

Strategieumsetzung in KMU

Informationen zur SBS-Workshopreihe im
Rahmen des EcoStep-Life-Projektes

Alexander von Boguslawski

EVOCON

- Dipl. Ing. agr. Alexander von Boguslawski
- 01.04.2006 Gründung evolution consulting EVOCON

Beratungsschwerpunkte

- *Unterstützung der Strategieentwicklung in Unternehmen, Organisationen und Institutionen*
- *Begleitung bei der Strategieumsetzung mit Instrumenten wie der Balanced Scorecard und der Sustainable Balanced Scorecard*
- *Ausrichtung von Organisationseinheiten auf neue Aufgaben und strategische Ziele*
- *Implementierung von Innovationsprozessen in Organisationen*
- *Unternehmensanalysen mit Schwerpunkt im qualitativen Bereich*
- *Begleitung von Nachfolgeprozessen*

Strategie in KMU

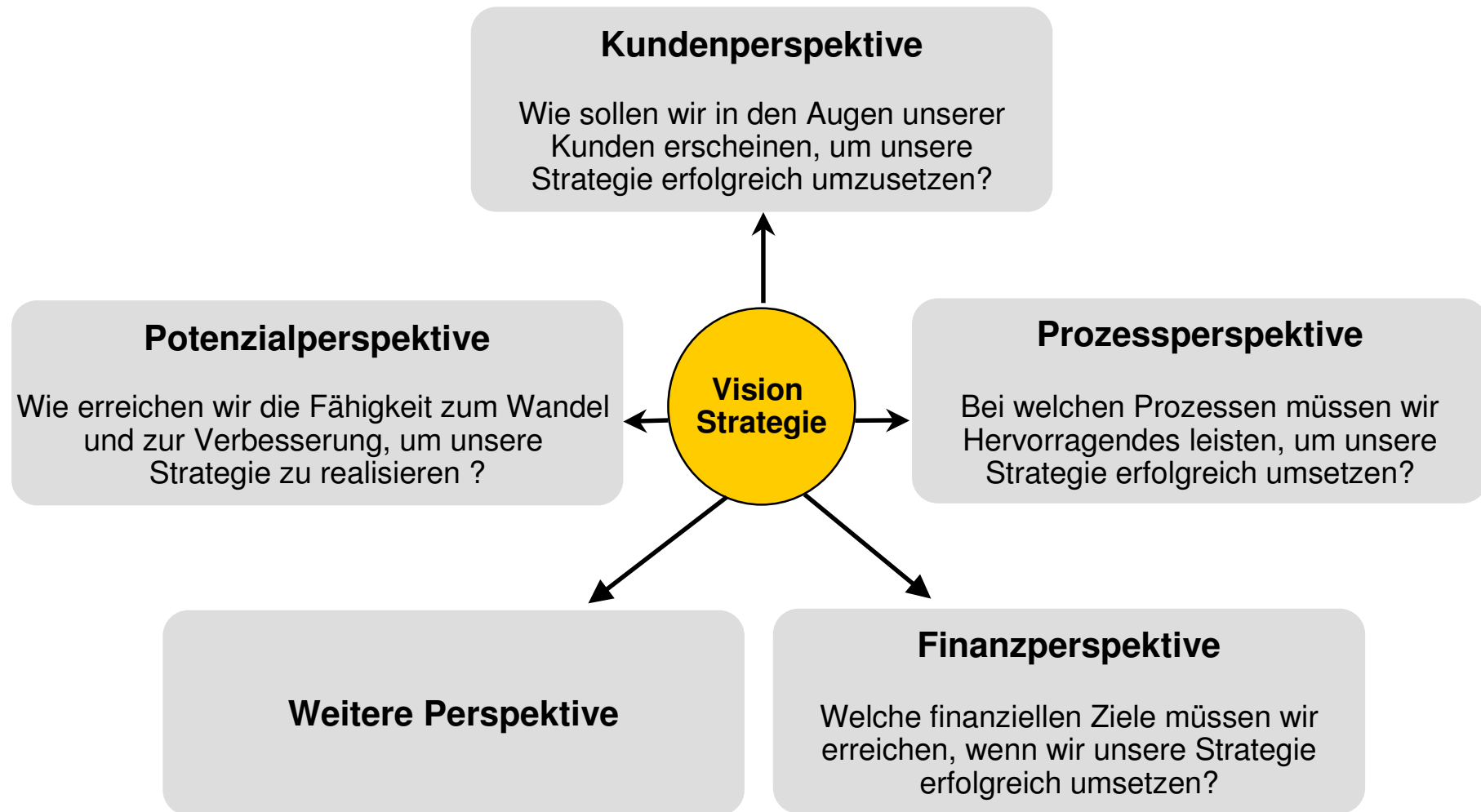
- Eigene Vision der Unternehmensentwicklung
- Sich schnell ändernde Märkte
- Hoher Wettbewerbsdruck
- Hohe Kundenanforderungen
- Schwieriger Kapitalmarkt
- Probleme geeignete Mitarbeiter zu finden

⇒ **Strategie ist zum zielgerichteten Einsatz der begrenzten Ressourcen in KMU notwendig !**

Grundlagen der Sustainable Balanced Scorecard

- **Grundgedanke der SBS**
 - Nachhaltigkeit als gesellschaftlicher Konsens
 - NH gibt es im operativen Handeln in KMU
 - Integration NH in Strategie von KMU
- **Die Balanced Scorecard als Basis**
 - Kaplan und Norton (~1990)
 - das Unternehmen wird aus verschiedenen Perspektiven betrachtet (nicht nur Finanzen)
 - Erfolgreiche Anwendung in Konzernen

Strategie im Zentrum



Die Perspektiven

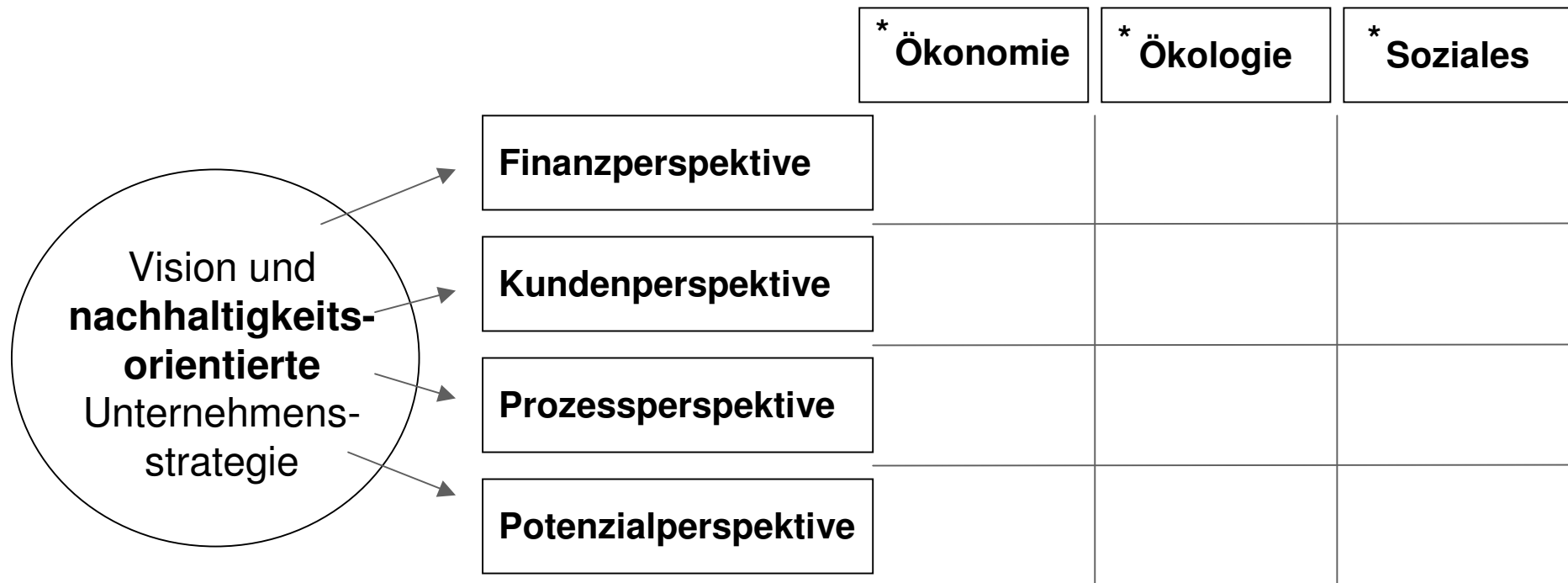
- Die (vier) Perspektiven:
 1. Finanzen
 2. Kunden
 3. Prozesse
 4. Potenziale
- Wie findet eine Integration der NH statt?

Integration NH in SBS

- Keine eigene Perspektive sondern:
 - ⇒ Integration der NH in die bestehenden Perspektiven
- Sicherung der Finanzkraft durch Nachhaltigkeit
- Nachhaltige Kundenbeziehungen
- Nachhaltige Prozesse
- Nachhaltige Potenzialentwicklung

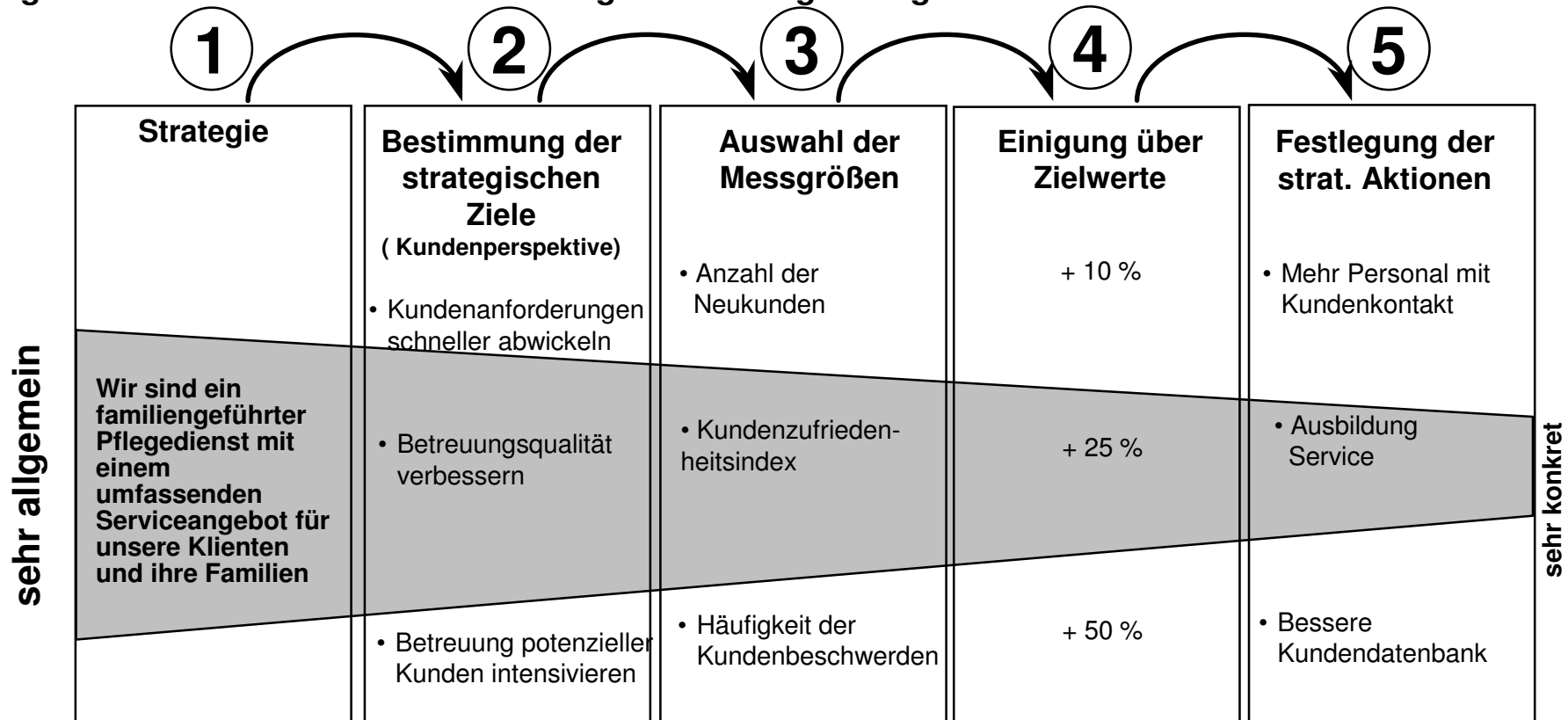
Die SBS-Matrix

- SBS = ausgewogenes Zielsystem das alle drei Dimensionen* der Nachhaltigkeit berücksichtigt
- Instrument zur Strategieumsetzung, Steuerung, Erfolgsmessung und Kommunikation auf Basis der Unternehmensstrategie



Fünf Schritte

Über die Definition strategischer Ziele, die Festlegung von Maßgrößen und die Bestimmung von Aktionsprogrammen werden strategische Alternativen zunehmend eliminiert und dadurch ein gemeinsames Verständnis der Strategieumsetzung erzeugt.




nach Horváth & Partner
Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart 2000, S. 50

Schritt 1 – Die Strategie ist Basis

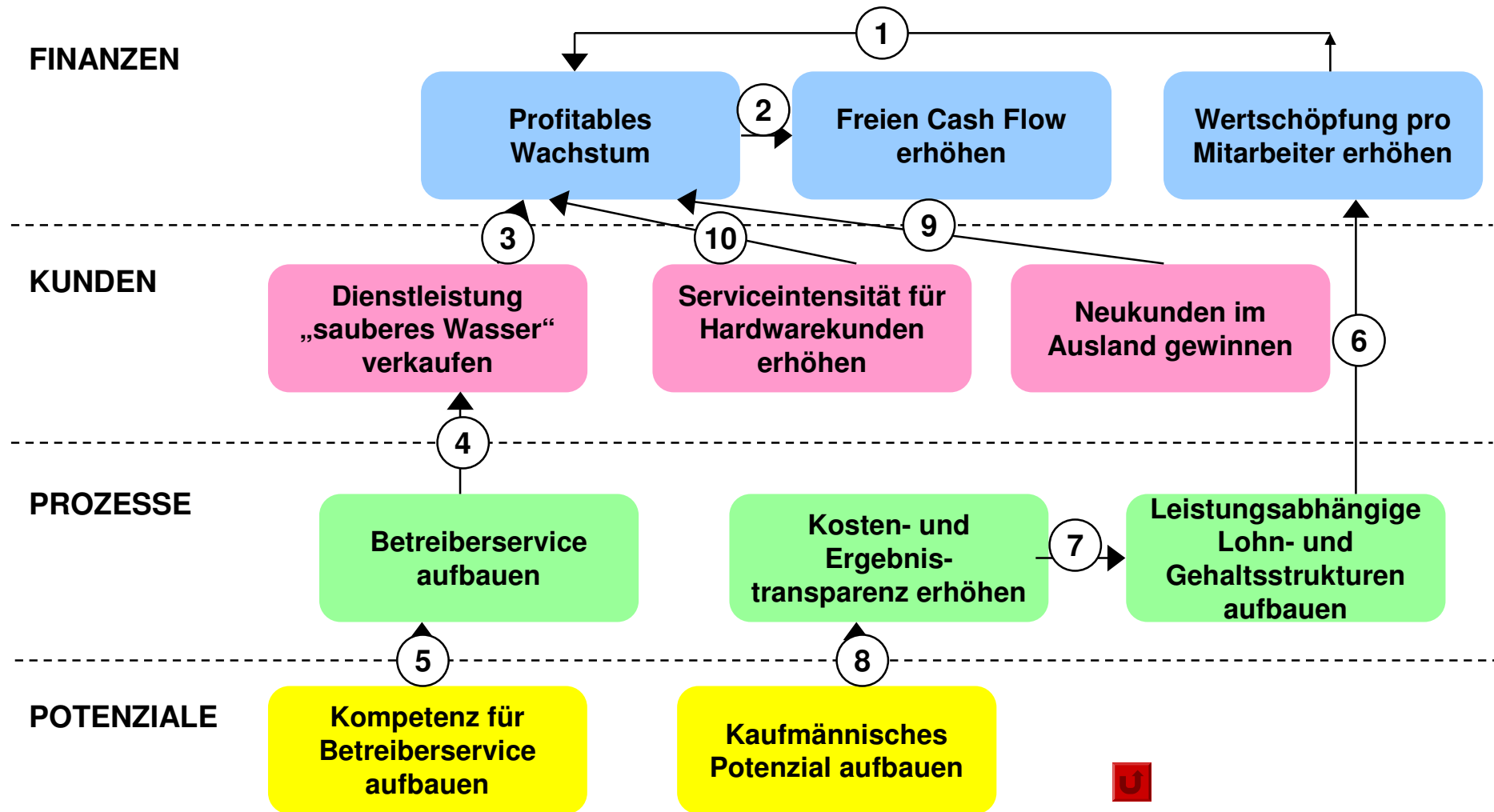
- Hinterfragen, ob die vorhandene Strategie wirklich aktuell ist.
- Gegebenenfalls Überarbeitung der Strategie in Workshops.
- Integration von Nachhaltigkeit in die Strategie
- Dokumentation der Strategie

Schritt 2 – Strategische Ziele

- Strategische Ziele sammeln
- Strategische Ziele hinterfragen
- Ursachen-Wirkungsketten definieren 
- Strategische Ziele festlegen
- Strategische Ziele dokumentieren



Ursache-Wirkungsketten



Schritt 3 – Strategische Messgrößen

- Strategische Messgrößen sammeln
- Messgrößen hinterfragen
- Messbarkeit und Aussagekraft prüfen
- Strategische Messgrößen festlegen
- Strategische Messgrößen dokumentieren

Schritt 4 – Strategische Zielwerte

- Zielwerte für Messgrößen festlegen
- Verantwortlichkeiten für Zielgrößen festlegen
- Zielwerte dokumentieren

Schritt 5 – Strategische Aktionen

- Aktionen für Zielwerte festlegen
- Verantwortlichkeiten für Aktionen festlegen
- Maßnahmenplan für die strategischen Aktionen dokumentieren

Nutzen einer SBS

- Strategie wird überarbeitet und NH-Ziele integriert
- Strategie wird in ein ausgewogenes Zielsystem überführt und so konkretisiert.
- Unternehmensstrategie und Ziele werden kommuniziert.
- Zeit und Aufmerksamkeit von Management und Mitarbeitern werden auf die Strategie ausgerichtet.
- Die angestrebte Zielerreichung wird festgelegt und Maßnahmenpläne bestimmt.
- Messung der Zielerreichung ist die Grundlage für Regelkreise.
- Die Managementsysteme (Personalführung, Planungs- und Berichtssysteme, Kommunikationssysteme u.a.) werden konsistent ausgerichtet.
- Ressourcen werden besser genutzt

Die SBS Workshopreihe

- Fünf überbetriebliche Workshops mit fünf Unternehmen
 - Grundlagen und Erarbeitung von Beispielen
 - ca. sechs Stunden pro Workshop
 - Beginn Ende Juli / Anfang August im dreiwöchigem Abstand (nach Absprache mit den Teilnehmern)
- Parallel zeitversetzt innerbetriebliche Workshops
 - je nach Absprache halb- oder ganztägig
 - Erarbeitung einer individuellen SBS auf Basis der Strategie
 - Beginn nach dem ersten überbetrieblichen Workshop

Workshop I

- Strategie in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
- Strategie und ihre Einflussfaktoren

- Werte
- Glaubenssätze
- Gesellschaftliche Einflüsse
- Nachhaltigkeit

- Strategie und Mitarbeiter

Workshop II

- Nachhaltigkeit – was ist das?
- Die Gedanken von Rio
- Nachhaltigkeit und KMU

- Die BSC – Ziel und Aufbau
- Die Perspektiven
- Schritte der Einführung

- Die SBS Matrix als Verbindung von BSC und Nachhaltigkeit

Workshop III

- Das Entwickeln von strategischen Zielen
- Zuordnung von strategischen Zielen zu den Perspektiven
- Erarbeiten einer SBS Matrix mit strategischen Zielen

Workshop IV

- Die Ursache-Wirkungsketten (UWK) innerhalb der BSC / SBS
- Erstellen beispielhafter UWK
- Was passiert mit nicht in UWK eingebundenen strategischen Zielen?
- Strategische Maßnahmen entwickeln

Workshop V

- Ableitung von strategischen Maßnahmen
- Ableitung operativer Maßnahmen
- Dokumentation der Maßnahmen
- Die fertige SBS
- Ausklang

Kontakt

- Bei Interesse melden Sie sich bitte bei Herrn Lanz im hessischen Umweltministerium oder:
- Direkt bei mir:

Alexander von Boguslawski
Im Sterzel 1
65343 Eltville

Tel.: 06123 900 920

Fax: 06123 630 369

E-mail: info@evoconsulting.de