

# LEITFADEN STRATEGISCHE ZIELE ENTWICKELN



# IMPRESSUM

## **Leitfaden „Strategische Ziele entwickeln“**

Zusatzmodul zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz

### **Autoren**

Markus Will, Sven Wuscher

### **Herausgeber**

Prof. Dr.-Ing. Holger Kohl  
Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, Berlin  
Unternehmensmanagement

### **Kontaktadresse**

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK  
Pascalstraße 8-9  
10587 Berlin  
Telefon: +49 30 390 06 233  
Telefax: +49 30 393 25 03  
E-Mail: holger.kohl@ipk.fraunhofer.de  
URL: www.ipk.fraunhofer.de

**URN:** urn:nbn:de:0011-n-3112404

### **Gestaltung**

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK  
Competence Center Wissensmanagement (CCWM)  
Berlin

Bildnachweise: snaporama - Fotolia (Titel), Shariff Che'Lah - Fotolia (S. 4), arthudent - Fotolia, Icons N.N. - Fotolia (S. 5), Pulsar75 - Fotolia (S. 6), snaporama - Fotolia (S. 8), Toh Kheng Guan - Fotolia (S. 17), Tyler Olson - Fotolia (S. 24), Bartussek - Fotolia (S. 26), carlosseller - Fotolia (S. 28)

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen dieser Publikation berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

© Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK, 2014

Vorwort	4
Aufbau des Leitfadens	5
<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
Herausforderung Strategieentwicklung	7
Was leistet das Zusatzmodul »Strategische Ziele entwickeln«?	7
<b>Strategische Ziele entwickeln</b>	<b>8</b>
Strategische Ziele und Wissensbilanzierung	9
<b>Schritt 1: Ausgangssituation beschreiben</b>	<b>10</b>
Grundlagen	10
Umsetzung und Hilfsmittel	11
<b>Schritt 2: Produkte und Märkte analysieren</b>	<b>13</b>
Grundlagen	13
Umsetzung und Hilfsmittel	14
<b>Schritt 3: Strategische Optionen ableiten und bewerten</b>	<b>18</b>
Grundlagen	18
Umsetzung und Hilfsmittel	18
<b>Schritt 4: Strategischen Fokus festlegen</b>	<b>22</b>
Grundlagen	22
Umsetzung	23
Zusammenfassung	24
Literatur und Internetquellen	26
Glossar und Abkürzungsverzeichnis	28



# VORWORT

## **Wissensbilanz – Made in Germany**

Im Rahmen steigender Kosten und globaler Märkte können sich Unternehmen am Standort Deutschland häufig nur noch über ihr Wissen am Markt differenzieren. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist die strukturierte Bewertung und gezielte Entwicklung dieses Intellektuellen Kapitals (IK) daher eine strategische Managementaufgabe, die immer mehr an Bedeutung gewinnt. Aus diesen Faktoren entstehen die entscheidenden Wettbewerbsvorteile, die ein Unternehmen auch langfristig erfolgreich machen.

Das durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderte Pilotprojekt »Wissensbilanz – Made in Germany« hat diese Herausforderung angenommen. Mittlerweile ist die 2004 erstmals publizierte Methode als strategisches Managementinstrument zur gezielten Steuerung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals eines Unternehmens weit über Deutschland hinaus anerkannt.

Der im Pilotprojekt entwickelte »Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz« und die unterstützende Software »Wissensbilanz-Toolbox 2.0« erfreuen sich einer kontinuierlich hohen Nachfrage bei Unternehmen. Sowohl für die Verbesserung der Außendarstellung bei Kunden, Partnern oder Investoren als auch zur systematischen Entwicklung von immateriellen Ressourcen ist die Wissensbilanz ein geeignetes, einfach anzuwendendes Instrument einer zukunftsorientierten Unternehmensführung.

## **Ziel der Zusatzmodule**

Durch zahlreiche Pilotanwendungen und Rückmeldungen aus dem wachsenden Moderatorennetzwerk des Arbeitskreises Wissensbilanz haben sich neue Anforderungen ergeben. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf die Verankerung der Wissensbilanz im Unternehmen und auf die Verknüpfung mit angrenzenden Managementaufgaben. Die Zusatzmodule zum Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz gehen auf diese Anforderungen ein. Sie basieren auf aktuellen Entwicklungen des Arbeitskreises Wissensbilanz und wurden im Rahmen der Pilotprojekte erfolgreich in der Praxis erprobt.

Ziel der Zusatzmodule ist es, Anwenderunternehmen und Wissensbilanz-Moderatoren Hilfestellungen und eine Vertiefung zu geben, z.B. für die Strategieentwicklung, das operative Maßnahmenmanagement oder die kontinuierliche Wissensbilanzierung. Die Zusatzmodule ermöglichen in Zukunft neue Entwicklungen im Basisvorgehen der Wissensbilanzierung zu integrieren.

Viel Spaß bei der Lektüre und viel Erfolg bei der nachhaltigen Entwicklung Ihres Intellektuellen Kapitals wünscht

Ihr Arbeitskreis Wissensbilanz



# AUFBAU DES LEITFADENS

Jedes Zusatzmodul stellt ein nutzenstiftendes Zwischenergebnis dar. Je nach Anwendungsfall und Bedarf können die Module auch einzeln angewendet werden. Empfehlenswert ist es, den Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz als Grundlage für die Zusatzmodule zu verwenden. Hier werden die grundlegenden Begriffe und das Basisvorgehen im Detail beschrieben. Außerdem gibt der Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz die Struktur vor, an der sich die Zusatzmodule orientieren.

Jedes Modul enthält neben der Erklärung der wesentlichen Begriffe und Voraussetzungen eine detaillierte Beschreibung des Vorgehens. Hilfsmittel wie Checklisten und Vorlagen, Beispiele aus der Praxis und Hinweise zur Vertiefung mit Quellen und weiterführenden Informationen ermöglichen jederzeit einen zielgenauen Zugriff auf benötigte Informationen und Hilfsmittel.



Definitionen der zentralen Begriffe sind mit dem »D-Symbol« versehen.



Auf besonders wichtige Erfahrungen, die sich bei der bisherigen Umsetzung des Zusatzmoduls »Strategische Ziele entwickeln« ergeben haben, wird durch das »Lampen-Symbol« in blauer Schrift hingewiesen.

Um die im Text dargestellten Sachverhalte verständlicher zu machen und ein Gefühl der praktischen Umsetzung zu vermitteln, bietet der Leitfaden eine Vielzahl von **Beispielen** in blauer Schrift.



Als Hilfsmittel für die praktische Umsetzung in Ihrem Unternehmen werden für jeden Arbeitsschritt in einem separaten Abschnitt Checklisten und Hilfsfragen zur Verfügung gestellt. Außerdem werden interessierten Lesern Hinweise auf weiterführende Literatur zur Vertiefung gegeben, die über die hier im Vordergrund stehende praktische Darstellung der »Strategieentwicklung« hinausgeht.



# **EINLEITUNG**

### Herausforderung Strategieentwicklung

Nach zahlreichen Anwendungen der »Wissensbilanz – Made in Germany« ist deutlich geworden, dass besonders eine strategische Zielsetzung als Teil des Geschäftsmodells in KMU nicht immer in strukturierter Form gegeben ist. Klare strategische Ziele sind aber eine wichtige Voraussetzung für eine unternehmensspezifische Anwendung der Wissensbilanz mit maximalem Nutzen. Denn nur wenn die Ziele des Unternehmens klar sind, kann die Wissensbilanz exakte Vorgaben zur Strategieumsetzung durch die richtigen Maßnahmen erzeugen. Dadurch gewinnt die Wissensbilanz in ihrer Analyse an Präzision und versetzt Unternehmen in die Lage, Ressourcen zielgenau bereitzustellen und weiterzuentwickeln.

Das Zusammenspiel des »Leitfadens 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz« mit der strategischen Unternehmensplanung (dieser Leitfaden) und dem operativen Maßnahmenmanagement (Leitfaden »Maßnahmen managen«) kann anhand der unten stehenden Abbildung veranschaulicht werden. Methodisch betrachtet dient dieser Leitfaden daher der Detaillierung des Schritts 1 »Geschäftsmodell« in der Wissensbilanz. Der Leitfaden »Maßnahmen managen« beschreibt hingegen die Operationalisierung von Maßnahmen und deren kontinuierliche Steuerung des Schritts 7 »Maßnahmen« in der Wissensbilanz.

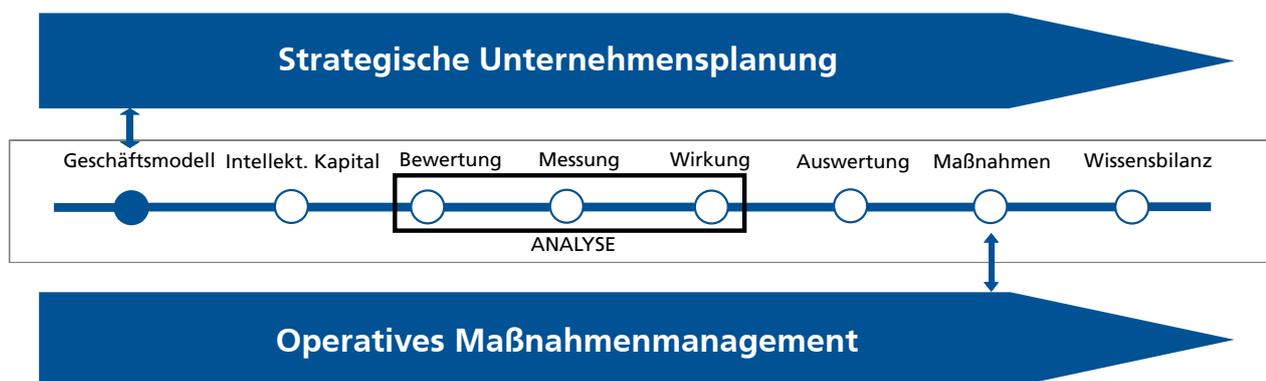
Insgesamt wird die Wissensbilanz so in die strategischen und operativen Managementaufgaben integriert und durch einen geschlossenen Managementkreislauf im Unternehmen verankert.

### Was leistet das Zusatzmodul »Strategische Ziele entwickeln« ?

Ziel dieses Zusatzmoduls ist daher, die momentane strategische Ausrichtung des Unternehmens zu dokumentieren, sie mit Schlüsselpersonen im Unternehmen zu analysieren, um sie so zu präzisieren, weiterzuentwickeln und an neue Gegebenheiten anzupassen. Folgende Lösungen werden hierzu vorgestellt:

- Bereitstellung einer praktischen, schrittweisen Hilfestellung für die Entwicklung strategischer Ziele für Verantwortliche.
- Bereitstellung vieler hilfreicher Hinweise und Ideen zur Entwicklung strategischer Ziele insbesondere für das Intellektuelle Kapital.
- Bereitstellung eines neuen Verfahrens strategische Ziele für das Intellektuelle Kapital zu entwickeln.
- Unterstützung des operativen Maßnahmenmanagements durch eindeutige, strukturierte Zielvorgaben.

### Integrierte Wissensbilanzierung





# **STRATEGISCHE ZIELE ENTWICKELN**

## Strategische Ziele und Wissensbilanzierung

Die Entwicklung strategischer Ziele baut auf dem workshopbasierten Vorgehen der »Wissensbilanz – Made in Germany« auf. Ein Strategieteam, bestehend aus Vertretern<sup>1</sup> der Geschäftsleitung, des mittleren Managements und ggf. weiterer Schlüsselpersonen, durchläuft die Schritte im Rahmen einer strukturierten Workshopreihe.



Im Zuge der Auswahl des Strategieteams sollte auch die Auswahl eines geschulten Moderators erfolgen. Achten Sie darauf, dass ein zertifizierter Moderator Sie erfolgreich durch die Workshopreihe leitet. Dadurch unterstützen Sie ein methodisch richtiges Vorgehen sowie die Konsistenz der Ziele.

Ziel dieses Leitfadenmoduls ist die Herstellung eines Konsenses im Strategieteam über die zu fokussierende strategische Option, d.h. eine möglichst klare Eingrenzung der verschiedenen strategischen Handlungsmöglichkeiten, die sich aus dem aktuellen Geschäftsmodell des Unternehmens sowie aus aktuellen Entwicklungen im Geschäftsumfeld ergeben.

Dieses Ergebnis kann bereits als erster Orientierungsrahmen für die weiteren Managemententscheidungen der Mitglieder des Strategieteams dienen. Der Nutzen besteht darin, dem Entscheidungsspielraum der einzelnen Manager klare Leitlinien vorzugeben, so dass bei zukünftigen, heute nicht vorhersehbaren Entscheidungspunkten ohne aufwändige Abstimmungsprozesse

im Sinne einer gemeinsamen Zielsetzung entschieden werden kann. Die »Entwicklung strategischer Ziele« ist in vier logisch aufeinander aufbauende Schritte unterteilt (s. Abbildung unten):

- Schritt 1: Ausgangssituation beschreiben
- Schritt 2: Produkte und Märkte analysieren
- Schritt 3: Strategische Optionen ableiten und bewerten
- Schritt 4: Strategischen Fokus festlegen

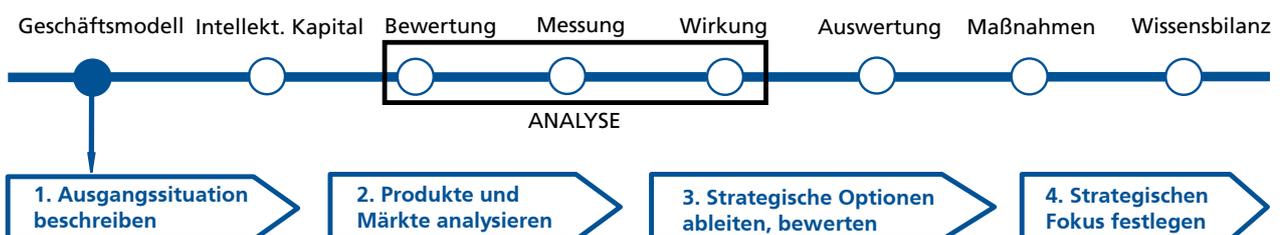


Entscheidend für den Prozess der »Strategischen Zielentwicklung« ist die richtige Zusammensetzung des Strategieteams. Sorgen Sie dafür, dass überwiegend aktive Führungspersonen und in der Belegschaft anerkannte Mitarbeiter verschiedener Funktionsbereiche mitwirken. Das sichert eine ganzheitliche Sicht und fördert die Akzeptanz der Ergebnisse auch bei nicht direkt beteiligten Personen.

Typische Zusammensetzung eines **Strategieteams**:

- Geschäftsführer
- Eigentümer oder Eigentümervertreter, falls es nicht der Geschäftsführer ist
- Entwicklungsleiter
- Produktionsleiter
- Abteilungsleiter Controlling
- Personalleiter
- Produkt- und Projektmanager

### Arbeitsschritte des strategischen Managements



<sup>1</sup>Zur besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Selbstverständlich sind beide Geschlechter gemeint.

### Schritt 1: Ausgangssituation beschreiben

#### Grundlagen

Sie befinden sich im ersten Schritt der »Entwicklung strategischer Ziele«. Dieser Schritt entspricht zugleich dem ersten Schritt »Geschäftsmodell« der Wissensbilanzierung und beschreibt den IST-Zustand eines Unternehmens. Hier werden folgende Inhalte erhoben und im Strategieteam diskutiert, um einen Konsens über die Ausgangssituation herzustellen:

- Unternehmenskurzprofil inkl. Ergebnisentwicklung
- Allgemeine Unternehmensziele (Mission, Vision, Leitbild)
- Geschäftsumfeld (Möglichkeiten und Bedrohungen)



Die in Schritt 1 »Ausgangssituation beschreiben« gewonnenen Erkenntnisse über das Unternehmenskurzprofil, die allgemeinen Unternehmensziele und das Geschäftsumfeld können im Rahmen der Erstellung einer Wissensbilanz für die Analyse des Geschäftsmodells genutzt werden. Dazu kopieren Sie die dokumentierten Ergebnisse nach der Analyse einfach in die dafür vorgesehenen Wissensbilanz-Toolboxfelder.

Zunächst ist das zu analysierende Unternehmen anhand einiger allgemeiner Rahmendaten (Sitz, Rechtsform, Branche etc.) und Ergebniskennzahlen (Größe, Umsatzentwicklung etc.) in einem Kurzprofil zu beschreiben.

Als Input für die Beschreibung allgemeiner Unternehmensziele sollte, wenn Dokumentationen des SOLL-Zustands vorliegen, die wesentlichen Aussagen extrahiert und aufbereitet werden. Vorhandene, dokumentierte Zielformulierungen Ihres Unternehmens sollten hierbei Berücksichtigung finden. Es können beispielsweise Strategiepapiere auf der Gesamtunternehmensebene und ggf. für einzelne strategische Geschäftsfelder (SGF) oder eine Dokumentation des SOLL-Zustands in Form von Vision, Mission und/oder Leitbild vorliegen.



**Unternehmensziele:** Die Unternehmensziele bzw. die Vorgaben zur Unternehmensentwicklung ergeben sich aus der Mission, Vision und dem Leitbild.

Zur Unterstützung der Wissensbilanzierung können zentrale Ergebnisindikatoren (Key Result Indicators/KRI) festgelegt werden. Für die vergangenen 2-3 Geschäftsjahre sind die IST-Werte zu ermitteln. Für das laufende und für zukünftige Geschäftsjahre können SOLL-Werte vergeben werden, um die angestrebte Unternehmensentwicklung mit einigen wenigen Zahlen und Fakten zu veranschaulichen.



**Geschäftsumfeld:** Das Geschäftsumfeld bezeichnet die Umwelt einer Organisation. Im Geschäftsumfeld liegen die Möglichkeiten und Risiken für die Organisation, aus denen sich die Ausgangssituation für die Geschäftstätigkeit bestimmt.

Beispiele: Absatz- und Beschaffungsmärkte, Wettbewerber, technologische und politische Rahmenbedingungen, das soziale Umfeld, Arbeitsmarkt, die aktuelle Konjunkturlage.

#### Umsetzung und Hilfsmittel

##### Unternehmenskurzprofil

Erstellen Sie im Workshop eine Liste mit den Daten Ihres Unternehmens. Die Checkliste »Unternehmens-Kurzprofil« unterstützt diese Datenerhebung und kann als Fragebogen im Vorfeld der Strategie-Workshops genutzt und durch die Geschäftsleitung ausgefüllt werden.



Legen Sie von Anfang an ein elektronisches Dokument an, in dem Sie die Ergebnisse Ihrer Diskussion festhalten. Planen Sie auch nach ausführlicher Vorbereitung mindestens eine Stunde im Workshop für diesen Schritt ein.

### Allgemeine Unternehmensziele



Haben Sie bereits die allgemeinen Unternehmensziele in Form von Vision, Mission und/oder Leitbild definiert, sparen Sie dadurch Zeit. Eine eventuelle Aufbereitung dieser allgemeinen Unternehmensziele kann sinnvoll sein, da diese Informationen den Rahmen und den Bewertungsmaßstab für alle folgenden Schritte bilden.

Wenn keine Dokumentation des SOLL-Zustands vorliegt, kann die Checkliste »Allgemeine Unternehmensziele« genutzt werden, um per Fragebogen oder in einem Interview mit der Geschäftsleitung die wesentlichen Informationen zusammenzutragen. Dies ist notwendig, um normativ vorgegebene, übergeordnete Ziele und vorhandene, implizite Strategien als Diskussionsgrundlage zu explizieren und zu dokumentieren.

### Geschäftsumfeld

Das Geschäftsumfeld wird anhand von Leitfragen, entweder fragebogenbasiert oder in Interviews mit der Geschäftsleitung, erhoben. Alternativ bzw. ergänzend können die Antworten im Strategie-Workshop diskutiert werden, um ein gemeinsames Verständnis über die aktuelle Ausgangssituation im Geschäftsumfeld herzustellen. Dabei werden relevante technologische, sozio-ökonomische sowie rechtliche Trends aufgenommen und hinsichtlich der darin liegenden Möglichkeiten und Bedrohungen bewertet.



Die Unternehmenskurzprofilbeschreibung können Sie entweder in den Bilanzierungsbereich im Schritt 1 »Geschäftsmodell« der Wissensbilanz-Toolbox übernehmen oder für die externe Offenlegung im letzten Schritt »Wissensbilanz« der Wissensbilanz-Toolbox für die Einleitung Ihrer Wissensbilanz verwenden.



### Checkliste »Allgemeine Unternehmensziele«

- Welche übergeordneten Unternehmensziele wollen Sie langfristig (ca. 3-5 Jahre) erreichen? Welche Vision verfolgen Sie?
- Welche Strategie verfolgen Sie und welche Wettbewerbsvorteile streben Sie an, um Ihre übergeordneten Unternehmensziele und die Vision zu erreichen?
- Welches sind die wichtigsten strategischen Projekte bzw. Maßnahmen, die zur Erreichung der Unternehmensziele in den letzten drei Jahren durchgeführt wurden, zurzeit laufen bzw. für die nächsten drei Jahre geplant sind?

### Beispiele zur Beschreibung der Unternehmensziele

- Wachstum durch Vermarktung neuer Produkte, neue Kundengruppen und Unternehmenszukäufe
- Veränderung durch Verkauf von Unternehmensteilen, Rückzug aus Märkten, etc.
- Markt- oder Nischenführerschaft, Pluspunkte in der Qualität, Preisvorteile, Innovationsvorsprung, etc.
- Eröffnung neuer Standorte, Ausbau von Produktionskapazitäten, Neueinstellungen, Umstrukturierungen, Einführung neuer Methoden oder Systeme etc.

Checkliste »Unternehmenskurzprofil«

**Unternehmenskurzprofil**

**Rahmendaten**

Firmenname/ Rechtsform	
Hauptsitz/ Weitere Standorte	
Gründungsjahr	
Branche/ Geschäftsfelder	

**Ergebnisentwicklung**

	2013	2014	Plan 2015
<p><b>Gesamtumsatz (in Tsd. EUR)</b> ist definiert als Wert der gesamten Umsatzerlöse, die durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen innerhalb eines Geschäftsjahres erzielt wurden.</p>			
<p><b>Gewinn vor Steuern (in Tsd. EUR)</b> ist definiert als Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit zuzüglich des außerordentlichen Ergebnisses vor Steuern.</p>			
<p><b>Anzahl der Mitarbeiter (FTE)</b> ist definiert als die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter in einem Geschäftsjahr, berechnet als FTE (Full Time Equivalent). 1,0 FTE entspricht einem Mitarbeiter in Vollzeit.</p>			



**Checkliste**  
**»Geschäftsumfeld«**

- Welche Faktoren beeinflussen Ihr allgemeines Geschäftsumfeld? Wie schätzen Sie die zukünftigen Entwicklungen dieser Faktoren ein?
- Wie ist Ihre Kundenstruktur ausgeprägt? Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung auf Ihren Absatzmärkten ein?
- Wie ist Ihre aktuelle Lieferantenstruktur ausgeprägt? Wie schätzen Sie die zukünftigen Entwicklungen auf Ihren Beschaffungsmärkten ein?
- Wie ist Ihre aktuelle Wettbewerbssituation ausgeprägt? Wie schätzen Sie die zukünftigen Entwicklungen der Wettbewerbssituation ein?

**Beispiel zur Beschreibung des Geschäftsumfelds**

- Relevante Umweltfaktoren, die ihr allgemeines Geschäftsumfeld beeinflussen, können technologische Trends, sozio-ökonomische Entwicklungen oder neue rechtliche/gesetzliche Rahmenbedingungen sein.
- Die Kundenstruktur kann anhand der Umsätze beschrieben werden. Gehen Sie auch auf mögliche Kundenabhängigkeiten ein. Diese ist bei Großkunden gegeben, deren Austreten aus dem Geschäft (wegen Preisempfindlichkeit, Verfügbarkeit von Konkurrenzprodukten, etc.) die Existenz des Unternehmens gefährden kann.
- Die Lieferantenstruktur kann anhand von Bezugsvolumina (in €) dargestellt werden. Gehen Sie auch auf mögliche Lieferantenabhängigkeiten ein (z.B. Lieferantenverträge, monopolistische Lieferantenstruktur, etc.). Fassen Sie Kleinlieferanten zu »Sonstige Lieferanten« zusammen.
- Die aktuelle Wettbewerbssituation kann anhand der größten Konkurrenten für die einzelnen Produkte/Produktgruppen/Dienstleistungen dargestellt werden. Potenzielle neue Wettbewerber könnten selbst produzierende Lieferanten, selbst produzierende Kunden oder gänzlich neue Anbieter sein.

**Schritt 2: Produkte und Märkte analysieren**

**Grundlagen**

In diesem Schritt werden zunächst die Produkte und Märkte kategorisiert, um dann deren jeweiligen Beitrag zum gesamten Geschäftsergebnis zu quantifizieren. Zur visuellen Darstellung werden die gewonnenen Erkenntnisse in einem Produkt-Markt-Diagramm abgetragen. Als Ergebnis dieses Schritts werden das aktuelle Produktportfolio und die aktuelle Marktsituation des Unternehmens bewertet.



**Produkte:** Die Kategorie »Produkte« wird im weitesten Sinne verstanden als »alle Leistungen, die ein Unternehmen herstellt und vertreibt«. Jegliche Art von Dienstleistung ist explizit eingeschlossen.



**Märkte:** Unter »Märkte« sind die wesentlichen Kundengruppen bzw. (territoriale oder branchenbezogene) Marktsegmente zusammengefasst, die das Unternehmen bedient.



**Geschäftsfeld:** Produkt- und Marktsegmente können auch zu Geschäftsfeldern zusammengefasst werden. Ein (strategisches) Geschäftsfeld ist definiert als eine homogene Produkt-Markt-Kombination. Hier ist das Hauptkriterium die unternehmensübliche Einteilung.



**Produktsegment-/Marktsegment-Portfolio:** Das Produkt- und Marktsegment-Portfolio stellt die IST-Werte der Bewertungsdimensionen Wachstumspotenzial, Erfolgsbeitrag und relativer Umsatzanteil grafisch als »Bubble-Diagramm« dar (siehe Abb. S. 16). Sie erhalten damit einen schnellen Überblick über die aktuellen Stärken und Schwächen Ihres Produktportfolios bzw. Ihrer Absatzmärkte.

### Umsetzung und Hilfsmittel

#### *Produkte und Märkte kategorisieren*

Nachdem Sie die Unterscheidung zwischen Produkten und Märkten kennen, müssen zunächst die vorhandenen Produktsegmente und Marktsegmente sinnvoll kategorisiert, ihr jeweiliger Kundennutzen herausgestellt sowie ihr Erfolgsbeitrag untersucht werden. So wird einerseits der Kern des Geschäftsmodells des Unternehmens dargestellt, d.h., durch welche Leistungen wird welcher Kundennutzen generiert. Andererseits wird das Ertragsmodell bzw. die Ertragsmechanik rudimentär wiedergegeben:

Mit welchen Produktgruppen bzw. in welchen Marktsegmenten wird welcher Ertrag erwirtschaftet? (Oder einfach ausgedrückt: Wo und womit wird wirklich Geld verdient?)

Für eine sinnvolle Segmentierung sollte das Strategieteam sich an der unternehmensüblichen Einteilung des Produktportfolios und der Absatzmärkte orientieren.



Um die Analyse übersichtlich und effizient zu gestalten, definieren Sie zunächst einige wenige Segmente. Leitfragen unterstützen die Beschreibung der bestehenden Produkte und Märkte in Form eines Fragebogens, der durch die Geschäftsführung im Vorfeld des Strategie-Workshops ausgefüllt wird (siehe Abschnitt 2.2.3 Hilfsmittel).

#### *Erhebung des Erfolgsbeitrages*

Nach einer allgemeinen Beschreibung der Produkt- und Marktsegmente und deren Kundennutzen gilt es, ihren jeweiligen Beitrag zum gesamten Geschäftsergebnis zu messen. Es bietet sich an, diesen Erfolgsbeitrag anhand von Ertragskennzahlen und nicht nur anhand des reinen Umsatzvolumens zu quantifizieren, z.B. durch den Deckungsbeitrag oder Anteil am Gewinn vor Steuern (EBIT o.ä.), um präzisere Aussagen hinsichtlich der Rentabilität der einzelnen Produkt- und Marktsegmente treffen zu können.

Kriterien für die Auswahl der Erfolgskennzahlen:

- Vorhandensein aktueller Werte (z.B.: regelmäßig erhobene Umsatzzahlen)
- Nutzungsgewohnheiten entsprechender Kennzahlen in Ihrem Unternehmen

Neben dem Umsatzanteil und dem Erfolgsbeitrag kann das Wachstumspotenzial der einzelnen Produkt- und Marktsegmente geschätzt werden. Hinweise für eine realistische Schätzung ergeben sich z.B. aus der Umsatzentwicklung der letzten Jahre unter Abgleich der Chancen und Risiken im Geschäftsumfeld.

Die folgende Tabelle führt diese drei zentralen Indikatoren anhand eines fiktiven Beispiels zusammen und kann als Hilfsmittel für die Erhebung des Erfolgsbeitrags der einzelnen Produkt- und Marktsegmente genutzt werden (siehe Tabelle S.15).



Vergessen Sie nicht die entsprechenden Zahlen im Vorfeld des Strategie-Workshops durch die Geschäftsleitung bzw. zuständige Stellen im Unternehmen (z.B. Controlling) zu erheben. Sie fungieren im Workshop als fundierte Diskussionsgrundlage.

#### *Portfolio Visualisierung*

Diese Indikatoren sind eine wichtige Grundlage für Entscheidungen über Investitionen und Maßnahmen beim Ausbau einzelner Produkt- und Marktsegmente.



Beachten Sie, dass die größten Umsatzträger nicht unbedingt die lukrativsten Wachstumskandidaten sein müssen.

Indikatoren zur Messung des Erfolgsbeitrags von Produkt- und Marktsegmenten

Produkte	Umsatz 2007		Umsatz 2008		Umsatz 2009 (Bubblegröße)		Erfolgsbeitrag 2009 (X-Achse)		Wachstumspotenzial (Y-Achse)	
	Umsatz p.a. (Tsd. €)	Umsatzanteil	Umsatz p.a. (Tsd. €)	Umsatzanteil	Umsatz p.a. (Tsd. €)	Umsatzanteil	Deckungsbeitrag p.a. (Tsd. €)	Relativer Deckungsbeitrag	Wachstumspotenzial p.a. (Tsd. €)	Relatives Wachstumspotenzial p.a.
Summe	770	100%	980	100%	1.100	100%	400	36%	110	10%
Produktgruppe A	400	52%	450	46%	500	45%	220	44%	50	10%
Produktgruppe B	300	39%	300	31%	300	27%	50	17%	0	0%
Produktgruppe C	70	9%	180	18%	200	18%	100	50%	10	5%
Produktgruppe D		0%	50	5%	100	9%	30	30%	50	50%

**Absoluter Deckungsbeitrag**, definiert als:

Umsatzerlöse – variable Herstell- und Vertriebskosten = absoluter Deckungsbeitrag (zur Deckung der Fix- und Gemeinkosten)

**Relativer Deckungsbeitrag**, definiert als:

Absoluter Deckungsbeitrag / Umsatzerlöse = relativer Deckungsbeitrag (%)

Um die IST-Situation des Ertragsmodells zu analysieren, wird im Strategie-Workshop jedes Produkt- bzw. Marktsegment auf Basis der erhobenen Messgrößen diskutiert und bewertet. Eine solche Analyse kann anhand einer Portfolio-Darstellung visualisiert werden. Am Beispiel der Kennzahlen in der oben dargestellten Tabelle sind die Achsen und die Bubblegröße im Portfolio wie folgt zu operationalisieren:

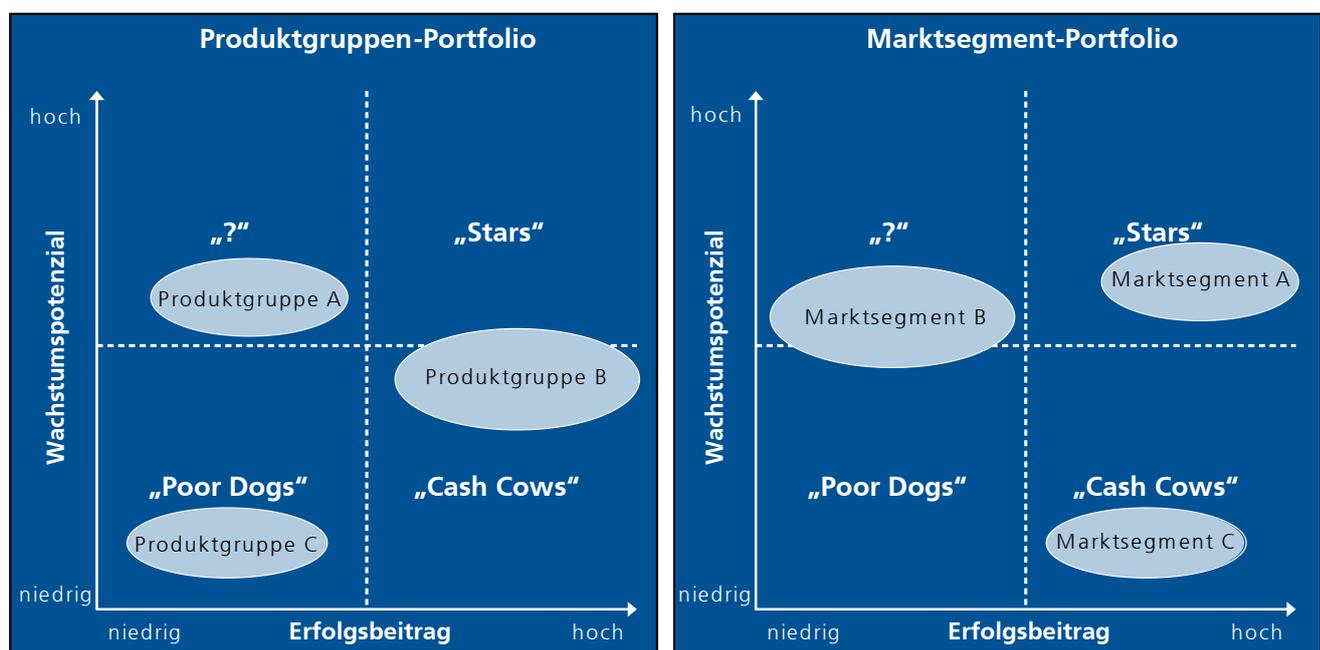
- Umsatzanteil (Bubblegröße): absoluter bzw. relativer Umsatzanteil pro Produkt-/Marktsegment
- Erfolgsbeitrag (X-Achse): absoluter bzw. relativer Deckungsbeitrag pro Produkt-/Marktsegment
- Wachstumspotenzial (Y-Achse): Schätzung des Strategieteams auf Basis der absoluten und relativen Umsatzentwicklung der letzten Geschäftsjahre

Ziel ist eine erste Grobeinschätzung des Ertragsmodells, um daraus im nächsten Schritt wirtschaftlich interessante Weiterentwicklungen des Geschäftsmodells abzuleiten. Entscheidend sind die relativen Abstände der einzelnen Produkt- und Marktsegmente auf den Achsen zueinander, um sinnvolle Unterscheidungen hinsichtlich des Entwicklungspotenzials der einzelnen Segmente treffen zu können.

Abgeleitet aus etablierten Portfolioanalysen, wie z.B. die sogenannte »BCG-Matrix« (siehe Vertiefung), sind auch in diesen Portfolio-Darstellungen grobe Standardinterpretationen bzw. Handlungsempfehlungen pro Quadrant abzuleiten. Dazu ist die Lage der Blase entscheidend:

- Stars: Liegt die Blase im 1. Quadranten, also oben rechts, dann sollten Sie investieren und an der aktiven Entwicklung des Produkt-/Marktsegments arbeiten.
- Fragezeichen (»?»): Liegt die Blase im 2. Quadranten, also oben links, sollten Sie das Produkt- oder Marktsegment weiter beobachten und ggf. den Erfolgsbeitrag, z.B. durch Produktivitätssteigerungen, erhöhen.
- Poor Dogs: Liegt die Blase im 3. Quadranten, also unten links, sollten Sie eventuell desinvestieren oder einen Marktausstieg prüfen/einleiten.
- Cash Cows: Liegt die Blase im 4. Quadranten, also unten rechts, dann besteht die Möglichkeit die hohen Erfolgsbeiträge (aktiv) abzuschöpfen, jedoch nicht unbedingt in Weiterentwicklungen zu investieren.

### Beispielhaftes Produktsegment-/Marktsegment-Portfolio in Anlehnung an „BCG-Matrix“



Als Ergebnis dieses Schritts werden das aktuelle Produktportfolio und die aktuelle Marktsituation des Unternehmens in der IST-Situation anhand des bewerteten Erfolgsbeitrags sowie ihres Wachstumspotenzials zusammengefasst. Zusätzlich lassen sich im Strategie-Workshop Stärken und Schwächen des aktuellen Wertschöpfungsmodells diskutieren:

- Wo wird hoher Kundennutzen bei gleichzeitig hohem Erfolgsbeitrag für das Unternehmen generiert?
- Wo besteht Entwicklungspotenzial hinsichtlich des Kundennutzens unter Beachtung des Ertragspotenzials?

Auch die Ergebnisse dieser Diskussion im Strategie-Workshop werden dokumentiert und als Input für die folgenden Schritte genutzt.



#### Vertiefung

Hintergründe zur ursprünglichen »BCG-Matrix« sind zu finden in:

- Dunst (1979): Portfolio Management.
- Bea; Haas (2005): Strategisches Management.
- Kerth; Asum (2008): Die besten Strategietools in der Praxis.
- Steinmann et al. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung.



**Checkliste »Produkte und Märkte analysieren«**

- Welche Produkte/Dienstleistungen verkaufen Sie und was ist deren Kundennutzen?
- Wie weit tragen die einzelnen Produktgruppen/Dienstleistungen zu Ihrem Unternehmenserfolg bei und wie wird sich der Erfolgsbeitrag in Zukunft verändern?
- Welches sind Ihre wichtigsten Marktsegmente bzw. Kundengruppen und auf welchen Vertriebswegen erreichen Sie diese?
- Wie weit tragen die einzelnen Marktsegmente bzw. Kundengruppen zu Ihrem Unternehmenserfolg bei und wie wird sich der Erfolgsbeitrag in Zukunft verändern?

- Beispiele für Kundennutzen: Produktqualität, Servicequalität, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Garantieleistungen, Preis-Leistungs-Verhältnis, Anwendungsbreite, etc.
- Beispiele für Kundengruppen: unterschiedliche Branchen, private, industrielle bzw. öffentliche Kunden, Großabnehmer vs. Kleinabnehmer, Inlands- vs. Auslandskunden
- Beispiele für Vertriebswege: Großhandel, Einzelhandel, Internetvertrieb, Direktvertrieb, Handelsvertreter, Franchising, etc.



Stellen Sie den Erfolgsbeitrag bspw. durch den prozentualen Anteil an Umsatz, Gewinn oder Deckungsbeiträge der Produktgruppen/Dienstleistungen bzw. Marktteil/Kundengruppen dar.



### Schritt 3: Strategische Optionen ableiten und bewerten

#### Grundlagen

Ausgangspunkt für die Ableitung strategischer Optionen sind die in Schritt 1 erfassten allgemeinen Unternehmensziele und aktuellen Trends im Geschäftsumfeld («Opportunities&Threats») sowie die in Schritt 2 untersuchte IST-Situation der bestehenden Produkt- und Marktsegmente und ihr Wachstumspotenzial. In diesem dritten Schritt leiten Sie aus den gewonnenen Erkenntnissen strategische Optionen ab und bewerten diese.

#### Umsetzung und Hilfsmittel

##### Optionenableitung

Mit Hilfe der Ansoff-Matrix können nun mögliche Entwicklungsszenarien für das bestehende Geschäftsmodell strukturiert gesammelt und dokumentiert werden.

Durch die zweidimensionale Kombination der Dichotome »Alte und neue Produkte« und »Alte und neue Märkte« ergeben sich vier Quadranten, in denen mit Hilfe von Leitfragen die jeweiligen Optionen zur Entwicklung des Geschäftsmodells strukturiert gesammelt werden:

- **Marktdurchdringung:** Wie kann mit den bestehenden Produkten in den bestehenden Zielmärkten noch mehr Umsatz bzw. Ertrag abgeschöpft werden?
- **Produktdifferenzierung:** Wie können die bestehenden Produkte weiterentwickelt werden? Wie könnten völlig neue Produkte unser bestehendes Produktportfolio sinnvoll ergänzen?
- **Markterweiterung:** Auf welche neuen Märkte können wir unsere bestehenden Produkte und Erfahrungen aus den bisherigen Zielmärkten übertragen?
- **Diversifikation:** Mit welchen neuen Produkten könnten wir völlig neue Kundengruppen und Märkte erschließen?

Ergebnis ist eine Liste mit klar definierten und abgegrenzten Optionen zur möglichen Entwicklung der bestehenden Geschäftsfelder bzw. des bestehenden Geschäftsmodells.



**Ansoff-Matrix:** Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (siehe Vertiefung) stellt ein systematisches Denkraster potenzieller Wachstumsstrategien dar. Hierbei werden vier Grundstrategien des Wachstums bzw. der Geschäftsmodellentwicklung vorgeschlagen.

##### Optionenbewertung

Diese Optionen können nun im nächsten Schritt bewertet werden. Dabei wird nach den Chancen und Risiken der jeweiligen Option gefragt und im Strategieteam auf Basis der vorliegenden Daten und bisher gesammelten Informationen diskutiert.

Nutzen Sie nun als visuelles Hilfsmittel zur Unterstützung der Diskussion im Strategie-Workshop, das in den Grundlagen erklärte »**Strategische-Optionen-Portfolio**« (StratOp-Portfolio). Operationalisiert wird die Einschätzung der Chancen einer strategischen Option durch das Umsatzpotenzial, das im besten Fall («Best Case» Szenario: oberer Wert auf der Y-Achse) und im ungünstigsten Fall («Worst Case» Szenario: unterer Wert auf der Y-Achse) generiert werden kann. Die Risikoseite sollte nicht nur die Kosten und den Aufwand von Maßnahmen zur direkten Umsetzung einer strategischen Option (z.B. die Entwicklung eines neuen Produkts als Investitionsaufwand) einbeziehen, sondern auch mögliche Folgekosten oder gar finanzielle Schäden, die durch das Scheitern oder die falsche Umsetzung entstehen könnten. Auch hier gilt es, jeweils eine Schätzung für den »Best Case« und den »Worst Case« im Strategieteam zu diskutieren und die entsprechenden Minimal- und Maximalwerte auf der X-Achse festzulegen (siehe Hilfsmittel S. 12).



**StratOp-Portfolio:** Im »Strategische-Optionen-Portfolio« (StratOp-Portfolio) werden Minimal- und Maximalwerte als optimistische und pessimistische Einschätzung der Chancen und Risiken mehrerer strategischer Optionen abgetragen (vgl. Abb. StratOp S. 20).



Vergessen Sie nicht zu beachten, dass die Chancen und Risiken, die eine Option birgt, einerseits an den Möglichkeiten und Bedrohungen im Geschäftsumfeld gespiegelt werden müssen (siehe Schritt 1 dieses Leitfadenmoduls). Andererseits müssen sie auf die Ausgangssituation, also das bestehende Produktportfolio mit seinen spezifischen Wachstumspotenzialen (siehe Schritt 2 dieses Leitfadenmoduls) bezogen sein.

Entscheidend sind die relativen Abstände des Chancen- und Risiko-Ausmaßes der einzelnen Optionen zueinander. Im StratOp-Portfolio werden Minimal- und Maximalwerte als optimistische und pessimistische Einschätzung der Chancen und Risiken einer strategischen Option abgetragen und ergeben eine Fläche, die das Ausmaß der Unsicherheit darstellt:

Im positiven Extremfall kann eine strategische Option so eindeutig bzgl. ihres Chancen-Risiko-Verhältnisses bewertet werden, dass sie als Punkt oder sehr kleine Fläche möglichst weit links oben im StratOp-Portfolio zu verorten ist.

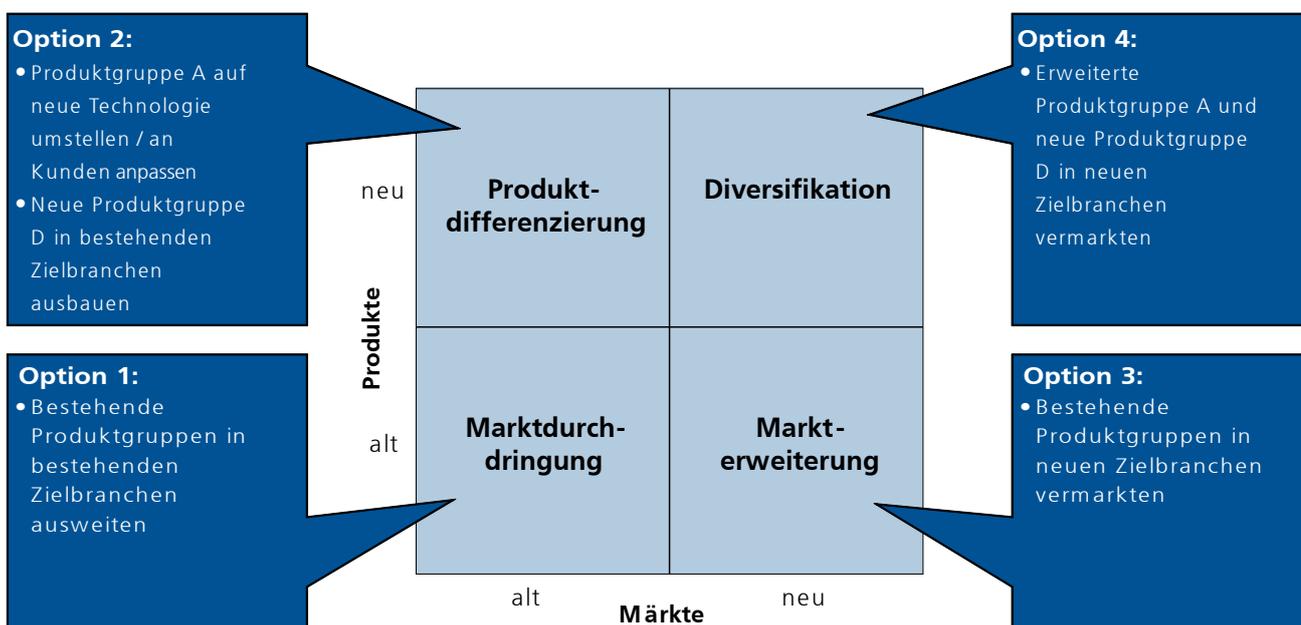


### Vertiefung

Hintergründe und Erläuterungen zur Produkt-Markt-Matrix von Ansoff sind zu finden in:

- Ansoff (1965): Corporate Strategy.
- Weiterführende Informationen zu etablierten Werkzeugen und Techniken des strategischen Managements z.B. in:
  - Hungenberg (2008): Strategisches Management in Unternehmen.
  - Kerth; Asum (2008): Die besten Strategietools in der Praxis.
  - Welge; Al-Laham (2001): Strategisches Management.

### Ansoff-Matrix zur Ableitung von strategischen Optionen



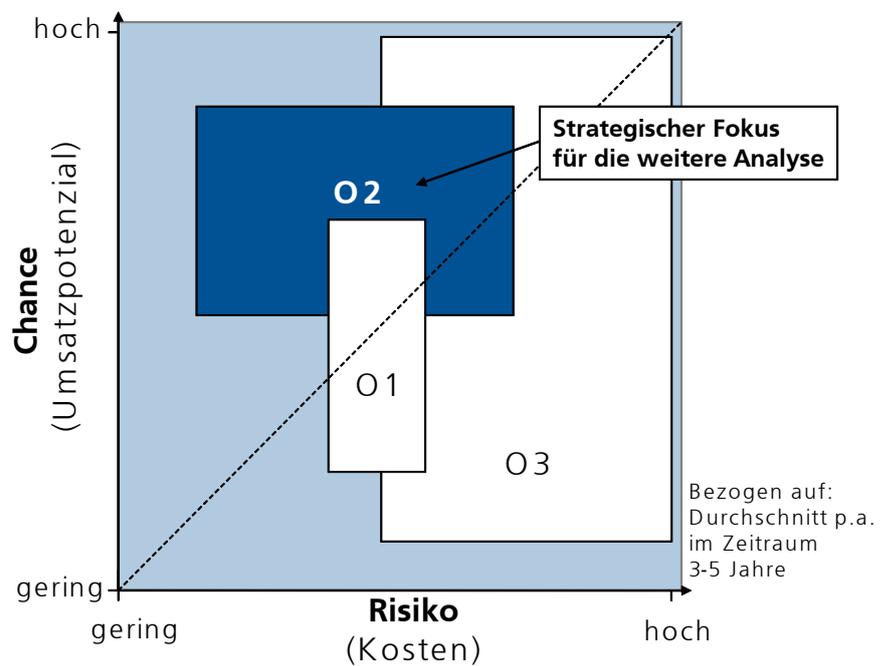
## Strategische-Optionen-Portfolio (StratOp-Portfolio, Beispiel)

### Strategische Optionen:

- O1: bestehende Produkte für bestehende Zielmärkte
- **O2: neue Produkte für bestehende Zielmärkte**
- O3: bestehende Produkte für neue Zielmärkte

### Ergebnis der Bewertung:

Zunächst soll Option 2 verfolgt werden, da hier das beste Chance-Risiko-Verhältnis besteht.



Im Regelfall sind strategische Optionen gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie ein gewisses Ausmaß an Unsicherheit und auch das Risiko des Scheiterns mit sich bringen. Daher ist es wichtig, die Chancen und Risiken vor der Entscheidung für eine bestimmte Option systematisch zu diskutieren und zu dokumentieren. Diese Erkenntnisse können im Falle der Umsetzung der betreffenden Option genutzt werden, um Chancen systematisch zu steigern und Risiken systematisch zu minimieren, um so die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Checkliste »Optionenbewertung«

Optionenbewertung					
<b>Option 1</b>					
<b>Definieren Sie die Option:</b>					
Chancen (Skala 1-5)					
Sehr gering	eher gering	teils/ teils	eher hoch	Sehr hoch	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Begründen Sie die Bewertung:</b>					
Risiken (Skala 1-5)					
Sehr gering	eher gering	teils/ teils	eher hoch	Sehr hoch	
1	2	3	4	5	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>Begründen Sie die Bewertung:</b>					



Sie können die zuvor definierten strategischen Optionen entweder im Vorfeld durch die Mitglieder des Strategieteam's mittels Fragebogen bewerten lassen oder die Chancen und Risiken direkt im Workshop per Kartenabfrage bewerten und diskutieren. Achten Sie darauf, dass alle Ergebnisse parallel dokumentiert werden.

### Schritt 4: Strategischen Fokus festlegen

#### Grundlagen

In diesem Schritt erfolgt eine **Auswahl** einer strategischen Option (oder eine Bündelung mehrerer Optionen) auf Basis der Bewertung aus dem vorigen Schritt sowie eine Zusammenfassung der **fokussierten Option**. Daraus werden abschließend die eigentlichen strategischen Ziele abgeleitet.

So kann die angestrebte Entwicklung des Geschäftsmodells einfach und übersichtlich zusammengefasst werden. Aus dem GAP, also der Differenz zwischen IST und SOLL, lassen sich nun konkrete strategische Ziele ableiten. Diese Zusammenhänge können mit der folgenden vereinfachten Darstellung veranschaulicht werden:

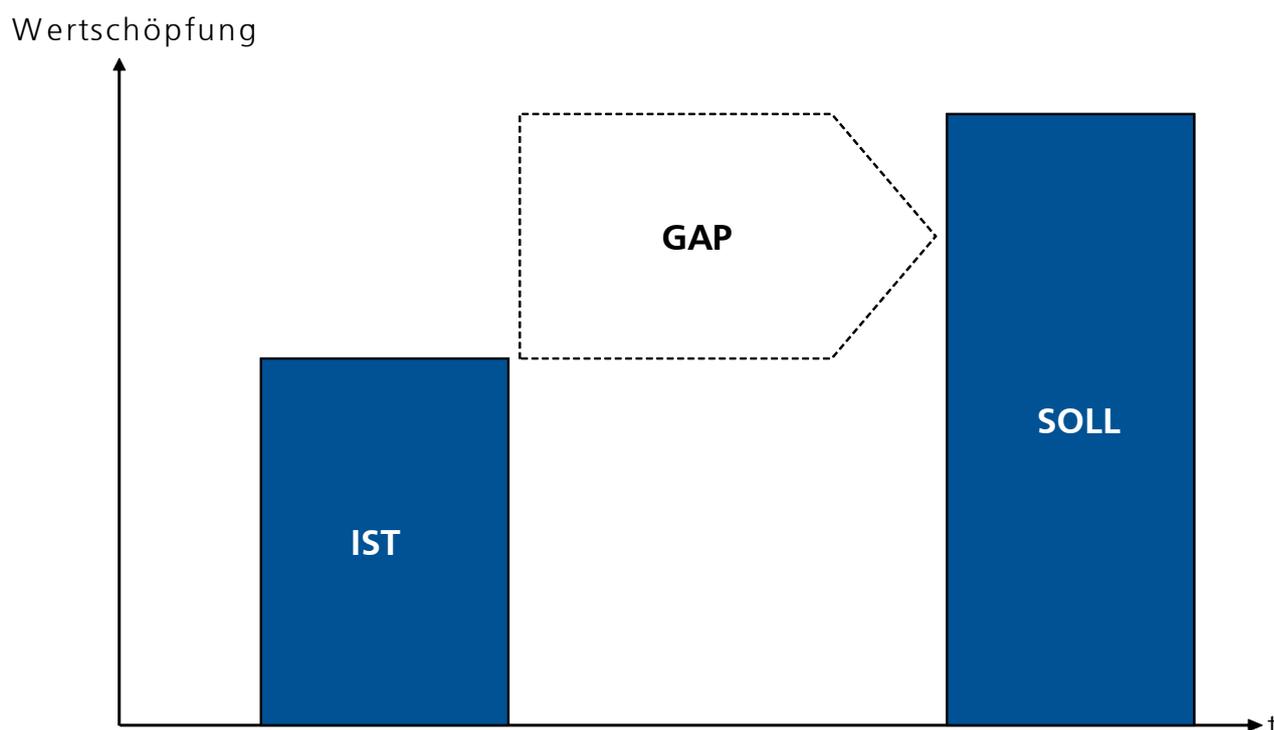


**IST-SOLL-GAP-Matrix:** Die IST-SOLL-GAP-Matrix fasst die ausgewählte strategische Option auf den Ebenen Produkte und Märkte in einer Tabelle zusammen. Dabei wird der IST-Zustand des bestehenden Geschäftsmodells dem SOLL-Zustand des zukünftigen Geschäftsmodells gegenübergestellt, um aus der Differenz das GAP, d.h. die strategische Lücke, abzuleiten.

#### Umsetzung

Auf Basis der oben beschriebenen Bewertung der strategischen Optionen wird die Alternative mit dem besten Chancen-Risiko-Verhältnis ausgewählt bzw. mehrere Möglichkeiten gebündelt, um den strategischen Fokus der Unternehmensentwicklung zu definieren.

#### IST, SOLL und GAP als Zusammenfassung der Unternehmensentwicklung



**Zusammenfassung des strategischen Fokus in der IST-SOLL-GAP-Matrix (Beispiel)**

	<b>IST (Mission)</b>	<b>SOLL (Vision)</b>	<b>GAP (Change)</b>
<b>Märkte</b>	Im westeuropäischen Markt der hochwertigen Softwarelösungen für Großunternehmen bieten wir unseren Kunden individuelle Lösungen für ihr Dokumentenmanagement.	Im gesamteuropäischen Markt für Dokumentenmanagementsysteme nehmen wir eine Spitzenposition bei Qualität Kundenservice ein.	Erweiterung um neue Märkte in Osteuropa mit dem Fokus auf Kundenbedarf an hochwertigen, individuellen Lösungen.
<b>Produkte</b>	Dabei decken wir die Gesamtleistung von der Konzepterstellung über die technische Realisierung bis zum Vor-Ort-Service ab.	Dabei decken wir sowohl die gesamte Leistungspalette für Installationen vor Ort als auch das Hosting von Datenbanken für unsere Kunden ab.	Erweiterung des Produktportfolios um Hosting-Angebote

Zu diesem Zweck sind die bewerteten strategischen Optionen im Strategie-Team zu diskutieren. Eine Entscheidung für eine bestimmte Alternative bzw. ein Bündel von Möglichkeiten sollte im Konsens unter Abwägung der Chancen und Risiken erfolgen.

Ausgehend von der zuvor ausgewählten strategischen Option, fassen Sie nun den IST-Zustand und den SOLL-Zustand auf den Ebenen Produkte und Märkte in einer entsprechenden Tabelle zusammen. Anschließend identifizieren Sie die strategische Lücke zwischen IST und SOLL und tragen sie in die Spalte GAP ein. Anhand eines fiktiven Beispiels (s.o.) wird verdeutlicht, wie das in der Praxis aussehen kann.

Basierend auf dem im Konsens verabschiedeten strategischen Fokus werden abschließend die strategischen Ziele auf den Ebenen Produkte und Märkte möglichst präzise definiert und dokumentiert. Sie lassen sich direkt aus dem GAP ableiten. Entweder ist im GAP die angestrebte Unternehmensentwicklung bereits als strategisches Ziel formuliert oder aus der oben be-

schriebenen Zusammenfassung werden abschließend einzelne strategische Ziele abgeleitet, indem konkrete angestrebte Veränderungen in der Marktbearbeitung und im Leistungsangebot beschrieben werden.

Diese strategischen Ziele zur Entwicklung des Gesamtunternehmens bzw. eines Geschäftsfelds dienen einerseits der Schärfung des strategischen Fokus auf eine klar abgrenzbare strategische Option – und damit dem Ausschluss anderer Optionen. Andererseits sind sie Ausgangspunkt und Bewertungsmaßstab für die strategischen Einflussfaktoren in der Wissensbilanzierung.



# ZUSAMMENFASSUNG

Die mit Hilfe dieses Leitfadens definierten strategischen Ziele sind Ausgangspunkt für die »Wissensbilanz – Made in Germany« und können in der Wissensbilanz-Toolbox im Textfeld »Strategie« (Schritt 1 der Wissensbilanz) zusammengefasst werden. Auf dieser Grundlage können in der Wissensbilanz nicht nur individuelle, speziell auf die Erreichung der strategischen Ziele zugeschnittene Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals im Workshop-Verfahren erarbeitet werden (Schritt 2 der Wissensbilanz), sondern auch die Fragestellungen der QQS-Bewertung präzisiert werden (Schritt 3 der Wissensbilanz).



Für die Wissensbilanz können Sie nun entscheiden, ob Sie eine Analyse anhand der allgemeinen Unternehmensziele oder mit dem Fokus auf die geschärften strategischen Ziele durchführen wollen.

Der Vorteil des strategischen Fokus besteht in einem durch die Unternehmensführung abgestimmten und geschärften Verständnis der aktuellen strategischen Ziele als Input in die Wissensbilanz. Somit ergibt sich in der QQS-Bewertung ein (neuer) präziser Bewertungsmaßstab, so dass sich alle Stärken-Schwächen-Bewertungen ausschließlich auf das Schließen der definierten strategischen Lücke (GAP) beziehen. Die derartig erarbeiteten Analyseergebnisse der Wissensbilanz erhalten damit eine größere Aussagekraft in Bezug auf die Umsetzung einer konkreten strategischen Option, die durch die Unternehmensführung systematisch definiert und ausgewählt wurde. Daraus können direkt Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Option und damit zur eigentlichen Strategieimplementierung abgeleitet werden.

Dadurch wird der Fokus der Wissensbilanz auf die zuvor definierte, angestrebte Veränderung bzw. Entwicklung des Geschäftsmodells gelenkt und die übergeordneten strategischen Ziele systematisch in Handlungsfelder und operative Entwicklungsziele in den Geschäftsprozessen und im Intellektuellen Kapital überführt.

### **Beispiele für die Definition und Fragestellung von Einflussfaktoren in der Wissensbilanz anhand des definierten strategischen Fokus':**

#### **Strategische Ziele:**

- Erweiterung um neue Märkte in Osteuropa mit dem Fokus auf Kundenbedarf an hochwertigen und individuellen Lösungen.
- Erweiterung des Produktportfolios um Hosting-Angebote.

#### **Definition von Einflussfaktoren in der Wissensbilanz:**

- Welches Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital benötigen wir, um die oben definierten strategischen Ziele zu erreichen?

#### **QQS-Bewertung von Einflussfaktoren in der Wissensbilanz:**

- Haben wir heute ausreichende Quantität, Qualität und Systematik im betreffenden Einflussfaktor, um die oben definierten strategischen Ziele zu erreichen?



ZUSAMMENFASSUNG

# LITERATUR UND INTERNETQUELLEN

- Alwert, K.; Bornemann, M.; Will, M.; Wuscher, S. (2013): Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Hrsg. durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Berlin. [http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden\\_2.0\\_Wissensbilanz\\_Stand\\_Nov2013.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_2.0_Wissensbilanz_Stand_Nov2013.pdf). (letzter Abruf: 23.04.2014).
- Alwert, K.; Will, M. (2014): Leitfaden Maßnahmen managen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Alwert, K.; Wuscher, S. (2014): Leitfaden Kontinuierliche Wissensbilanzierung. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Ansoff, H. I. (1965): Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.
- Bea, F. X.; Haas, J. (2005): Strategisches Management. 4., neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz. Umsetzung und Fallstudien. Berlin: ESV.
- Dunst, K. H. (1983): Portfolio Management. Konzeption für die strategische Unternehmensplanung. 2. verb. Aufl. Berlin/ New York: W. de Gruyter.
- Hungenberg, H. (2008): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele - Prozesse - Verfahren. 5., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Kerth, K.; Asum, H. (2008): Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen? 3., erw. Aufl. München: Hanser.
- Porter, M. E. (1997): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 9. Aufl. Frankfurt (Main) u.a.: Campus.
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien. Unter Mitarbeit von J. Koch. 6., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Welge, M. K.; Al-Laham, A. (2001): Strategisches Management. Grundlagen - Prozess - Implementierung. 3., akt. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Will, M. (2012): Strategische Unternehmensentwicklung auf Basis immaterieller Werte in KMU. Eine Methode zur Integration der ressourcen- und marktbasierter Perspektive im Strategieprozess. Stuttgart: Fraunhofer Verlag (= Berichte aus dem produktionstechnischen Zentrum Berlin).
- Wissensbilanz Toolbox 2.0. Software zur Erstellung einer Wissensbilanz (2013). Hrsg. durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Konzeption: Fraunhofer IPK. Umsetzung: incowia GmbH. <http://www.akwissensbilanz.org/Toolbox/toolbox-download.htm>. (letzter Abruf: 23.02.2014).



# **GLOSSAR UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

→ **BCG-Matrix**

Boston-Consulting-Group-Matrix - ist ein Portfolio für das strategische Management von Unternehmen. Sie soll den Zusammenhang zwischen dem Produktlebenszyklus und der Kostenerfahrungskurve verdeutlichen.

→ **BMWi**

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (seit 17. Dez. 2013 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie)

→ **EBIT**

Earnings before interest and taxes - betriebswirtschaftliche Kennzahl, die auch als operatives Ergebnis bezeichnet wird.

→ **FTE**

Full Time Equivalent - deutsche Bezeichnungen sind u.a. Vollzeitäquivalent, Vollzeitmitarbeiter, Manntage oder Mitarbeiterkapazität.

→ **IK**

Intellektuelles Kapital - Oberbegriff aller für die Geschäftstätigkeit einer Organisation wichtigen immateriellen Faktoren und deren Vernetzung untereinander. Es bezeichnet somit die ökonomische Perspektive auf organisationales Wissen als Wertschöpfungs- und Produktionsfaktor.

→ **KMU**

Kleine und mittelständische Unternehmen - Hier gibt es ganz unterschiedliche Definitionen. Wir möchten hier auf die zwei unterschiedlichen Verwendungsweisen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn und der EU verweisen. Siehe <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=67>.

→ **KRI**

Key Result Indicators - Die KRIs sind Performance-Messgrößen, um einen Überblick zu bekommen, ob sich das Unternehmen in Richtung ihrer Unternehmensziele entwickelt. Diese Indikatoren werden monatlich oder quartalsweise erhoben und in Zeitreihen analysiert.

→ **QQS-Bewertung**

Die Tabelle QQS-Bewertung stellt die Ist-Werte aller Einflussfaktoren mit den Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy) einschließlich der Mittelwerte aus QQS und QQ übersichtlich als Prozentwerte dar.

→ **QQS-Portfolio**

Grafische Darstellung der Ist-Werte für die Bewertungsdimensionen Quantität (Qn), Qualität (Ql) und Systematik (Sy) als Bubble-Diagramm.

→ **SGF**

Strategische Geschäftsfelder.

→ **StratOp-Portfolio**

Im „Strategische-Optionen-Portfolio“ (StratOp-Portfolio) werden Minimal- und Maximalwerte als optimistische und pessimistische Einschätzung der Chancen und Risiken mehrerer strategischer Optionen abgetragen

→ **WB**

Wissensbilanz - Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Die Wissensbilanz zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren. Die Wissensbilanz kann in einer externen oder in einer internen Version mit Hilfe der Wissensbilanz-Toolbox erstellt werden. Die externe Version der Wissensbilanz richtet sich an Firmenexterne. Die interne Version richtet sich an Firmeninterne und enthält bestimmte Daten und Erkenntnisse, die nicht nach außen (an Firmenexterne) kommuniziert werden sollen.



Alwert, K.; Will, M. (2014):

### Leitfaden Maßnahmen managen



### Was leistet das Zusatzmodul »Maßnahmen managen« ?

- Wie hängen das Maßnahmenmanagement und die Wissensbilanzierung zusammen?
- Wie werden die Ergebnisse der Wissensbilanzierung in die Maßnahmenplanung und -umsetzung überführt?
- Wie kann der Nutzen von Maßnahmen überwacht und gesteuert werden?

In diesem Leitfaden werden die folgenden Lösungen vorgestellt:

- Bereitstellung eines zusammenhängenden Prozesses von der Wissensbilanz-Diagnose über das Ableiten und Umsetzen von Maßnahmen bis hin zu deren Steuerung im Sinne eines nachweisbaren Nutzens für die Organisation.
- Bereitstellung eines geeigneten Rollenmodells, das diesen Prozess unterstützt und den typischen Anforderungen an Managementsysteme in Unternehmen genügt.
- Bereitstellung eines neuen Verfahrens zur strategiekonformen und nutzenzentrierten Ableitung von Maßnahmen mit Hilfe von Wirkungsanalysen.
- Bereitstellung von Templates zur Steuerung des Nutzens von Maßnahmen.

Alwert, K.; Wuscher, S. (2014):

### Leitfaden Kontinuierliche Wissensbilanzierung



### Was leistet das Zusatzmodul »Kontinuierliche Wissensbilanzierung«?

Ziel des Zusatzmoduls ist es, die Wissensbilanzmethode zu erweitern. Die kontinuierliche Wissensbilanzierung in Verbindung mit einem systematischen Maßnahmenmanagement wird somit zu einem integrierten Managementinstrument, das eine nachhaltige Unternehmensentwicklung unterstützt.

In diesem Leitfaden werden hierzu folgende Lösungen vorgestellt:

- Bereitstellung eines verkürzten und mit Hilfsmitteln unterstützten Verfahrens zur kontinuierlichen Wissensbilanzierung, das sich auf die Aktualisierung der zuletzt erstellten Wissensbilanz konzentriert.
- Bereitstellung von Zeitreihenvisualisierungen zur Überwachung von Veränderungen im Intellektuellen Kapital sowie zur Nachverfolgung von Maßnahmen.
- Überarbeitete Berichtsstruktur, welche die Besonderheiten der kontinuierlichen Wissensbilanzierung berücksichtigt.

