

Strategieentwicklung

Vom nüchternen Strategiepapier zum unternehmerischen Handeln

Die Notwendigkeit einer schlagkräftigen Unternehmensstrategie ist angesichts der komplexen Herausforderungen unbestritten. Doch in vielen Unternehmen wird die Entwicklung der Strategie oft als zu komplex wahrgenommen und die Umsetzung scheitert an der mangelhaften operativen Verankerung. Der Artikel zeigt Erfolgsfaktoren auf, wie die Strategie zu einem im betrieblichen Alltag verankerten Verhaltensmuster werden kann.

› Dr. Harald Brodbeck, Sabrina Perl

Neulich klagte der Geschäftsführer eines KMU sein Leid: «Obwohl wir vor drei Jahren eine Unternehmensstrategie erarbeitet hatten, ist bisher nur wenig davon umgesetzt. Sie ist auch bei den Mitarbeitern nicht wirklich angekommen. Und eine unserer Führungskräfte sagte ^{erst kürzlich} **neulich** am Schluss eines Strategiemeetings: «So, jetzt können wir endlich wieder arbeiten – von Strategie werden wir nämlich nicht satt!»»

Fehlende Alltagsrelevanz

Ein wesentlicher Grund für diese häufig anzutreffende Skepsis oder gar Ablehnung von Strategie ist deren fehlende Alltagsrelevanz. Ein typisches Symptom dafür ist, dass in vielen Unternehmen die «Feuerwehrlaute», die zuverlässig sämtliche operativen Brände löschen, die gefeierten Helden sind. Entscheidungen basieren dabei überwiegend auf Reflexen anstatt auf Reflexion, Aktionismus und Management auf Zuruf stehen im Zentrum, der strategische Plan des Managements bleibt unbeachtet.

Die Folgen sind verheerend: Das Unternehmen verzettelt sich im Heute und dem Ver-

such, die aktuelle Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit so gut es geht zu erhalten. Und das Management gesteht im Rückblick zerknirscht ein, dass es bei der strategischen Absicht geblieben und die Strategie kaum zum Tragen gekommen sei. Eine gute Strategie soll demgegenüber als echte Hilfestellung dienen: Sie soll Komplexität reduzieren, klare Ziele als Massstab setzen und konkrete Entscheidungsregeln für den Arbeitsalltag liefern. Nur so kann sichergestellt werden, dass neben dem Tagesgeschäft gezielt an der Weiterentwicklung des Unternehmens zur Erreichung der angestrebten zukünftigen Leistungsfähigkeit gearbeitet wird. Die Erarbeitung einer derart ausgestalteten Strategie ist also eine absolute Notwendigkeit, auch für KMU.

Im Rahmen der Erarbeitung einer schlagkräftigen Strategie stellen sich dem Management Team wesentliche Fragen:

- › Unter welchen Voraussetzungen wird der Strategieprozess erfolgreich verlaufen?
- › Welche strategischen Entscheidungen können wir schon heute treffen, um morgen noch erfolgreicher zu sein?

- › Wie schaffen wir Begeisterung und Identität mit unserem Unternehmensbild der Zukunft?
- › Wie erhöhen wir den Beitrag der Mitarbeiter an der Umsetzung der Strategie?

Die Strategieentwicklung

Ursprünglich aus der Kriegsführung stammend (aus dem Griechischen «stratos» = Heer und «agein» = führen), stellt Strategie heute eine der Kernaufgaben des Managements dar. Dennoch sind die Meinungen darüber, was eine Strategie genau ist und was sie beinhaltet, vielschichtig und gehen weit auseinander. Auf das Wesentliche beschränkt, bedeutet Strategie im Grunde genommen nichts anderes als vorweggenommene Entscheidungen für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens. Dazu gehören das Festlegen der strategischen Ziele (Was – angestrebter Endzustand) sowie das Aufzeigen von Entscheidungsregeln in Freiräumen (Hinweise zum Wie). Die entscheidende Frage dabei: Welche Entscheidungen – und wie viel – sollen vorweggenommen werden?

Abb. 1: Operative Umsetzung der Strategie durch eine angepasste Unternehmensarchitektur

Die Kernelemente

In Literatur und Praxis finden sich zahlreiche Ansätze dafür, was eine Strategie beinhalten sollte. Grundsätzlich gilt es, die strategischen Vorgaben ganzheitlich auszurichten und die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. In diesem Sinne sollte insbesondere für KMU eine (häufig zu beobachtende) Überstrukturierung der Strategie an sich und des Entwicklungsprozesses vermieden werden. Folgende vier Kernelemente sind richtungweisend:

- › Begeisterndes, identitätsstiftendes Bild der Zukunft (Vision, Mission, Purpose): Wer sind wir? Warum gibt es uns? Wofür stehen wir?
- › Klarheit über die strategischen Ziele (quantitativ und qualitativ) für einen definierten Zeithorizont
- › Innovation als Bestandteil der Strategie für ein balanciertes Verhältnis zwischen Kern- und Neugeschäft
- › Klar definierte strategische Fokusfelder oder Stossrichtungen mit jeweils eigenen Zielen und Roadmaps (keine Ansammlung von Einzelmaßnahmen)

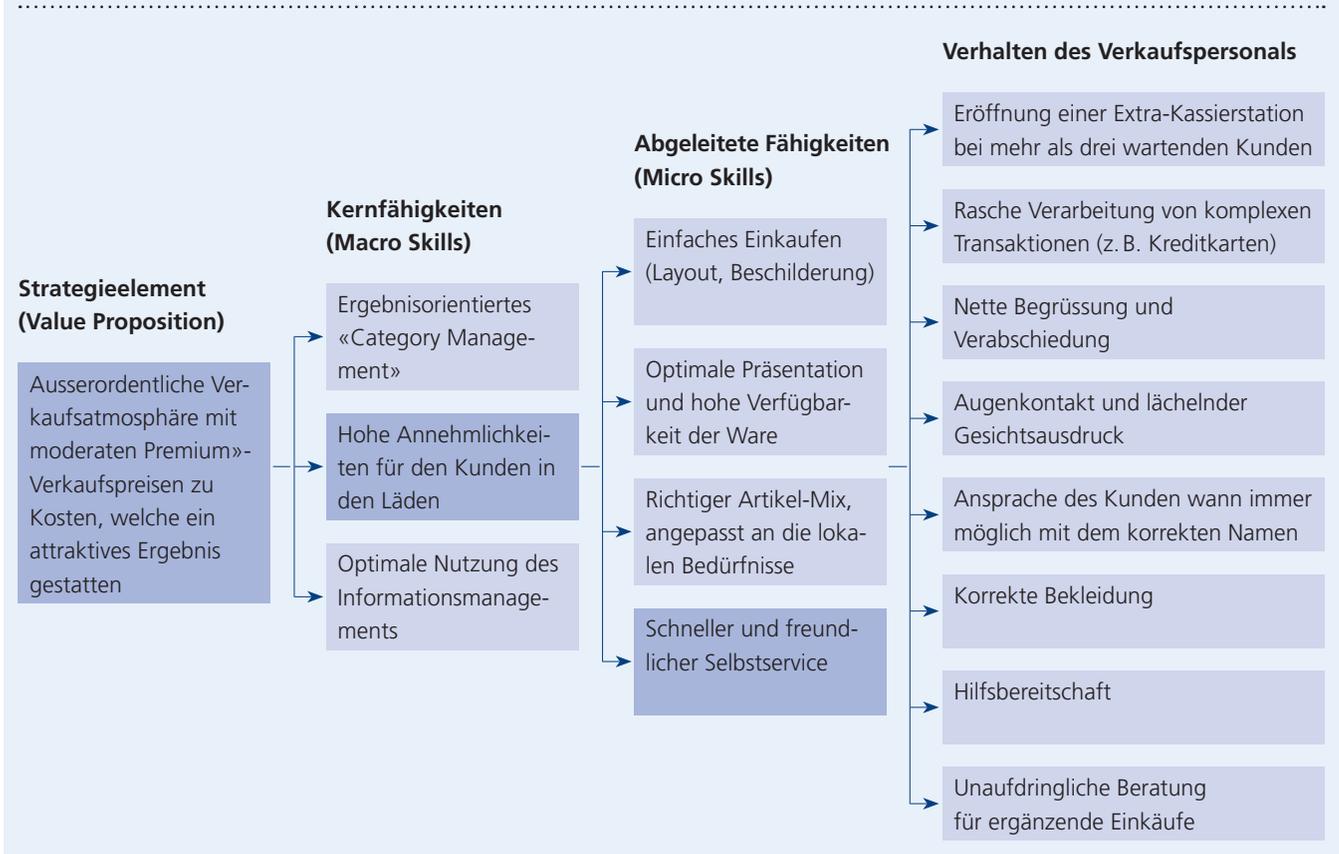
Strategieformulierung/Inhalte

Bei der Strategieformulierung ist besonders auf die passende Breite und Tiefe zu achten, damit die Aussagen eine entsprechende Alltagsrelevanz für die Mitarbeiter haben. Hier sei darauf hingewiesen, dass die Strategie nicht zu umfassend

(Breite) formuliert und eine explizite Fokussierung in Form einer überschaubaren Anzahl von Fokusfeldern oder Stossrichtungen (Tiefe) gegeben ist. Die gewünschte Umsetzungsrelevanz entsteht

dann, wenn die Strategie bis auf einzelne Massnahmen heruntergebrochen wird. Genauso wichtig wie der strategisch festzulegende Inhalt ist die Frage nach dem Prozess und der Methodik der Strategie-

Abb. 2: Operationalisierung der Strategieaussagen



entwicklung. Im Hinblick auf eine erfolgreiche Umsetzung und Operationalisierung der Strategie ist der Prozess gemeinsam mit dem gesamten Management Team zu durchlaufen. Ziel muss sein, dass jedes Mitglied des Managements die Strategie im Detail herleiten und nachvollziehbar erklären kann.

Tipp: Wählen Sie ein Vorgehen, das Sie gemeinsam als Management Team methodisch führt, dabei nachvollziehbare Entscheidungskriterien vorgibt und sämtliche unternehmensrelevanten Aspekte berücksichtigt (beispielsweise die Strategiearchitektur aus Augsten, T., Brodbeck, H.: Strategie und Innovation, 2017).

Die Strategieumsetzung

Viele Strategien scheitern nicht, weil die Strategieaussagen falsch sind, sondern weil zum einen das Unternehmen nicht

über die für die Umsetzung erforderlichen Fähigkeiten verfügt und zum anderen die Veränderungsbereitschaft der Organisation zu gering ist. Das bedeutet: Der Erfolg einer Strategie hängt entscheidend von deren Übersetzung ins Tagesgeschäft und deren Verankerung im Unternehmen ab.

Die Unternehmensarchitektur

Dabei helfen unter anderem die erwähnten Qualitätskriterien der Breite, Tiefe und Umsetzungsrelevanz, aber auch die sogenannte Unternehmensarchitektur, welche das zentrale Instrument zur Operationalisierung und Internalisierung der Strategie darstellt. Damit werden die Strukturen, Wertschöpfungs- und Informationsflüsse im Hinblick auf die erarbeitete Strategie angepasst und die Ressourcenausstattung sowohl quantitativ als auch qualitativ optimiert.

Mit anderen Worten: Ist die Strategie (das Was) definiert, werden in der Unterneh-

mensarchitektur – über die Stufen des Makro- und Mikrodesigns – das Wer, Wo und Wie geklärt.

Zu diesem Zweck werden die Geschäftsprozesse, die Unternehmensgrenzen beziehungsweise Schnittstellen zu Dritten, die Aufbauorganisation, die Ablauforganisation, die Prozeduren und die Ressourcenanforderungen zunächst im Groben und später im Detail geprüft und bei Bedarf an die neue Strategie angepasst (Abbildung 1).

So haben die Strategie vom reinen Produkt hin zum Lösungsanbieter und die damit verbundene Vorwärts-, Rückwärts- oder Seitwärtsintegration oft grundlegende Veränderungen in der Unternehmensarchitektur zur Folge, da die Unternehmensgrenzen verlagert werden. Erst wenn diese entsprechend angepasst und umgesetzt wurden, wird aus einem nüchternen Strategiepapier eine gelebte Strategie.

Tipp: Leiten Sie aus den strategischen Vorgaben den Anpassungsbedarf Ihrer Unternehmensarchitektur ab und verankern Sie die Strategie beispielsweise mittels des Ansatzes der «Wertschöpfungsmaschine» in Ihrer Organisation. (Weitere Informationen dazu im Artikel «Organisation neu denken», Unternehmerrzeitung 5/2020.)

Innere Akzeptanz schaffen

Ihre volle Durchschlagskraft entfaltet die Strategie schliesslich, wenn sie eine innere Akzeptanz durch jeden einzelnen Mitarbeiter erfährt, damit das gesamte Unternehmen so rasch und nachhaltig wie möglich Träger der Strategie wird. Eine Massnahme dafür ist der frühzeitige Einbezug ausgewählter Schlüsselleute aus den wertschöpfenden Funktionsbereichen in die Strategieerarbeitung. Dadurch wird die Voraussetzung geschaffen, dass die Strategie auch an der Basis verstanden und umgesetzt wird.

Wichtig ist ausserdem eine breite, offene und vor allem stufengerechte Information und Kommunikation. Sehr häufig wird der Einfachheit halber die Hochglanzpräsentation für den Verwaltungsrat auch für die Information der gesamten Belegschaft verwendet, was häufig sogar kontraproduktiv wirkt. Aktuelle Forschungsergebnisse nennen folgende Gründe für ein Fehlen der inneren Strategie-Akzeptanz:

- › Wenn die Strategie aus Mitarbeitersicht nicht mit den eigenen Zielen vereinbar ist
- › Wenn Mitarbeiter der Meinung sind, dass die Strategie auch dann scheitern wird, wenn der eigene Beitrag dazu erfolgreich ist
- › Wenn die Konsistenz und Konsequenz aus der Strategie nicht klar werden und diese deshalb als irrelevant für das eigene Arbeiten wahrgenommen wird

Deshalb lohnt es sich, die strategischen Aussagen individuell für jeden Mitarbeiter in konkrete Verhaltensanleitungen und Entscheidungskonsequenzen zu übersetzen. Abbildung 2 zeigt dieses Prinzip

anhand des Beispiels einer Drogerie-marktkette auf. Daraus lässt sich unmittelbar auch das notwendige Schulungsprogramm ableiten.

Eine sehr spannende Möglichkeit zur Beflügelung der Verinnerlichung besteht darin, die neue Strategie nicht nur zu kommunizieren, sondern von den Mitarbeitern in Form eines für das Unternehmen massgeschneiderten Unternehmensplanspiels durchspielen zu lassen. Das Planspiel bildet sämtliche strategischen Stossrichtungen und die angestrebten Erfolgspositionen ab, sodass die Strategie bereits vor deren Rollout im Sinne eines «Learning by doing» spielerisch erlebbar wird. Auch die Erzeugung der berühmten «Quick Wins» hilft, um die Effekte der Strategie schon früh spür- und greifbar zu machen.

Tipp: Nutzen Sie einen breit angelegten, interaktiven Kommunikationsprozess, der die beteiligten Stakeholdergruppen stufengerecht und partizipativ mitein-

bezieht (beispielsweise Unternehmensplanspiel).

Fazit

Strategie ist mehr als ein Plan – nach unserem Verständnis muss sie ein möglichst tief im betrieblichen Alltag und flächendeckend verankertes Verhaltensmuster sein, dem das Unternehmen verpflichtet ist. In diesem Sinne stellt sich die Strategie viel eher im unternehmerischen Tun als in einem Plan dar. Dazu braucht es eine Konkretisierung und Operationalisierung im Rahmen der Unternehmensarchitektur, eine stufengerechte Kommunikation sowie geeignete Massnahmen zur Verinnerlichung durch sämtliche Mitarbeiter. Nur so gelingt es, dass sich das Unternehmen proaktiv und konsequent in Richtung der in der Strategie angestrebten Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit entwickelt. Und nur so entwickelt die Strategie tatsächlich Orientierung für Entscheidungen im Alltag jedes Mitarbeiters. «



Porträt



Dr. Harald Brodbeck

Dozent für Smart Factory im Studiengang MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), Geschäftsführer und Partner, Neosight AG



Sabrina Perl

Dozentin für Innovationsmanagement im Studiengang MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS), Geschäftsführerin und Partnerin, Neosight AG



Kontakt

info@neosight.ch
www.neosight.ch