



Strategieentwicklung

Einleitung

Der Ursprung jeder unternehmerischen Tätigkeit liegt im Vorstellungsvermögen. Alles, was wir heute in unserem Unternehmen vorfinden, ist das Produkt unseres Denkens von gestern. Alles, was wir heute denken, werden wir in Zukunft in unserem Unternehmen vorfinden. Unser Denken ist eine schöpferische Kraft, es hat das Bestreben, sich zu manifestieren. ... Auf der materiellen Ebene spiegelt sich wieder, was auf der geistigen Ebene entsteht.

R. Mann

Kurzbeschreibung

Das Erarbeiten einer Strategie schafft Klarheit, in welche Richtung sich Ihr Unternehmen mittelfristig entwickeln soll. Eine gute Strategie gibt unter anderem Antworten auf folgende Fragen:

- Welches sind die inhaltlichen Schwerpunkte in den kommenden Jahren?
- Wo und wie werden die vorhandenen Ressourcen eingesetzt?
- Sollen neue Geschäftsfelder erschlossen, bzw. neue Produkte entwickelt werden?
- Müssen bestimmte Tätigkeitsfelder aufgegeben werden?

Dabei gilt es zu beachten, dass eine Strategie zwar Leitplanken für das alltägliche Handeln setzen soll, dass sie aber auch Raum lassen muss, um auf Unvorhergesehenes und Unvorhersehbares zu reagieren.

Vorgehen

1. Klärung der Rahmenbedingungen

Zu Beginn des Strategieprozesses erfolgt die Planung des Vorgehens, das Bestimmen des Strategieteams und die Festlegung der zeitlichen Ressourcen. Es wird definiert, wie der Prozess der Strategieentwicklung ablaufen soll, welche Spielregeln im Team gelten und wann die Strategie in Kraft treten soll.

2. Analysen

Zentrale Herausforderung der Analysephase ist es, die Geschäftstätigkeit von verschiedenen Perspektiven aus zu beleuchten und in Frage zu stellen. Es geht darum, das bisherige Selbstverständnis des Unternehmens zu irritieren und so den Blick für Neues zu öffnen. Je nach Branche und Situation der Organisation gelangen dabei unterschiedliche Instrumente zur Anwendung.

Die **Umweltanalyse** gibt Antwort auf folgende Fragen:

- Welches sind die Erwartungen der Kunden?
- Welche Trends und Entwicklungen zeichnen sich in der Branche ab?
- Wie sieht das Profil der Mitbewerber aus?
- Welche Benchmarks lassen sich erheben?

Die Unternehmensanalyse erhebt die Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmung:

- Welches sind unsere Ressourcen und unser Entwicklungspotenzial?
- Wo liegen unsere Schwächen und Defizite?
- In welchen Bereichen findet eine gute, wo eine unbefriedigende Wertschöpfung statt?
- Was sagt die Analyse der Zahlen, Daten und Fakten aus?

Die Verbindung von Umwelt- und Unternehmensanalyse zeigt die Risiken und Chancen für die zukünftige Entwicklung auf. Sie skizziert strategische Optionen und macht deutlich, wie die Organisation in ihrem Umfeld positioniert ist.

Der Endpunkt der Analysephase ist dann erreicht, wenn die Bedrohungen und Chancen für das Unternehmen identifiziert und akzeptiert sind.

3. Schlussfolgerungen

Aufgrund der Ergebnisse der vorangegangenen Analysen haben sich verschiedene strategische Optionen herauskristallisiert. Das Strategieteam untersucht die Chancen und Risiken der verschiedenen Möglichkeiten und entscheidet schliesslich, welcher Weg weiterverfolgt und konkretisiert werden soll, um die Zukunft erfolgreich zu gestalten.

4. Formulierung

Eine Strategie macht Aussagen zur Gesamtstrategie einer Organisation, aber auch zu den einzelnen Geschäftseinheiten oder Prozessen.

- Welche strategische Option verfolgen wir?
- Wie lautet die Strategie des Gesamtunternehmens?
- Was bedeutet diese Strategie für die einzelnen Bereiche und Prozesse innerhalb des Unternehmens?

Dabei gilt es zu beachten, dass die Strategie in Einklang mit der Mission und dem Leitbild des Unternehmens steht.

Eine gute Strategie lässt sich dank ihrer Robustheit und Einfachheit gut kommunizieren. Sie zeigt auf, wo sich ein Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet und beschreibt, wie es bestehende Chancen nutzt und vorhandene Risiken vermeidet. Wichtige Dimensionen einer strategischen Ausrichtung sind beispielsweise:

- Differenzierung vs. Kostenführerschaft
- Der Ort des Wettbewerbs (Nische oder Branchenleader)
- Die Taktik des Vorgehens (offensiv oder defensiv)

5. Umsetzung

Die Umsetzung der Strategie erfolgt gemäss dem bestimmten «Fahrplan». Die Forschung zum Thema Strategieumsetzung zeigt aber, dass die Mehrheit der formulierten Strategien nicht oder nur teilweise umgesetzt wird. Zentral für die Umsetzung ist deshalb, die neue Strategie in konkrete, überprüfbare Ziele zu «übersetzen». (Strategische Ziele, Bereichsziele, Jahresziele, *Management by Objectives (MbO)*, etc.)

Mit der Festlegung der Messgrössen wird der Fokus der Veränderung festgelegt: «*What you measure is what you get!*» Die Messgrössen lenken den Blick aller Beteiligten in eine bestimmte Richtung und ermöglichen so ein zielgerichtetes Feedback zur ursprünglich formulierten Strategie. Die *Balanced*

Scorecard (BSC) ist ein beliebtes Instrument, um diesen Prozess zu steuern. Die klassische BSC unterscheidet die Bereiche *Finanzen, Prozesse, Kunden* und *Entwicklung (der eigenen Fähigkeiten)*.

Es gibt nach meiner Erfahrung *fünf zentrale Faktoren* für eine erfolgreiche Strategieumsetzung:

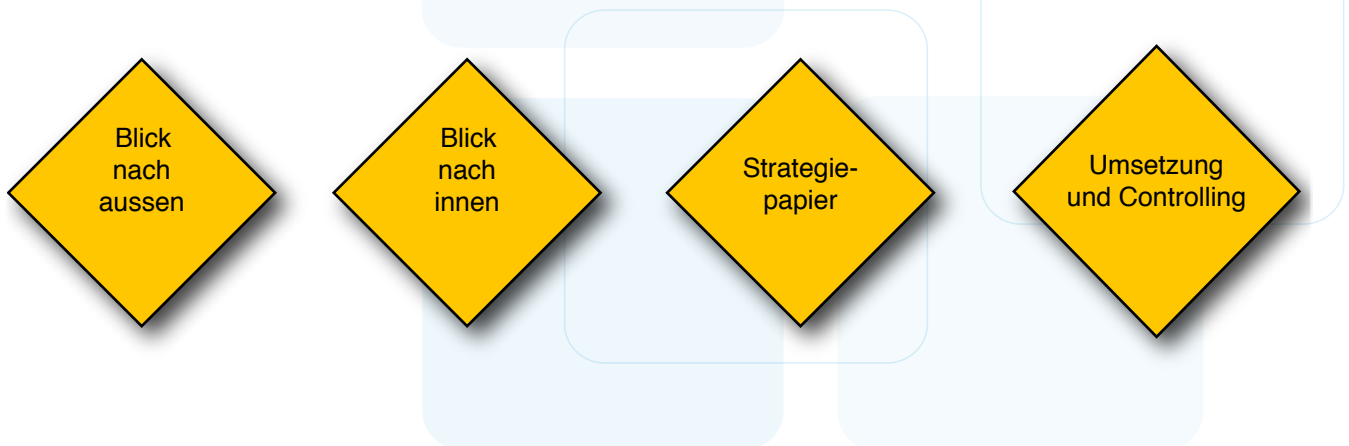
1. Die Übereinstimmung der Strategie mit den Werten eines Unternehmens
2. Die Kompetenz der Führungskräfte
3. Die Kommunikation innerhalb des Unternehmens
4. Die Gestaltung der Entscheidungsprozesse
5. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen an Personal, Finanzen und Know how.

6. Evaluation

Eine regelmässige Evaluation stellt sicher, dass die Umsetzung der Strategie kontrolliert wird. Die Evaluation überprüft, ob die Prämissen der Strategie noch gültig sind. Sie untersucht die Wirksamkeit der Strategie und gibt Aufschluss über die Fortschritte bei der Umsetzung. Durch eine regelmässige Evaluation können, falls nötig, frühzeitig Gegenmassnahmen ins Auge gefasst werden.

Es lohnt sich, die Art und Häufigkeit der Evaluation bereits bei der Formulierung der Strategie zu definieren. Damit wird garantiert, dass die Führungskräfte eines Unternehmens in vereinbarten Zeitabständen Rechenschaft ablegen müssen, wie sie ihre Ressourcen eingesetzt haben und wie der Erfolg ihrer Bemühungen aussieht. So können die Aktivitäten der Organisation effektiv gesteuert werden. Dabei gehen quantitative und qualitative Überprüfung der Strategieentwicklung Hand in Hand. In der kollektiven Reflexion des Prozesses findet ein kontinuierlicher Lernprozess statt, der sich auch auf die zukünftigen Strategieprozesse auswirkt.

Prozessdarstellung Strategieentwicklung



© Dr. Felix Helg