gelingt,

- die Strategien im Einklang mit der im Lauf der Zeit gewachsenen Unternehmenskultur zu formulieren oder
- die Unternehmenskultur den Strategien anzupassen.

Bei der Werteermittlung geht es in erster Linie um die Frage, inwieweit die durch das Leitbild formulierten Unternehmensgrundsätze von der Führung und den Mitarbeitern bereits verinnerlicht sind. Diese Verinnerlichung ist vielfach mit der Notwendigkeit eines Wandlungsprozesses verbunden (Velthuis/Wesner, 2005).

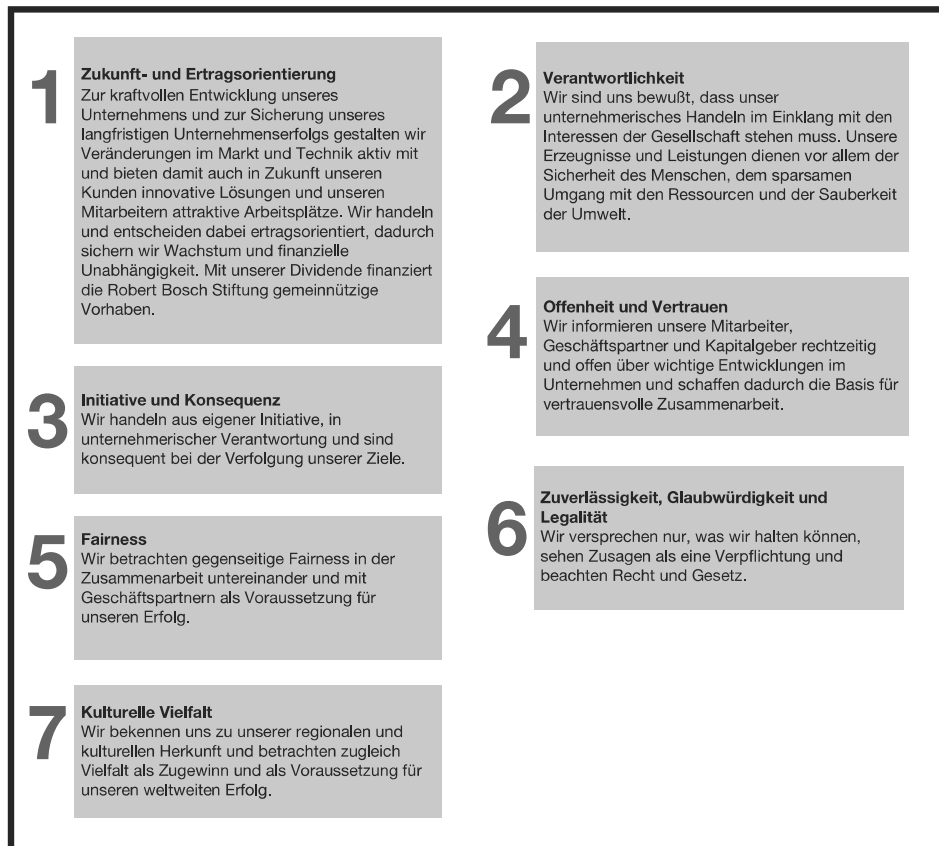


Bild 1.7 Beispiel für Unternehmenswerte (http://www.bosch.com/de/com/sustainability/corporatemanagement/global_culture/values/values.php, 19.06.2014)

1.2.4 Entwicklung der unternehmerischen Vision

Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit steht eine Vision (Bild 1.8). Die Vision hat die Aufgabe, ein klares Bild zu vermitteln, wohin sich das Unternehmen bewegen soll. Es handelt sich dabei um das „Fernziel“ des Unternehmens, um ein zentrales Motiv, das aus der Mission abgeleitet ist. Die Vision soll nicht nur die Vorstellung vom gesamten Unternehmen einfangen, sondern trägt darüber hinaus auch dazu bei, die Einflussgrenzen so weit wie möglich nach außen zu verschieben.

Henry Ford, John F. Kennedy oder der Apple-Gründer Steve Jobs beispielsweise hatten Visionen, die nicht nur deren unmittelbares Umfeld prägten, sondern die Überzeugungskraft besaßen, ganze Gesellschaften zu verändern.

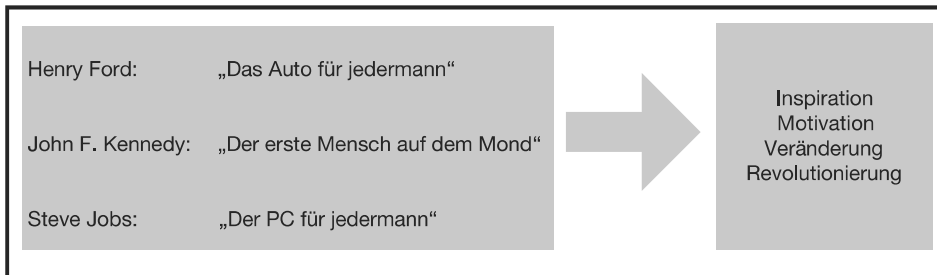


Bild 1.8 Berühmte Beispiele für Visionen

Mit der Vision ist das Ziel des Unternehmens vorgegeben, vergleichbar mit jenem eines Seglers, der eine ferne Insel erreichen möchte. Die gelebte Vision fokussiert Kräfte und bietet dadurch die größte Chance, selbst bei Störungseinflüssen, die auf das Unternehmen einwirken, die Unternehmensziele zu erreichen.

In diesem Bild bleibend, ist die Strategie der Weg zur Vision: Die strategischen Ziele sind wichtige, quantifizierte Zielsetzungen auf diesem langfristigen Weg. Dies hat aber auch zur Folge, dass sich Strategien und strategische Ziele ändern müssen, wenn durch Einflüsse aus dem Umfeld des Unternehmens die Ziele nicht erreicht werden können oder nicht mehr erstrebenswert sind (Bild 1.9).

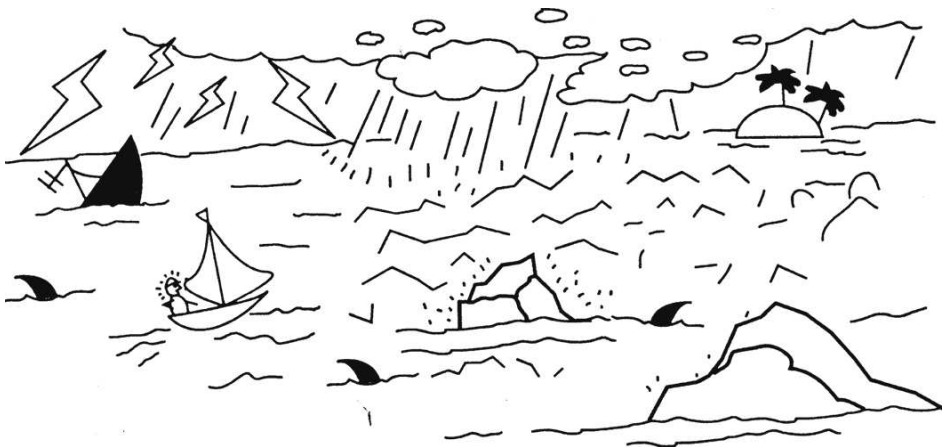


Bild 1.9 Vision als richtungsweisende Fokussierung

1.2.5 Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen

Die Strategie dient dazu, die vom Management gesetzten Unternehmensziele unter bestmöglicher Verwendung der verfügbaren Ressourcen zu erreichen (vgl. Bogaschewsky/Rollberg, 1998). Eine Definition gemäß der ÖNORM A 9009:2013 (Österreichisches Normungsinstitut, 2013) bietet folgenden Zugang: Eine Strategie ist ein Plan für die langfristige Entwicklung der gesamten Organisation, der den wirksamen Einsatz der Ressourcen für deren zukünftige Aktivitäten berücksichtigt.

Die Fragestellung im Rahmen der Strategiefindung lautet dabei: „Auf welchem Wege erreichen wir das in der Vision definierte Fernziel am besten?“

Der Strategiefindungs- und -zielsetzungsprozess (Bild 1.10) umfasst **fünf wesentliche Schritte** (vgl. Stöger, 2005):

1. Durchführung einer strategischen Analyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition für jede strategische Geschäftseinheit und für das Unternehmen als Ganzes,
2. Ermittlung und Bewertung der strategischen Optionen (vgl. Liker, 2014) und Formulierung der strategischen Schwerpunkte,
3. Erarbeitung der strategischen Ziele,
4. Festlegung der Messgrößen zur Beurteilung der Zielerreichung,
5. Formulierung eines Maßnahmenplans/einer Roadmap zur Strategieumsetzung.

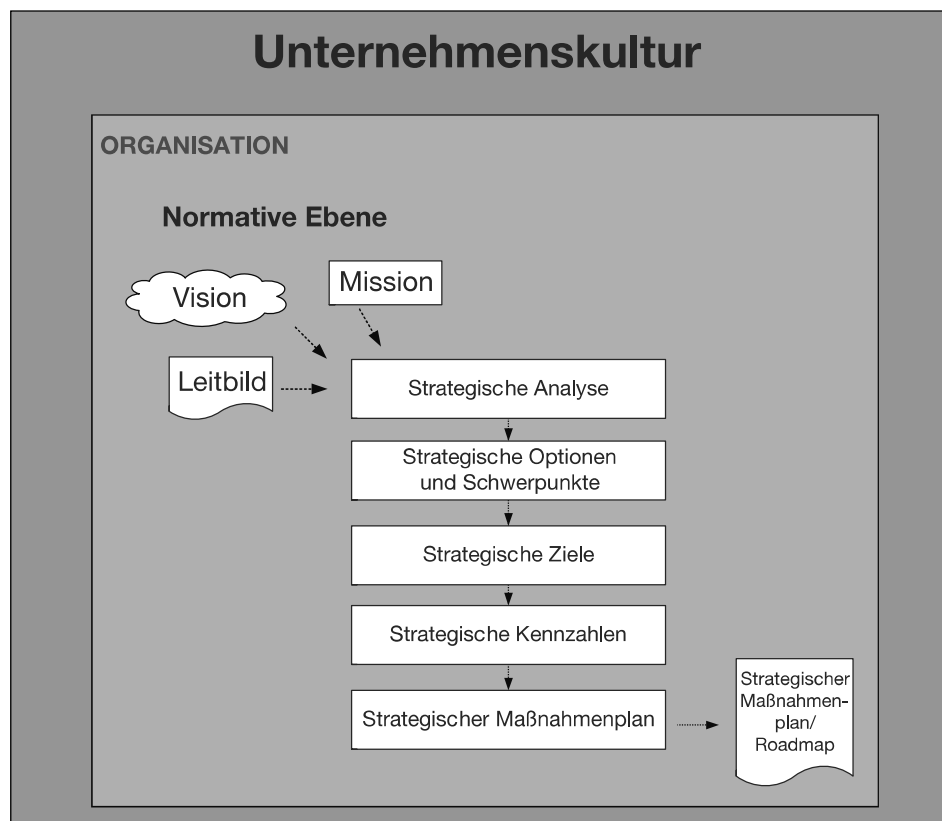


Bild 1.10 Strategiefindungs- und -zielsetzungsprozess

Durchführung einer strategischen Analyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition

Ein klares Verständnis der Ausgangsposition des Unternehmens, d. h. seines gegenwärtigen Zustands und seiner Strategie, ist erforderlich, wenn zu einem späteren Zeitpunkt der Vergleich mit neuen alternativen Strategien durchgeführt und das Ausmaß der Neuorientierung des Unternehmens bestimmt werden soll (Vahs/Burmester, 2013). Bild 1.11 zeigt erprobte Instrumente zur strategischen Analyse.

STRATEGISCHE ANALYSEMETHODEN	
Analysemethoden	Anwendung
SWOT Analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) nach Henry Mintzberg	Ziel: Überblick über die eigenen Stärken und Schwächen und damit verbundenen Chancen und Bedrohungen zu erhalten.
Five Forces Analyse nach Michael Eugene Porter	Ziel: Bedrohung am Markt herausfinden und welche Wettbewerbskräfte auf uns wirken.
Produktportfolioanalyse nach Boston Consulting Group	Ziel: Erkennen, welchen Reifegrad die eigenen Produkte haben, wo sie im Produktzyklus stehen und mit welchen Produkten wie viel Umsatz gemacht wird.
Benchmark/Vergleichsanalyse	Ziel: Direkter Vergleich mit den anderen Mitbewerbern in Bezug auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren.
Produkt Markt Matrix nach Harry Igor Ansoff	Ziel: Erkennen, welche Produkte ich in welchen Märkten erziele.
Wettbewerbsmatrix nach Michael Eugene Porter (Marktpositionierungsanalyse)	Ziel: Wie positioniere ich mein Unternehmen am Markt?

Bild 1.11 Strategische Analysemethoden – Ermittlung und Bewertung der strategischen Optionen sowie Formulierung von strategischen Schwerpunkten

Aufbauend auf den Ergebnissen der strategischen Analyse werden die strategischen Optionen ermittelt und bewertet. Die Strategie wird dann in groben Schwerpunkten formuliert, die im Nachgang konkretisiert werden müssen. Die Vorgehensweise zur Ermittlung der strategischen Optionen gestaltet sich wie in Bild 1.12 gezeigt.

Dabei ist die Konzentration auf die Kernkompetenzen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen wichtig, um die strategischen Geschäftseinheiten und die Unternehmung als Ganzes in die gewünschte Richtung zu bewegen.

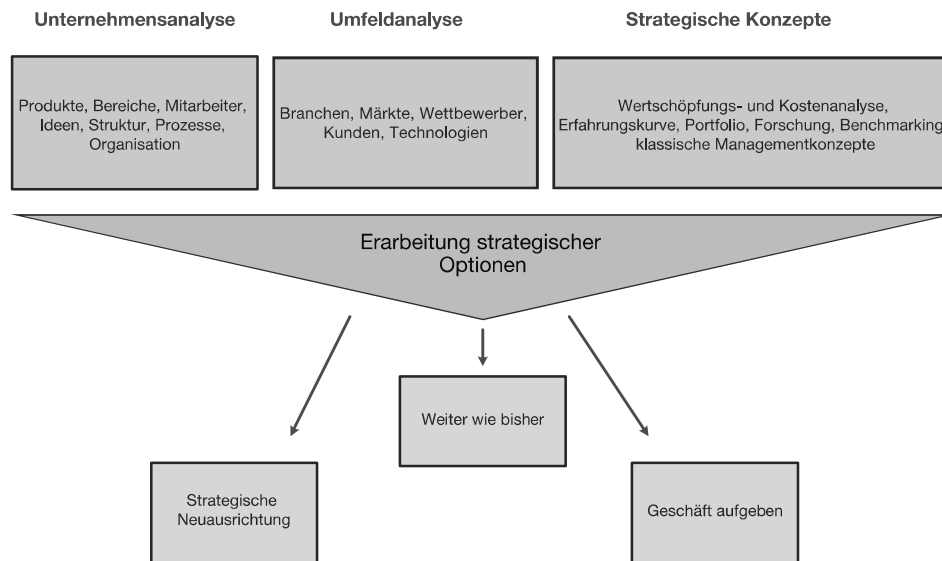


Bild 1.12 Ermittlung strategischer Optionen

Mögliche Fragestellungen hinsichtlich der Kernkompetenzen:

- Verfügt das Unternehmen über Technologien, Know-how oder Prozesse, die den Nutzen oder die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden in einem Ausmaß steigern, das über dem der Konkurrenten liegt (vgl. Wecht, 2006)?
- Sind die Kernkompetenzen so abgeschirmt, dass sie von den Konkurrenten nicht oder nur schwer imitierbar sind?
- Dienen die Kernkompetenzen mehreren Geschäftseinheiten?
- Eröffnen die Kernkompetenzen den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern?

Mithilfe einer **Strategievariantenmatrix** werden anhand von diversen Aspekten optional die naheliegenden strategischen Optionen auf ihre Auswirkungen und Maßnahmen überprüft. Dies dient zum Review vor der finalen Strategieformulierung (Bild 1.13).

Aufgrund der Bewertungen der strategischen Optionen werden in weiterer Folge die Grundstrategie (vgl. Schuh/Friedli/Kurr, 2007) und die daraus resultierenden strategischen Schwerpunkte festgelegt (Bild 1.14). Aufgabe des Managements ist es, über diese zu entscheiden. Da in jedem Unternehmen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, ist diese Entscheidung, in welchen Weg die vorhandenen Ressourcen investiert werden sollen, von entscheidender Wichtigkeit.

Strategievariantenmatrix

Bewertung strategischer Optionen durch eine Strategievariantenmatrix

Strategiefelder Strategievarianten		Konsolidierungsstrategie	Differenzierungsstrategie	Wachstumsstrategie
		Belassen, bewahren, konservativ, stabilisieren	Differenzieren, Kontur zeigen, Richtung einschlagen	Große Veränderung, Neu- ausrichtung, fortschrittlich
Leistungen/ Produkte/Image	Produktpalette	Konsolidieren, Bewährtes stabilisieren	Schwerpunkte setzen, pro Segment 2-3 Hauptwerkstoffe, Rest mitziehen	Nischen suchen, Markteintritte forcieren, Ballast abwerfen
	Image	Tradition, großer Name, Vergangenheit fortsetzen	Image ausbauen als Nischenhersteller, Speziallösungsanbieter, Differenzierung zu Massenanbietern	Neupositionierung bei neuen Kunden (dort den Namen nutzen), Image von Tradition zu Innovation
	Positionierung Qualität	„nur“ qualitativ	hochqualitativ	hochqualitativ, termintreu, mengentreu
Finanz	Wirtschaftlichkeit der Leistung	Produktkosten stabilisieren, Bewährtes nutzen	Produktionskosten sukzessive senken, Bewährtes muss billiger werden, Kraft auf Neues setzen; Produktportfolio hinsichtlich Deckungsbeitrag straffen, neue Produkte auf Wirtschaftlichkeit durch Business Case überprüfen	Wertschöpfungstiefe bei Produkten erhöhen durch höherpreisiges Segment
	EBIT	5 %	8 %	10 %-15 %
	Preise	Preise stabilisieren, solide Leistung hat ihren Preis, auf Gewohnheit setzen	für Neuentwicklungen Marken aufbauen	Preise mit Produktkostenreduktion mitziehen, dynamisieren, aktives Prinzip betreiben

Bild 1.13 Bewertung strategischer Optionen durch eine Strategievariantenmatrix

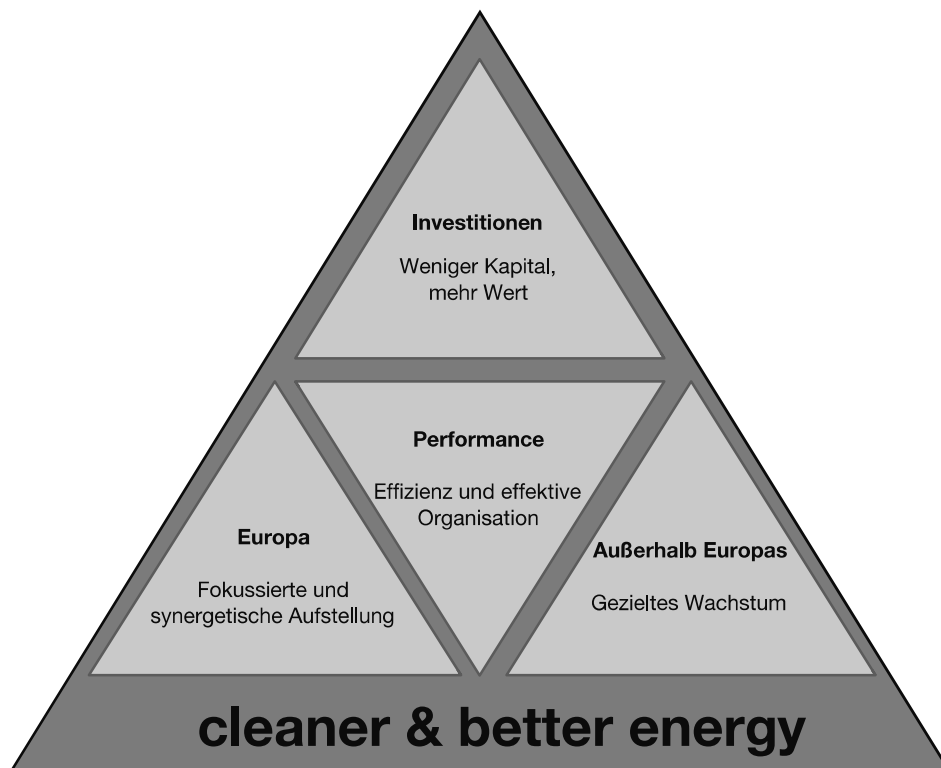


Bild 1.14 Beispiele für strategische Schwerpunkte (<http://www.eon.com/de/ueber-uns/strategie/strategische-schwerpunkte.html> 19.06.2014)

Bestimmung und Konkretisierung der strategischen Ziele

Mit ständigem Fokus auf die Unternehmensvision und die Strategie (vgl. Scheer et al., 2006) sind im nächsten Schritt die für die Organisation relevanten strategischen Ziele abzuleiten und zu konkretisieren (vgl. Hax/Majluf, 1996). Ein hierfür geeignetes Instrument ist die Strategy Map (vgl. Kaplan/Norton, 1996; Bild 1.15), da bei dieser Vorgehensweise mögliche Synergieeffekte zwischen den strategischen Zielen berücksichtigt und forciert werden.

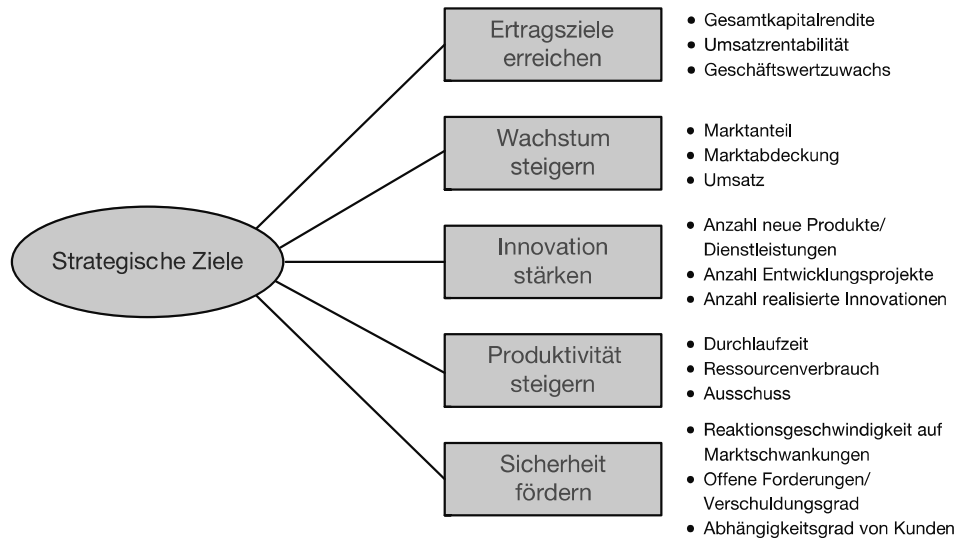


Bild 1.15 Beispiele für Kategorien strategischer Ziele und zugehörige Kenngrößen

Festlegung der Messgrößen/Kennzahlen für die strategischen Ziele

Auf Basis der Strategy Map werden dann für alle strategischen Ziele ein oder mehrere Messgrößen festgelegt, um die Zielerreichung regelmäßig überprüfen zu können. Das Ergebnis ist eine Balanced Scorecard (vgl. Kaplan/Norton, 1996). Strategy Map und BSC werden in Kapitel 6 noch ausführlich vorgestellt.

Formulierung eines Maßnahmenplans/einer Roadmap zur Strategieumsetzung

Entscheidend für die Strategieumsetzung (vgl. Allweyer, 2005) ist die Formulierung eines konkreten und detaillierten Maßnahmenplans (vgl. Cassel, 2007) sowie bei Bedarf die daraus folgende Verfeinerung bzw. Nachjustierung von Vision, Mission, Leitbild etc. (Bild 1.16).

Der Vorteil an dieser Vorgehensweise ist die konsequente Konkretisierung von zunächst allgemein formulierten strategischen Ausrichtungen. Die Konkretisierung macht die Strategie für Mitarbeiter aller Ebenen greifbar und nachvollziehbar – eine wesentliche Voraussetzung für den Beitrag eines jeden zur Strategieverwirklichung.