

Lean Consulting® mit Balanced Scorecard – das erfolgreiche Toolset zur strategischen Mittelstandsberatung

Beratungsmethode und -produkt

Lean Consulting ist eine Beratungsmethode **und** ein Beratungsprodukt, das an alle Branchen mit geringem Aufwand angepasst werden kann.

Der Verschlangungseffekt dieser Vorgehensweise besteht darin, dass der gesamte zeitaufwendige Analyse- teil bzw. die Aufgabe zur Zusammen- stellung des notwendigen Sekundärmaterials auf den Klienten übertragen wird. Als Hilfestellung dient ein Leitfaden, der dem Klienten übergeben wird.

Der Auftraggeber lässt die Analyse durch eigene Mitarbeiter („Analyse- team“) nach diesem Leitfaden durch- führen, ohne dass – wie bei der tradi- tionellen Methode – die Gefahr der gezielten Fehlinformation oder Infor- mationsverweigerung besteht. Zur Klärung eventueller Rückfragen steht der Berater dem Analyseteam per Hotline zur Verfügung. Bei der Eigen- analyse werden erste Akzeptanzbar- rieren abgebaut, da die Mitarbeiter von Anfang an das Gefühl haben, das Projekt selbst zu gestalten.

Der Berater und die Teilnehmer des internen Strategieteam erhalten die Analyseunterlagen etwa zwei Wochen bevor der erste gemeinsame Workshopblock beginnt. Alle Betei- ligten können sich damit vorab, even- tuell unterstützt durch weitere In- formationen, in die Analyseinhalte einarbeiten.



Prof. Dr. Christel Niedereichholz

Das Lean oder Workshop Con- sulting ist eine Vorgehens- weise, die betriebswirtschaft- lich-inhaltliche Expertise mit den theoretischen Grundlagen der Organisationstheorie bzw.

Organisationsentwicklung verknüpft und in erster Linie für Einzelberater geeignet ist.

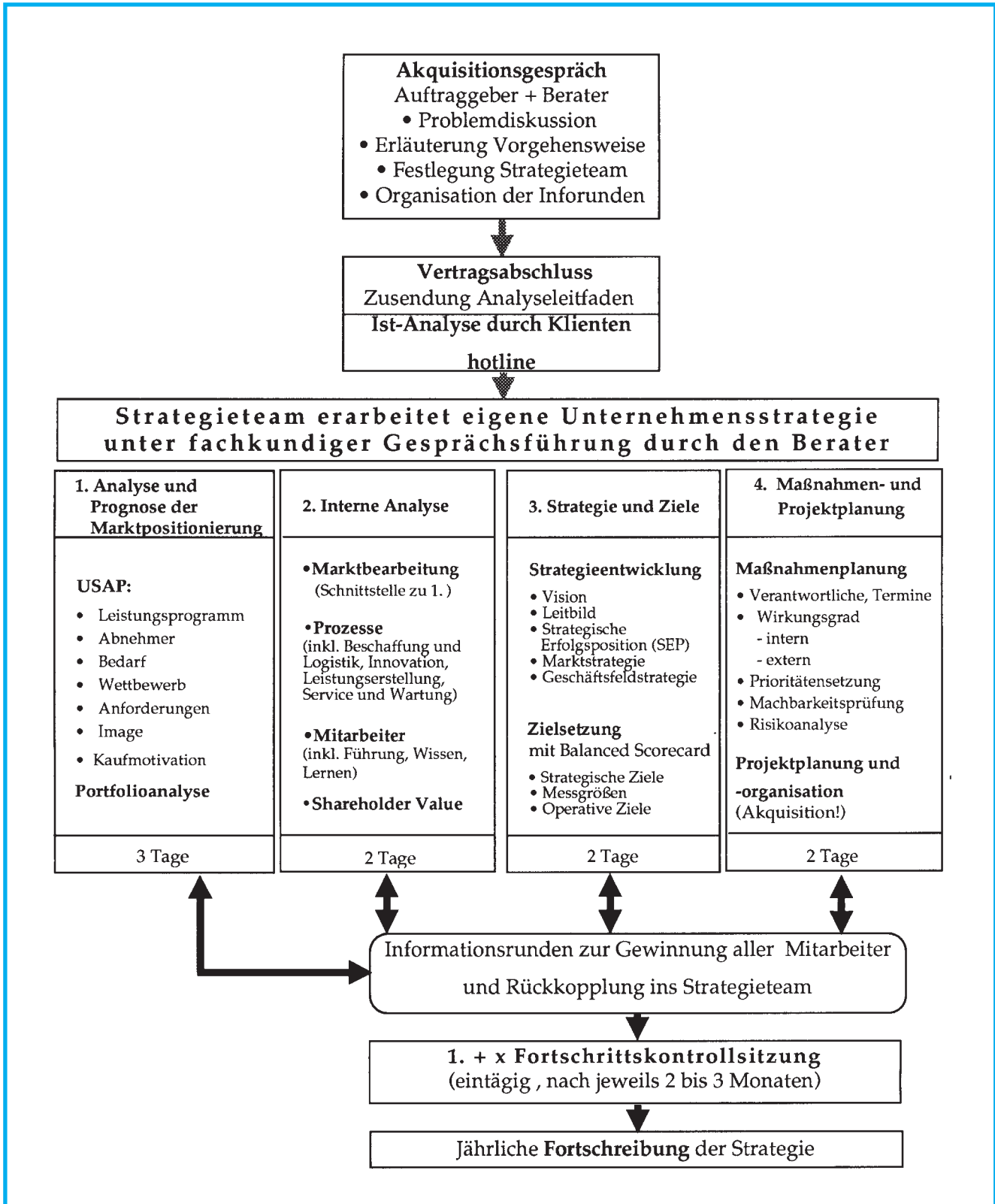
Sie wurde von der Heidel- berger Akademie für Unter- nehmenberatung (HAFU) kon- zipiert, wird ständig weiter gepflegt und ist durch Soft- wareprogramme unterlegt. Zielgruppe sind kleine mittel- ständische Unternehmen ab 20 Mitarbeitern.

Analyse der Markt- positionierung

Die Beratung beginnt mit einem Workshopblock zur Analyse und Prognose der Marktpositionierung, in dem der Berater mit einem 3- bis maximal 15-köpfigen Strategieteam des Auftraggebers die marktbezogenen Teilanalysen durchspricht, weitergehende Fragen stellt und zu jedem Tatbestand im Team einen Konsens herbeiführt. Die Datengerüste, Infor- mationen und Unterlagen der vom Klienten durchgeführten Analyse liegen dabei allen Teilnehmern vor. Der Berater stellt im Verlauf der Work- shops seine inhaltliche Expertise zur Verfügung und agiert in der Rolle des fachkundigen Moderators unter An- wendung der sokratischen Gesprächs- technik.

Inhaltlich wird gemeinsam im Konsens das unternehmensspezifi- sche Absatzpotenzial (USAP)¹ analy- siert. Dies enthält die Teilanalysen und -prognosen zu Leistungspro- gramm, Kundenstruktur, Bedarf und Anforderungen, Wettbewerbssituati- on, Image- und -Kaufmotivation. Abschließend wird je nach Gegeben- heiten für Produkte, Produktgruppen oder strategische Geschäftseinheiten eine Portfolioanalyse durchgeführt.

Im Verlauf der Workshops wird ein Simultanprotokoll erstellt, in dem für alle sichtbar nur die Konsense zu den einzelnen Themenkomplexen aufge- nommen werden. Dieses Simultan- protokoll wird unmittelbar nach Ende des jeweiligen Workshopblocks den Teilnehmern zugesandt, mit der Maß-



Ablauf des Lean Consulting®-Vorgehens

gabe, nun ihrerseits mit allen weiteren Mitarbeitern des Unternehmens in Informationsrunden die im Konsens gefundenen Ergebnisse zu diskutieren und Gegenmeinungen aufzunehmen. Das Simultanprotokoll dient dabei als einheitliche Präsentationsunterlage.

Die vier Workshopteile werden im Abstand von drei bis vier Wochen terminiert, um ausreichend Zeit für die Durchführung der Informationsrunden zu lassen.

Die weiteren Workshopteile beginnen dann zunächst mit einer Feedbackrunde, in der die einzelnen Mitglieder des Strategieteams berichten, wie die Ergebnisse der Workshops von den durch sie informierten Mitarbeitern aufgenommen wurden. Wichtige Einwände der nicht unmittelbar an der Strategieentwicklung beteiligten Mitarbeiter werden diskutiert und bei der weiteren Vorgehensweise berücksichtigt.

Interne Analyse

Im zweiten Workshopblock geht es um die gemeinsame Analyse interner Gegebenheiten mit den Schwerpunkten Marktbearbeitung (Schnittstelle zum ersten Workshopblock), Prozesse (inkl. Beschaffung und Logistik, Innovation, Leistungserstellung, Service und Wartung), Mitarbeiter (inkl. Führung, Wissen, Lernen) und Shareholder Value. Auch für diesen Teil hat das interne Analyseteam Unterlagen und Daten bereitgestellt.

Strategieentwicklung und Ziele nach BSC

Im dritten Workshopblock erfolgt zunächst die Strategieentwicklung. Da das interne Strategieteam gemeinsam die Marktpositionierung und die interne Situation analysiert hat, werden keine Luftschlösser gebaut, wie dies häufig in konventionellen Strategieprojekten der Fall ist.

In Kenntnis der Stärken, aber auch der Restriktionen, wird zunächst im Konsens eine Vision formuliert und daraus ein Leitbild entwickelt. Eine darauf folgende Analyse der Unternehmensstärken führt zur gemeinsamen Identifikation der Strategischen Erfolgsposition (SEP)², zu deren Ausbau und Stärkung die auf den Markt und nach innen gerichteten Strategien festgelegt werden.

In den Workshopteil der Zielfindung ist der Balanced Scorecard-Ansatz³ integriert. Es werden aus den Strategien abgeleitet zunächst die strategischen Ziele formuliert, diese mit quantitativen und qualitativen Messgrößen versehen und daraus operative Zielgrößen festgelegt, um bei der Fortschrittskontrolle und jährlichen Strategiefortschreibung den Umsetzungsgrad messen zu können. Bei jedem Ziel erfolgt ein Verweis auf die Maßnahmen, die seiner Umsetzung dienen.

Maßnahmen- und Projektplanung

Der wichtigste Teil ist die Maßnahmenplanung mit der Übernahme von Verantwortung und Angabe des Fertigstellungstermins durch das Strategieteam-Mitglied, das die Maßnahme freiwillig übernommen hat. Für jede Maßnahme wird gemeinsam der Wirkungsgrad nach innen und außen diskutiert und festgelegt, um im Falle einer großen Maßnahmenvielfalt Prioritäten bilden zu können. Jede Maßnahme wird einer Risikoanalyse unterzogen, sodass schon im Vorfeld der Umsetzung gemeinsam überlegt wird, durch welche vorbeugenden Aktivitäten das Risiko beschränkt werden kann.

Für Maßnahmen mit Projektcharakter wird eine grobe Projektplanung vorgenommen. Hier hat der Berater die Möglichkeit, weitergehende Projekte zu akquirieren.

Fortschrittskontrolle und Fortschreibung

Nach zwei bis drei Monaten erfolgt eine eintägige Fortschrittskontrollsituation, bei der die maßnahmenverantwortlichen Mitarbeiter des Auftraggebers berichten, wie der Stand der Realisierung ist. Dabei werden im Bedarfsfall Maßnahmenkorrekturen und -absicherungen sowie Terminveränderungen vorgenommen. Je nach Zeitachse der gesamten Maßnahmen werden weitere Fortschrittskontrollsituationen festgelegt. Nach einem Jahr wird die so erarbeitete Strategie gemeinsam fortgeschrieben.

Die von Anfang an geplante Fortschreibung bringt eine gewisse Gelassenheit in die Vorgehensweise: Der erste Durchgang muss nicht der Volltreffer sein, der das perfekte Unternehmen mit der 100%-Strategie schafft. Die jährliche Fortschreibung ist nichts anderes als ein kontinuierlicher, strategischer Verbesserungsprozess, durch den das Unternehmen immer wieder einen qualitativen Sprung macht. Damit wird auch deutlich, dass Strategie ein Prozess ist.

Fazit⁴

Die Vorteile des Lean Consulting liegen auf der Hand:

- Es fallen nur wenige Tagewerke für den externen Berater an, da der zeitaufwendige Analyseteil vom Auftraggeber nach Anleitung durch den Berater selbst bearbeitet wird; damit werden die Kosten der Beratung stark minimiert.
- Alle Betroffenen werden zu Beteiligten und Informierten gemacht, dadurch entstehen keine Akzeptanzprobleme.
- Die Realisierung beginnt sofort.
- Die Fortschrittskontrollen stellen sicher, dass keine der beschlossenen Maßnahmen versandet.

- Die jährlichen Fortschreibungen sichern Kundenbindung und Nachhaltigkeit.

Diese Vorteile sind so überzeugend, dass nicht nur die ursprüngliche Zielgruppe, nämlich kleine und mittelständische Unternehmen, diese Vorgehensweise bevorzugen, sondern in zunehmendem Maße auch Großunternehmen darauf bestehen, so zu verfahren.

Die Vorgehensweise ist nicht schwachstellen- und engpasskonzentriert, sondern zielt auf die Stärken des Klientenunternehmens. Dadurch entstehen sehr viel weniger Widerstände und Konflikte. Durch die Konfrontation mit den Stärken, durch Lob und Anerkennung wächst die Akzeptanz des Beraters.

Das strategische Sollkonzept wird nicht hinter verschlossenen Türen ausgebrütet, sondern im Konsens mit allen wesentlichen Betroffenen erar-

beitet. Es herrscht totale Transparenz: Die Kosten der Vorgehensweise entsprechen den angegebenen Tagen, multipliziert mit dem Tagessatz. Alle Inhalte und konsensfähigen Ergebnisse werden zeitnah allen Mitarbeitern kommuniziert.

Die Erfolge der Methode, die seit Jahren, immer wieder modifiziert und aktualisiert, im Einsatz ist, sprechen für sich:

Die Projekte weisen eine Umsetzungsquote von über 95 % auf. Diesen kleinen Umsetzungsschwund muss man durch die schnellen Veränderungen im Umfeld der Unternehmen hinnehmen.

Literatur und Hinweise

1 Die USAP-Methodik wurde unter Beteiligung namhafter Marketing-Experten im Battelle-Institut, Frankfurt, entwickelt.

2 Pümpin, Cuno, Strategische Erfolgspositionen, Bern 1992.

3 Kaplan, R. S., Norton, D. P., Balanced Scorecard, Stuttgart 1997.

4 Info zum Seminar „Lean Consulting mit Balanced Scorecard“ Heidelberger Akademie für Unternehmensberatung (HAfU) GmbH, Niedereichholz.HAfU@t-online.de oder www.niedereichholz-hafu.de

Die Autorin

Prof. Dr. Christel Niedereichholz
Bachstraße 14–16
69121 Heidelberg