

Strategieentwicklung sicher durchführen und mit der BSC Strategien nachhaltig verfolgen

Die extrem schlechte Haushaltslage der öffentlichen Kostenträger, die Vorboten der demografischen Entwicklung sowie die hohe Arbeitslosigkeit sind einige Aspekte, die die bisherigen Strukturen auf dem Sozial- und Gesundheitsmarkt auf den Kopf stellen. Schon bieten erste Kostenträger die Aufhebung von Strukturvorgaben an, damit im Gegenzug die Entgelte drastisch gesenkt werden können. Der offene Rechtsbruch bzw. die extreme Beugung des geltenden Rechts sind heute ebenfalls usus. Damit die eigene Organisation in dieser turbulenten Entwicklung nicht in eine Bestandsgefährdung gerät, bedarf es einer rechtzeitigen Entwicklung einer fundierten und verfolgbarer Strategie. Die Nachverfolgung der vereinbarten Strategie über strategische Ziele und dazugehörige Indikatoren ist ein zentraler Faktor erfolgreicher Unternehmensführung. Als Instrument des strategischen Managements leistet die Balanced Scorecard hier eine sehr pragmatische Hilfestellung.

Warum Veränderung?

Mit maßgeblichen Einschnitten in das Netz des gut 130 Jahre alten sozialen Sicherungssystems wurde begonnen. Und schon die kleinen Schnitte tun weh und treffen vor allem benachteiligte Bevölkerungsgruppen. Damit wird der Wohlfahrtsstaat wegfallen und durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung der Bürger ersetzt. Die Einschnitte für den Bürger, der ja in vielfältiger Weise Kunde der sozialen Dienstleister sein kann oder ist, treffen aber auch die Leistungserbringer mit zunehmender Heftigkeit. Gab es bisher für fast alle Leistungen einen Kostenträger, der einen Großteil oder sogar vollständig die Kosten der Leistungen übernommen hat, so entstehen durch Zuzahlungen bepreiste Dienstleistungen. Damit wird sich auch das Einkaufsverhalten der Kunden und Bezugsgruppen ändern. Es kommt zu einer konsumtiven Abwägung des Leistungsbezugs und zu einer Prüfung von Alternativen. So kann beispielsweise die Minijobregelung für Hilfskräfte im Privathaushalt eine ernsthafte Konkurrenz für die ambulante Pflege werden. Zumindest immer dann, wenn es um solche Haushalte geht, die über ausreichende Einkünfte verfügen und gewohnt sind, sich Fremdleistungen einzukaufen.

Liest man sich Gesetzesvorlagen und andere Reformpapiere durch, fällt auf, dass die Wohlfahrtsverbände in ihrer klassischen Rolle nicht mehr genannt sind. Dies führt zu einer Zergliederung auf der Leistungsseite, die schnell zu einem weiteren Einflussverlust der Spitzenverbände führen wird. Somit wird sich in dem Umfeld jeder Leistungsanbieter eigenständige Zukunftsstrategien entwickeln müssen, insbesondere um schneller als der Wettbewerber mögliche Marktchancen zu erschließen. Zentrales Ziel ist dabei die dauerhafte Erzielung der besten Ergebnisse, wobei diese finanzieller und/oder qualitativer Natur sein können.

Jedes Unternehmen durchläuft, wie ein Produkt auch, einen Lebenszyklus. Nach einer Phase des Wachstums, in der Praxis oft an der Ausweitung der Angebote feststellbar, folgen die Phasen des Kostenmanagements und des Krisenmanagements. Es folgen die Liquiditätskrise und die Insolvenz. Mittels einer neuen Strategie kann dieser typische Verlauf an jeder Stelle durchbrochen und durch eine neue Wachstumsphase im Idealfall ersetzt werden. Je früher nach Verlassen der Wachstumsphase der neue Strategieprozess begonnen wird, desto besser stehen die Chancen diesen in einer gewissen Ruhe auch durchführen zu können und dabei auf ausreichende Ressourcen zurückgreifen zu können.

Führungskräfte und Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Eigenmotivation an der Zielerreichung mitarbeiten.

Es kommt somit darauf an, sich in einem ersten Schritt die Freiräume für eine Strategieentwicklung zu schaffen und mit motivierten Führungskräften die Zukunft zu planen. Erforderlich ist ein hohes Maß an Verbindlichkeit, damit die vereinbarten Strategien nachhaltig verfolgt werden.

Der Weg zur Strategie

Der Strategieentwicklungsprozess setzt bei der Auswertung der Ist-Situation an und endet in der konkreten Strategierealisierung, die auf der vereinbarten Strategie basiert. Diesen Weg beschreitet die Organisation am besten mit der obersten Führungsebene, die beispielsweise gemeinsam in einem Strategiekreis zusammen arbeiten.

In einem ersten Schritt erstellt der Strategiekreis eine Strategie-Analyse. Berücksichtigung finden dabei

- harte Faktoren und Indikatoren
- weiche Faktoren
- das eigene Handeln

Als Instrumente werden dabei regelmäßig genutzt:

- Portfolioanalyse
- Bezugsgruppenanalyse
- Marktumfeldanalyse
- SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen – Risiken und Chancen)

Die Ergebnisse in einer Potenzialanalyse können zusammengeführt werden.

In der Praxis erlebt man in dieser ersten Phase dann häufig die erste signifikante Überraschung, da regelmäßig das Marktumfeld, das eigene Portfolio sowie die eigenen Marktanteile nicht oder nur sehr unzureichend bekannt sind. Die eigenen Stärken und Schwächen lassen sich in dieser Phase noch relativ einfach erheben, jedoch fällt es einem Strategiekreis schnell sehr schwer, diese in Bezug zu den wesentlichen Wettbewerbern fundiert zu gewichten.

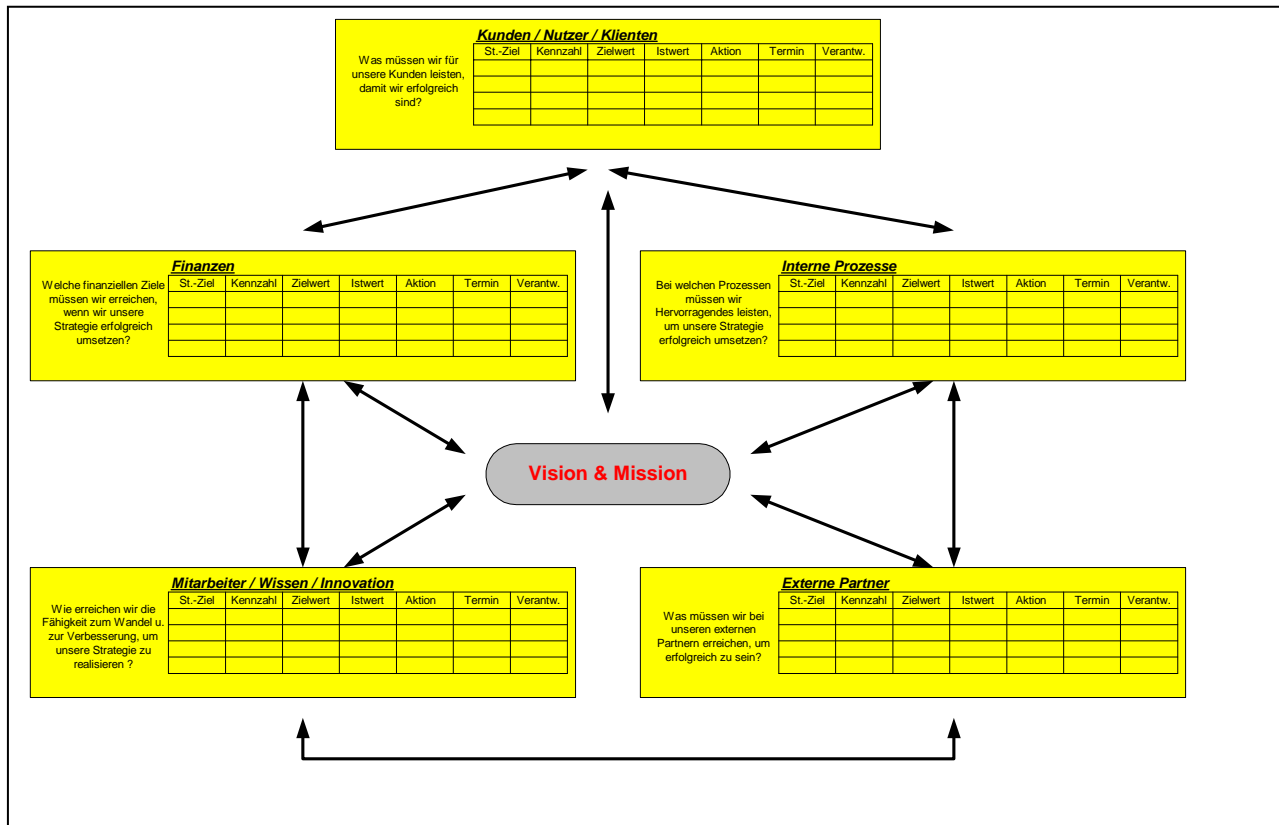
Die Ergebnisse der Portfolioanalyse bilden die Grundlage für die eigentliche Strategieentwicklung. Zentrale Fragestellungen, die in der Strategischen Planung Einfluss finden, sind u.a.

- Wie entwickelt sich der Markt in den nächsten 2 – 5 Jahren?
- Wie sehen die politisch-fiskalischen Vorgaben aus?
- Welche konzeptionellen Ansätze hat der Gesetzgeber?
- Wer ist unser Wettbewerb (Anbieter, Konzepte, Platzzahlen, Gebäudekonzepte, Finanzierungsstrukturen, ...)?
- Was sind unsere eigenen Stärken?
- Was sind unsere eigenen Schwächen?
- Was müssen unsere Stärken in den nächsten 5 Jahren werden?
- Wie sieht unsere Organisation in 5 Jahren aus?

Die Strategieumsetzung erfolgt dann beispielsweise mit der Balanced Scorecard.

Die Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard ist ein Managementinstrument, das die Strategieumsetzung in das operative Tagesgeschäft ermöglicht, dabei aber nicht den Anspruch hat, Strategie zu entwickeln. Der oben beschriebene Weg der Strategieentwicklung ist somit zwingende Voraussetzung, erfolgreich mit der Balanced Scorecard arbeiten zu können. In der Praxis hat sich jedoch bewährt, die Balanced Scorecard als Instrument schon bei der Strategieentwicklung im Hinterkopf zu haben. Insbesondere die Nutzung der bsc-typischen Systematik im Strategieentwicklungsprozess bietet einen hervorragenden Fahrplan für den Entwicklungsprozess. Daher wird der Strategieentwicklungsprozess auch anhand der BSC erläutert.



Die Vision ist zentrales Ziel

Zentrale Ausgangspunkte der Balanced Scorecard sind die in der Strategieentwicklung entwickelte Vision und Mission. Beide bilden das zentrale, sehr langfristige Ziel der Organisation. Sie sind letztendlich der zentrale Fokus, auf den sich alle Führungskräfte und Mitarbeiter konzentrieren. Damit die notwendige, oben beschriebene, positive Motivation zum Tragen kommt, bedarf es einer bildhaften Vision. Abstrakte Formulierungen sind zwar schön zu lesen, werden jedoch nie Begeisterung auslösen. Zudem haben Bilder eine nicht zu unterschätzende Fokussierungswirkung. Eine formulierte Vision kann aufgrund dahinter liegender individueller Bilder der Beteiligten zu einer Zielheterogenität führen. Eine Zielhomogenität ist nur über das gemeinsame Bild des Ziels möglich. Erst wenn dieses gemeinsame Bild im Rahmen der Strategieentwicklung entstanden ist, können die weiteren Schritte der Strategieentwicklung beschriftet werden.

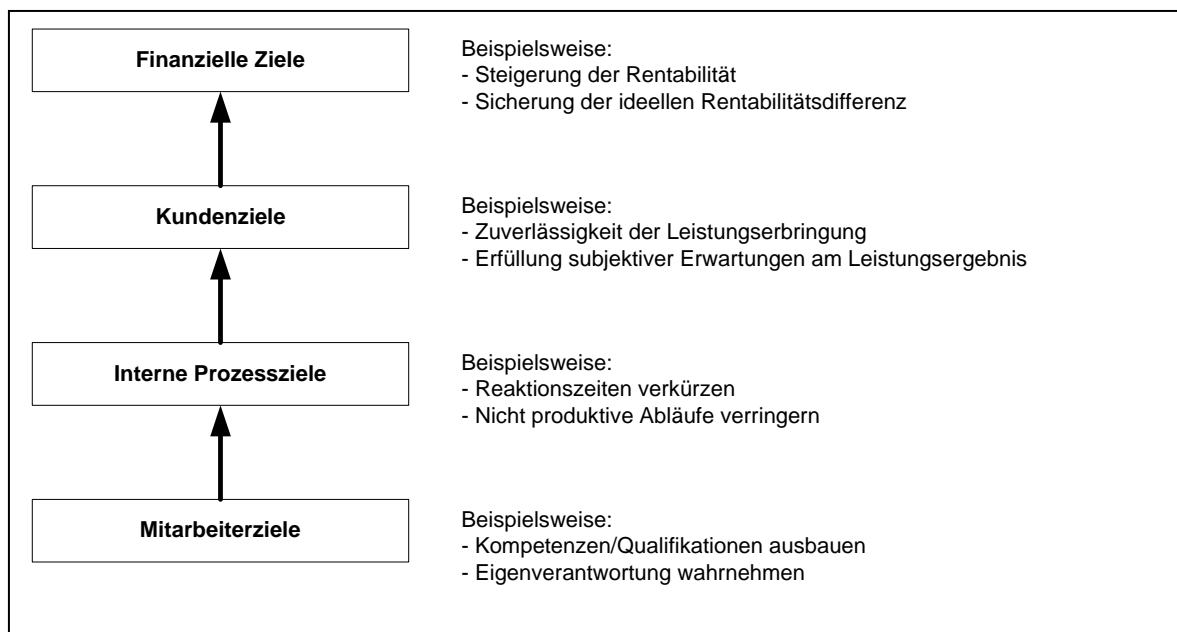
Konkretisierung mit Zielen

Ausgehend von der Vision werden die konkreten strategischen Ziele vereinbart. Die BSC bietet hier die Systematik der Perspektiven an, um die unterschiedlichen Schwerpunkte der Ziele zu Gruppen zusammenzufassen. Man muss sich die einzelnen Perspektiven wie Kapitel eines Buches oder große Stellschrauben einer Maschine vorstellen. Als Perspektive müssen die relevanten Beeinflussungsbereiche einer Organisation ausgewählt werden. Oder andersherum: als Systematisierung werden die Perspektiven gewählt, auf die in der Strategie eine Antwort gefunden werden muss bzw. gefunden wurde. Typischerweise findet man Aussagen zu den Finanzen, den

Kunden, den internen Prozessen sowie den Mitarbeitern bzw. der innerbetrieblichen Entwicklungsfähigkeit. In sozialen Institutionen kommen als weitere Perspektiven noch regelmäßig die „externen Bezugsgruppen“, z.B. „die Öffentlichkeit“ vor. In der Wahl und Zahl der Perspektiven sowie deren Benennung ist man frei. Jedoch muss die zentrale Forderung der tatsächlichen Steuerbarkeit erfüllt werden.

Die Strategischen Ziele sind quasi die erste Konkretisierung der Vision und Mission. Sie sind spezifisch zu formulieren und müssen eine Aussage zum zu erreichenden Ergebnis, abstrakt formuliert, geben. Es dürfen dabei keine operativen Maßnahmen oder operativen Ziele formuliert werden. Die Gültigkeit der Ziele muss einen Zeitraum von fünf bis sechs Jahren umfassen. Somit handelt es sich um kein strategisches Ziel, wenn die Formulierung lautet „Einführung einer Pflege-/Betreuungsdokumentation“. Hierbei handelt es sich um eine Maßnahme bzw. ein Projekt, das dem wahrscheinlich dahinter liegenden strategischen Ziel „Höchstes fachliches Niveau unserer Pflege/Betreuung“ dient.

Auch wenn der Name „Ausgewogene Punktekarte“ auf den ersten Blick etwas anderes suggeriert, zentrales Ziel des Einsatzes der BSC ist die dauerhafte Sicherung einer ausreichend hohen Rentabilität. Erst dank dieser Treiberfunktion, auch Wirkungskette genannt, wird es den Organisationen möglich, über eine strategische Steuerung Rentabilitätsunterschiede zu anderen Unternehmen zielgerichtet zu planen, um damit die ideellen Ziele auch in einem Umfeld zunehmender Ökonomisierung zumindest größtenteils zu erfüllen. Zum Nachweis der durch diese ideelle Tätigkeit gesunkenen Unternehmensrentabilität wird die so genannte Ideelle Rentabilitätsdifferenz berechnet.



Indikatoren machen Ziele SMART

Ziele liegen immer dann vor, wenn sie

- **s**pezifisch
- **m**essbar
- **a**nregend und akzeptiert
- **r**ealistisch und
- **t**erminiert

sind.

Damit die vereinbarten Ziele nicht nur Absichtserklärungen bleiben, werden diese daher in einem nächsten Schritt mit Messgrößen unterlegt. Als Messgrößen dienen

- Kennzahlen und
- Indikatoren.

Kennzahlen sind Messgrößen, die unmittelbar gemessen werden können, beispielsweise die Dauer der Bearbeitung einer Aufnahmeanfrage.

Ein Indikator bezeichnet eine Messgröße, die (soziale, ökonomische, qualitative) Sachverhalte anzeigt, die nicht unmittelbar messbar sind. Beispielsweise ist die durchschnittliche Zufriedenheit der Kunden in Form einer Schulnote anhand einer Kundenbefragung ein Indikator.

Die Kennzahlen dienen sowohl der konkreten Zielvereinbarung als auch der laufenden Überwachung des Zielerreichungsgrades. Die Forderung, realistische Ziele zu vereinbaren, ist aufgrund des langen Planungshorizontes von fünf bis sechs Jahren in der Regel gut erfüllbar, sofern man keine Utopien formuliert.

Die große Herausforderung in der Auswahl der Messgrößen liegt in der Reduzierung deren Quantität. Dies hört sich zuerst wie eine unsinnige Forderung an, insbesondere wenn bisher nur sehr wenige Kennzahlen genutzt wurden. Dennoch zeigen die Erfahrungen in verschiedenen Projekten, dass der deutsche Perfektionismus sich auch in dem Zwang nach Abbildung aller Sachverhalte in Kennzahlensystemen widerspiegelt. Daraus entsteht die Forderung, mit einer überschaubaren Zahl an Messgrößen zu arbeiten.

Für die BSC bedeutet diese Forderung, die vereinbarten Ziele mit ein bis zwei Messgrößen zu unterlegen. Im Idealfall findet man jeweils einen Früh- und Spätindikator zu jedem Ziel. Durch die Frühindikatoren versucht man, sehr frühzeitig über mögliche Veränderungen in der Zielerreichung informiert zu werden. Mittels der Spätindikatoren überprüft man die erreichten Ergebnisse. Mit einem vertretbaren Aufwand lässt sich dieser Grundsatz in der Praxis jedoch nicht immer durchhalten. Somit ist auch hier Pragmatismus bei der sinnvollen Auswahl der Kennzahlen und Indikatoren notwendig.

Notwendig ist bei der Auswahl von Messgrößen in jedem Fall die Erstellung individueller Kennzahlenprofile. Erfahrungsgemäß sind Messgrößen schnell benannt. Wenn es jedoch um deren Aussage, die Ermittlungswege, die Einheiten sowie die Erhebungszeiträume oder –zeitpunkte geht, kommen sehr schnell unterschiedliche Definitionen zu Tage. Darin liegt eine große Gefahr der Fehlsteuerung, insbesondere wenn unter dem gleichen Begriff unterschiedliche Messungen und Erhebungen durchgeführt werden. Bei der Erstellung von Kennzahlenprofilen handelt es sich um eine Fleißarbeit, die sehr penibel durchgeführt werden muss.

Zielwerte und Messung

Eine Glaubensfrage ist im Rahmen der Zielwertbestimmung immer, ob man zuerst die Ist-Zahlen messen muss oder auch Zielwerte ohne genaue Kenntnis von Ist-Werten festlegen kann. Diese Frage muss jeder für sich selbst beantworten. Gute Erfahrungen haben jedoch die Organisationen gemacht, die Zielwerte auch ohne Ist-Werte festgelegt haben und sich über diesen Weg an eine realistische Einschätzung von erreichbaren Zielwerten herantasten. Gerade das Gefühl zu gewinnen, was mit Anstrengung realistisch erreichbar ist, schafft die notwendige Motivation, sich ehrgeizige Ziele zu setzen und diese auch nachhaltig zu verfolgen. Sofern man Zielwerte ohne bekannte Ist-Werte festlegt, bedarf es regelmäßiger Nachjustierungen der Zielwerte.

Ableitung strategischer Maßnahmen

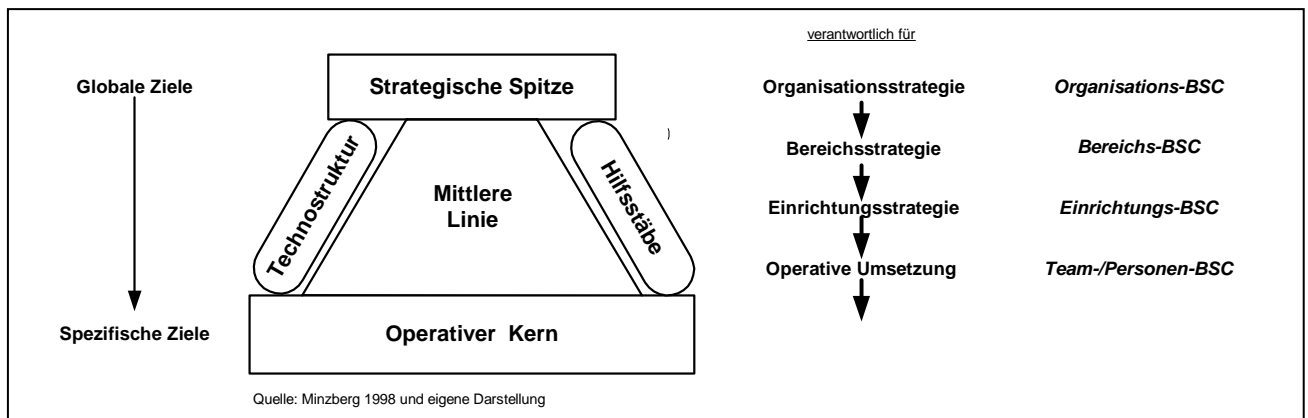
In einem weiteren Schritt werden erste strategische Maßnahmen, auch als strategische Projekte bezeichnet, initiiert. Grundlagen der Maßnahmenplanung sind die vereinbarten strategischen Ziele sowie die dazugehörigen Messgrößen. Aus der Differenz zwischen den Ziel- und Ist-Werten ergibt sich die konkrete Notwendigkeit des Handelns. Aufgrund der Ursachen-Wirkungsbeziehungen der strategischen Ziele untereinander, beschränkt sich die Zahl der Projekte automatisch. Aufgrund des Zeithorizonts von bis zu fünf Jahren, werden zudem nicht alle Maßnahmen zeitgleich ergriffen, sondern in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Mehr als ein bis zwei strategische Projekte pro Jahr machen auf Organisationsebene zudem wenig Sinn, da die Ressourcen damit regelmäßig

überstrapaziert werden. Zudem stellt die so vorgenommene Zeitplanung einen Rahmen für die operative Gesamtplanung dar.

Zu beachten ist unbedingt, dass an dieser Stelle nur strategische Projekte der Gesamtorganisation geplant werden. Maßnahmen der einzelnen Einrichtungen werden im Rahmen der strategischen Konkretisierung geplant.

Strategische Konkretisierung und Operationalisierung der Strategie

Der kritische Punkt der strategischen Planung ist immer deren Individualisierung, also deren Übertragung auf die einzelnen Leistungseinheiten. Bei zunehmender Individualisierung erfolgt automatisch eine Operationalisierung. Dies leitet sich unter anderem aus den gängigen Organisationsstrukturen ab. Nimmt man die von Minzberg entwickelte Organisationsstruktur als Basis, wird dies schnell transparent.



In der praktischen Anwendung hat sich die sogenannte Strategische Konkretisierung besonders bewährt. Dabei müssen die jeweiligen organisationsweiten strategischen Ziele für den eigenen Verantwortungsbereich übersetzt werden. Da die organisationsweiten strategischen Ziele zwangsläufig globaler formuliert sein müssen, wird mit der Strategischen Konkretisierung die Strategie nun greifbarer, nach innen und außen. Beispielsweise wird aus dem globalen Ziel „Zufriedene Kunden“ für ein Pflegeheim „Die Bewohner und Angehörigen schätzen die Betreuungs- und Pflegequalität“. Ist ein Krankenhaus in der gleichen Trägerschaft, könnte dessen strategische Konkretisierung in diesem Zusammenhang lauten „Unsere Patienten sind mit der medizinischen und pflegerischen Leistung dauerhaft zufrieden“. Es zeigt sich, dass durch diese konkreteren Formulierungen die Akzeptanz der vereinbarten Ziele steigt.

Kritisch ist dieser erste Schritt der Individualisierung, weil nun kein Rückzug der Beteiligten auf die globalen Organisationsziele mehr möglich ist. Vielmehr muss nun jede Führungskraft für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich zusammen mit ihren untergliederten Leitungskräften „Farbe“ bekennen. Dies fällt vielen sehr schwer, insbesondere da man sich auf gemeinsame Ziele einigen muss. Da die damit einhergehende Konfliktlösung oftmals eine neue Erfahrung für die Beteiligten darstellt, hat sich eine externe Fachmoderation an dieser Stelle immer wieder bewährt. Und ohne diesen Schritt in die Konkretisierung kann die Organisationsstrategie nur marginal umgesetzt werden.

Regelmäßige Arbeit mit der BSC

Damit die Strategie erfolgreich und dauerhaft umgesetzt wird, kann und darf die Arbeit mit strategischen Zielen nicht einmalig sein. Wird die Überprüfung der Zielerreichung in die jeweiligen Besprechungsunden auf den verschiedenen Organisationsebenen einbezogen, entsteht kaum ein signifikanter Mehraufwand. Im Gegenteil! Die Besprechungen orientieren sich unter anderem an den durch die Messgrößen abgebildeten Zielerreichungsgraden. Wird die Planung nicht erreicht, werden Veränderungen an den strategischen Maßnahmen vorgenommen. Gerade die Möglichkeit, rechtzeitig nicht zielgerichtete Entwicklungen identifizieren zu können und Veränderungen zu planen, ist eine der Chancen, die die BSC im Rahmen der strategischen Planung in der Praxis auszeichnet. Auch hier gilt Ehrlichkeit mit sich selber.

Fazit

Auch wenn die BSC kein Instrument der Strategieentwicklung ist, hilft sie doch, den Strategiefindungsprozess zu systematisieren und zu dokumentieren. Sie muss jeweils auf die individuellen Anforderungen einer Organisation angepasst werden, kann also nicht aus einem Buch kopiert werden. Ansonsten sind Marktvorteile gegenüber dem Wettbewerb nicht zu realisieren. Die BSC fordert eine Abkehr von der „Kuschel-Strategie“. Vielmehr bedarf es einer klaren, konkreten Einigung auf wenige ausgewählte Ziele. Durch die Strategische Konkretisierung wird dieser Einigungsprozess bis in die einzelnen Einrichtungen und deren Abteilungen durchgezogen. Die dauerhafte Verfolgung einer gemeinsamen Strategie ist bekanntermaßen, eine der zentralen Erfolgsfaktoren von Unternehmen jeglicher Branchen.

Autor: Thomas Eisenreich, contex GmbH, Bochum