

0 Einleitung

0.1 Ziel des Buches

Mit einem integrierten Managementansatz Schnittstellenprobleme lösen und die Brücke von der Theorie in die Praxis schlagen.

Betrachtet man die Management-Literatur der vergangenen Jahre, so fällt auf, dass dem Thema »strategisches Management« zahlreiche Veröffentlichungen gewidmet sind. Der Internet-Buchhändler amazon.de findet zu diesem Begriff etwa über 900 Bücher. Warum also noch eine Publikation zu diesem Thema?

Nun, den meisten dieser – teilweise hervorragenden Bücher – ist gemein, dass die Ansätze zwar theoretisch ausgereift, aber leider nicht eins zu eins in die Praxis übertragbar sind. Des Weiteren werden oftmals die Instrumente eines strategischen Managements einzeln vorgestellt und beleuchtet – nur die Gesamtschau fehlt.

Genau hier setzt unser Buch an: Wir wollen den Lesern theoretisch fundierte, aber zugleich umsetzbare Instrumentarien an die Hand geben. Wir hören also nach der Theorie nicht auf, sondern geben konkrete Hilfen für den Schritt in die Praxis und berichten dabei auch von unseren eigenen Erfahrungen mit der Einführung des integrierten strategischen Managements in den Zieglerschen Anstalten.

Das Buch legt dabei noch einen weiteren Schwerpunkt auf die Interaktion zwischen den unterschiedlichen Instrumenten, grenzt sie – wo nötig – voneinander ab und geht darauf ein, wie sie ineinander greifen und zusammenspielen. Schnittstellenprobleme, wie sie bei komplexen Systemen im Normalfall immer wieder auftreten, thematisieren wir so bereits im Vorfeld. Wir definieren die Schnittstellen und vermeiden damit, dass sie die Funktion des Gesamtsystems stören.

Das Buch enthält zahlreiche Abbildungen und soll damit ein schnelles und strukturiertes Lesen ermöglichen. Die abgebildeten Formulare ermöglichen es, ein integriertes strategisches Managementsystem direkt zu entwickeln und zu dokumentieren. Am Anfang jedes Kapitels wird das Wesentliche kurz zusammengefasst, so

dass Sie sich einen schnellen Überblick über das Buch verschaffen können. Praxisfälle und Beispiele zeigen die Anwendung der erklärten Sachverhalte.

Wir haben das Buch für Praktiker geschrieben. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in leitenden Positionen vor der Frage stehen, wie ein adäquates Managementsystem aufgebaut oder verbessert werden kann. Vor diesem Hintergrund gehen wir auch dezidiert auf die möglichen Prozesse zur Erarbeitung der vorgestellten Instrumente ein. Ebenso richtet sich das Buch an alle Interessierten, die die Zusammenhänge eines Managementsystems in der Praxis verstehen und das Rüstzeug erlernen wollen, dies in einem Unternehmen einzuführen.

Alles in allem sollen Sie nach der Lektüre das folgende Zitat von Calvin (aus dem Comic »Calvin and Hobs«) nicht nachsprechen müssen: »Reality continues to ruin my life«.

Wenn Sie Fragen, Anregungen oder Kritik haben, dann schicken Sie uns doch einfach eine E-Mail an: autoren@im-sozialunternehmen.de. Nun wünschen wir viel Spaß bei der Lektüre von »Integriertes Management mit der Balanced Scorecard«!

Köln und Mannheim, 27. Juni 2008

*Dr. Peter Michell-Auli
und
Martin Schwemmler*

0.2 Zum Begriff »Sozialunternehmen«

Unsere Beispiele zu Anwendungen aus der Unternehmenspraxis beziehen sich auf Sozialunternehmen. Das vorliegende Buch ist jedoch auch für KMU-Interessierte von Bedeutung.

In unserem Verständnis erbringen soziale Unternehmen (oder auch Sozialunternehmen) soziale Dienstleistungen in der Jugend-, Familien, Sozial-, Alten-, Behinderten- und Gesundheitshilfe – insbesondere auf der Basis von Leistungsgesetzen – und sind damit zu einem sehr hohen Anteil über Leistungsentgelte finanziert. Insbesondere, wenn es sich um Einrichtungen und Dienste der Freien Wohlfahrtspflege handelt, werden die Dienstleistungen aus einer übergeordneten altruistischen Motivation heraus erbracht (Ottnad/Wahl/Miegel (2000), S. 70). Soziale Unternehmen (oder Sozialunternehmen) mit altruistischer Motivation stellen damit eine Teilmenge der Nonprofit-Organisationen dar. Die Wohlfahrtspflege, aus der der größte Anteil an Sozialunternehmen hervorgeht, stellt einen entscheidenden Wirtschaftsfaktor in Deutschland dar und erwirtschaftete nach Schätzung des Instituts der Deutschen Wirtschaft in Köln 2002 etwa 55 Mrd. Euro und beschäftigte 2003 etwa 1,3 Mio. Mitarbeitende, die in rund 100 000 Einrichtungen tätig waren (Ernste (2005), S. 1).

Die Sozialunternehmen weisen in ihren Strukturen große Ähnlichkeit zu den Klein- und Mittelunternehmen (KMU) auf. Der oftmals angeführte Unterschied der altruistischen Motivation (etwa bei der Freien Wohlfahrtspflege) im Gegensatz zu Gewinnorientierung verringert sich mehr und mehr durch die sich ändernden Rahmenbedingungen: Auch Sozialunternehmen sind darauf angewiesen, Gewinne zu erwirtschaften, um sich den sich wandelnden Marktbedingungen anpassen zu können. Ebenso bezweifeln wir, dass Unternehmen – bis auf wenige Ausnahmen vielleicht –, die eine Geschäftsidee nur aus Gewinnmaximierungssicht heraus verfolgen, wirklich erfolgreich sind. Viele Unternehmensbeispiele zeigen, dass die Triebfeder oftmals eine inhaltliche war, die der altruistischen Motivation durchaus nahe kommt. Etwa wenn Bill Gates die Vision geäußert hat »In jedem Wohnzimmer ein PC«. Für einen Großteil der Sozialunternehmen – den gemeinnützigen – ergibt sich ein bleibender Unterschied, der sich aus dem Postulat der zeitnahen Mittelverwendung des deutschen Gemeinnützigkeitsrechts ergibt: Aus dem gemeinwirtschaftlichen Bereich erwirtschaftete Mittel müssen auch dort reinvestiert werden.

Vor diesem Hintergrund ist das vorliegende Buch durchaus auch für KMU-Interessierte von Bedeutung, denn es stellt einen Satz von aufeinander abgestimmten strategischen Instrumenten dar, die nicht nur für Sozialunternehmen gelten.

0.3 Das Beispielunternehmen: Die Zieglerschen Anstalten

Unsere praktische Erfahrung und damit auch viele Beispiele in diesem Buch basieren auf den Zieglerschen Anstalten. Im Folgenden stellen wir Ihnen dieses Sozialunternehmen daher kurz vor.

Die Zieglerschen Anstalten, in denen das vorliegende strategische Managementmodell bereits erfolgreich angewendet wird, präsentieren sich als modernes diakonisches Sozialunternehmen mit rund 2400 Beschäftigten an mehr als 30 Standorten in Baden-Württemberg. Die Zieglerschen Anstalten sind in einer Holding-Struktur mit insgesamt sechs rechtlich selbstständigen Gesellschaften organisiert. Sie bieten soziale Dienstleistungen in den Bereichen Behinderten-, Alten-, Suchtkranken-, Jugendhilfe an, betreiben Schulen für Heil- und Pflegeberufe und bieten Leistungen im Bereich von Hör- und Sprachdefiziten an (siehe *Abbildung 0.1*).

Wenn wir im Rahmen der Darstellung der einzelnen Instrumente auf die »Vorgehensweise in komplexen Organisationen« zu sprechen kommen, beziehen wir uns auf eine Aufbauorganisation, wie sie in den Zieglerschen Anstalten besteht.

Muss man sich mit der vollen Komplexität – also mit verschiedenen Ebenen, wie sie in den Zieglerschen Anstalten bestehen – befassen? Wir finden ja, denn die Erfahrung zeigt, dass eine Berücksichtigung von komplexen Strukturen notwendig ist, um eine möglichst einfache Praxisübertragung zu gewährleisten. Solche Strukturen können die Anwendung von manchen Instrumenten erheblich verkomplizieren (man denke beispielsweise an die Thematik des Herunterbrechens von BSC-Zielen von der Holding auf GmbHs). Leser, die lediglich an einfachen Strukturen Interesse haben – wie etwa bei einem singuläres Pflegeheim –, können die Schluss-Abschnitte »Vorgehensweise in komplexen Organisationen« einfach überspringen.

Eine Vorbemerkung zu den Beispielen: Da der im Folgenden vorgestellte integrierte strategische Managementansatz, wie eingangs erwähnt, bei den Zieglerschen Anstalten weitestgehend im Einsatz ist, lag es nahe, sich bei den Beispielen an realen Fällen aus dem Unternehmen zu orientieren. Allerdings bilden diese ein hohes Maß an internen strategischen Informationen ab und sollten demnach nicht ausnahmslos ungefiltert an die Öffentlichkeit gelangen. Wir haben daher einen

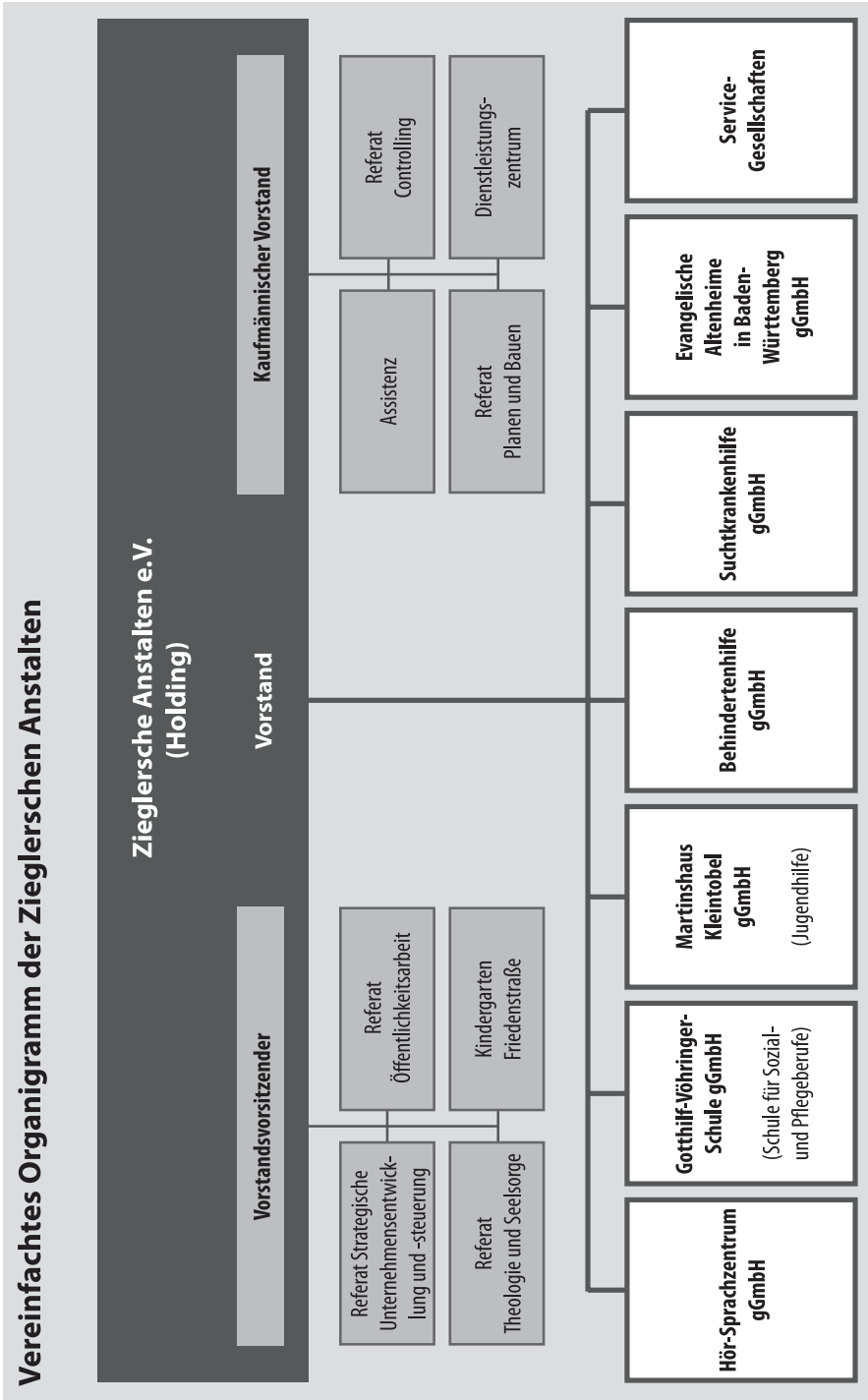


Abb. 0.1: Vereinfachtes Organigramm der Zieglerschen Anstalten

Mittelweg gewählt: Vorgehen und Form sind exakt der Praxis nachempfunden, die Inhalte sind jedoch teilweise ergänzt, verändert oder ausgetauscht. Dies tut der Aussagekraft der Beispiele keinen Abbruch. Zu 100 Prozent reale Beispiele sind als solche im Text kenntlich gemacht.

0.4 Überblick über das Gesamtmodell

Bei einem so komplexen Thema wie dem integrierten strategischen Management läuft man schnell Gefahr, den Überblick zu verlieren. Um das zu verhindern, stellen wir im Folgenden das gesamte Modell vor.

Der Überblick über das Modell soll helfen, die Vertiefungen der einzelnen Elemente in den folgenden Kapiteln besser einordnen und die Zusammenhänge und Schnittstellenproblematik besser überblicken zu können (siehe *Abbildung 0.2*). Mit dem Überblick wird gleichzeitig der Aufbau des Buches beschrieben, da die Zahlen in *Abbildung 0.2* bzw. die im folgenden Text in Klammern gesetzten Zahlen den Kapitel-Nummern entsprechen.

Die *Unternehmens- und Umweltanalysen (1)* legen die Basis für die Erarbeitung der nachfolgenden Instrumente. Durch die Beschäftigung beispielsweise mit den Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens und denen der Konkurrenz fällt es leichter, im Rahmen des Leitbilds festzulegen, welche Werte – etwa auch in Abgrenzung zu den Wettbewerbern – im Unternehmen gelten. Eine Analyse der Trends im Markt hilft zu prüfen, welche Zielvorstellungen im Rahmen einer Vision noch realistisch sind. Letztlich führen diese grundlegenden Untersuchungen – auch als strategische Analyse bezeichnet – ebenfalls zu einer Chancen- und Risikostrategie.

Inhaltlich beginnt unser Managementmodell mit dem *Leitbild (2)*. Dort werden die Identität und die Werte des Unternehmens beschrieben. Hierzu werden die Fragen »Wer sind wir als Unternehmen?«, »Warum gibt es uns?« und »Welche Werte gibt es im Unternehmen?« beantwortet. Diese Standortbestimmung bildet den Ausgangspunkt, um nach vorne zu sehen und in der *Vision (3)* zu bestimmen, wohin das Unternehmen sich entwickeln will. Dieses Zukunftsfoto wird dann durch die *Chancen- und Risikostrategie (4)* präzisiert.

Die Chancen- und Risikostrategie beschreibt, was getan werden muss, um der Erreichung der Vision näher zu kommen. Sie bildet den Endpunkt des »Trichters«, der die Balanced Scorecard (BSC) quasi »befüllt«. Im Rahmen der *Planung mit der*

Integriertes Strategisches Management – Das Gesamtmodell im Überblick

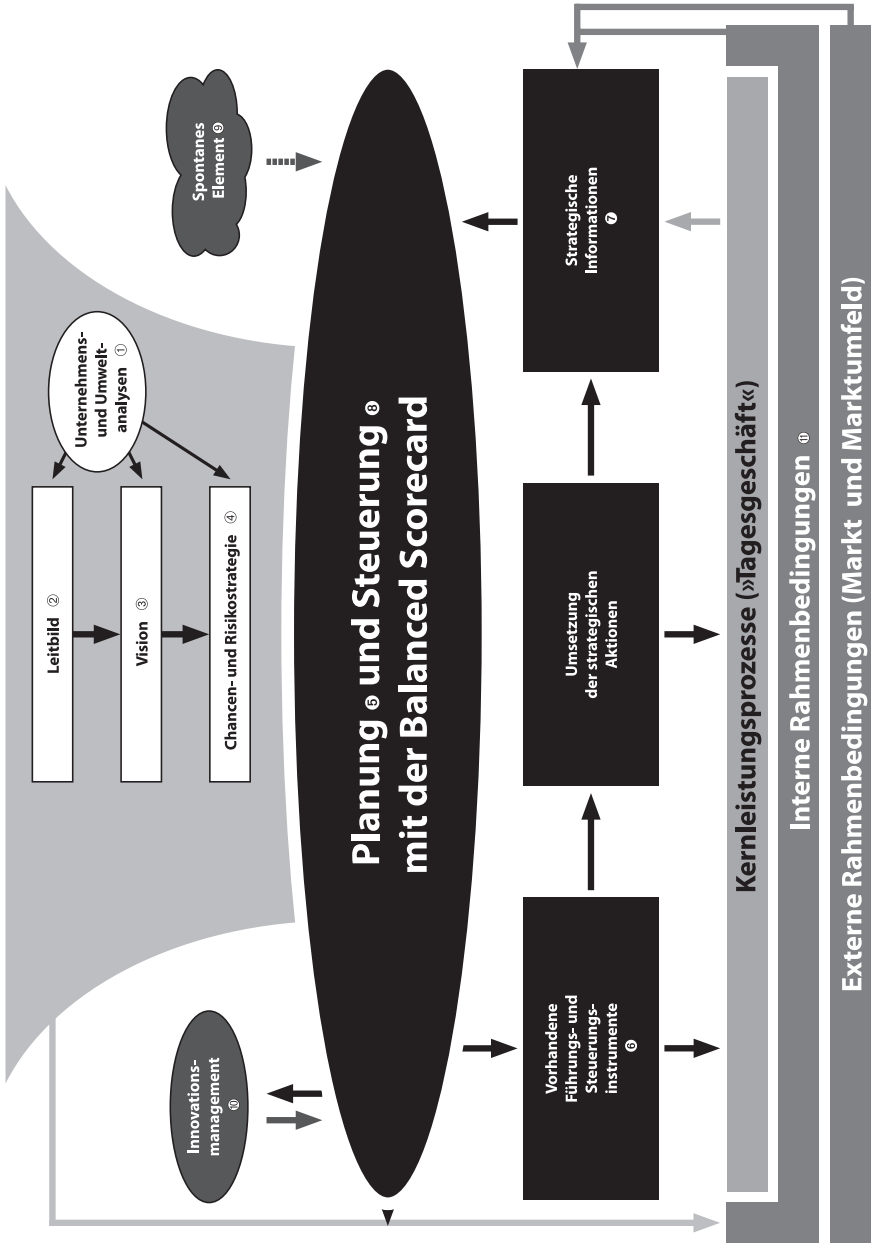


Abb. 0.2: Das Gesamtmodell im Überblick

Balanced Scorecard (5) wird die Chancen- und Risikostrategie dahingehend operationalisiert, dass sie in kleine Schritte unterteilt wird. Das heißt, es werden strategische Ziele und konkrete strategische Aktionen entwickelt, die zur Umsetzung der Chancen- und Risikostrategie beitragen. Ebenso werden Zielgrößen festgelegt, die erreicht werden sollten. In der BSC werden diese Ziele des Unternehmens gebündelt und festgeschrieben.

Damit die geplanten strategischen Ziele durch die strategischen Aktionen erreicht werden können, ist es erforderlich, hierfür die wesentlichen Voraussetzungen zu schaffen. Dazu muss die BSC mit den *vorhandenen Führungs- und Steuerungsinstrumenten* (6) verknüpft werden. So verbraucht beispielsweise die Umsetzung einer strategischen Aktion finanzielle Ressourcen. Ohne eine entsprechende Berücksichtigung im Wirtschaftsplan in Form eines Budgets kann sie nicht umgesetzt werden.

An dieser Stelle sei nochmals explizit betont, dass es im Rahmen eines integrierten Managementansatzes keine Instrumente geben darf, die an die BSC gekoppelt sind! Hierdurch könnten sich Hindernisse ergeben, die eine stringente Strategieumsetzung erschweren oder gar verhindern.

Nunmehr geht es darum, zu überwachen, ob sich das Unternehmen in die richtige Richtung bewegt, das heißt, ob die Strategien greifen und umsetzbar sind und ob der eingeschlagene Weg nach wie vor der richtige ist. Hierzu benötigt das Unternehmen *strategische Informationen* (7), die aus den Bereichen der Strategieumsetzung, den Kernleistungsprozessen und den Bedingungen auf den bestehenden Märkten (externe Rahmenbedingungen) – etwa in Form von Gesetzen und Konkurrenz – gewonnen werden.

Dass diese Informationen tatsächlich systematisch bearbeitet werden, setzt einen entsprechenden Prozess voraus, den wir als *Steuerung mit der BSC* (8) bezeichnen. Damit wird die Doppelrolle der BSC klar: Einerseits definiert sie Ziele und Aktionen und wacht andererseits als Controlling-Tool über deren Umsetzung. Sie ist also Ausgangspunkt und Endpunkt des Managementprozesses zugleich.

Trotz aller Planung und Steuerung muss in einem komplexen System auch flexibel reagiert werden können. Diese Anforderung an ein strategisches Managementsystem haben wir als *spontanes Element* (9) bezeichnet.

Im Rahmen des *Innovationsmanagements* (10) sollen strategische Innovationen für das strategische Management generiert werden. Allgemein gesprochen widmet

sich das Innovationsmanagement dem systematischen Entwickeln von Ideen. Entscheidend ist es auch hier, den Innovationsprozess in das strategische Management zu integrieren. Eine solche Integration stellt sicher, dass mit der Ideenentwicklung und Umsetzung von Ideen kein Parallelprozess zum Prozess der Entwicklung und Umsetzung strategischer Ziele und Aktionen entsteht. Dies wird durch eine entsprechende Kopplung an die BSC erreicht.

Die Leistungen eines Unternehmens vollziehen sich insbesondere durch die Kernleistungsprozesse. Deren Leistungsfähigkeit wird durch die *internen Rahmenbedingungen* (11) entscheidend geprägt. Diese internen Rahmenbedingungen sind Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Unternehmenskultur. Soll die Dienstleistungserbringung durch ein Unternehmen in einer optimalen Art und Weise erbracht werden, ist es notwendig, die Kernleistungsprozesse auf die Strategie auszurichten. Dies erfordert strategiekonforme interne Rahmenbedingungen. Mit deren Aufnahme ins Modell wollen wir dezidiert auf Vorgehensweisen hinweisen, die es ermöglichen, dass sich Strategien tatsächlich im Tagesgeschäft wiederfinden.

Soweit der grobe Überblick – in den folgenden Kapiteln vertiefen wir nun die einzelnen Elemente.

1 Unternehmens- und Umweltanalysen

»Wo stehen wir im Vergleich zur Konkurrenz?« und »Welche Trends sind für unser Unternehmen von Bedeutung?« sind nur zwei wesentliche Fragen, die mit den Unternehmens- und Umweltanalysen geklärt werden sollen. Sie bilden die Basis für alle weiteren Schritte im integrierten Managementmodell.

