

DER WEG ZUR STRATEGIE

Eine klug entwickelte, klar formulierte und konsequent umgesetzte Strategie ist die wichtigste Voraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Das Gleiche gilt aber auch für den Erfolg des Einzelnen im Unternehmen. Fortsetzung des Beitrags „Den Kurs neu berechnen“ aus Heft 03/2010.

TEXT
STEFAN OLDENBURG,
GESCHÄFTSFÜHREN-
DER GESELLSCHAFTER
HGVM HAMBURGER
GESELLSCHAFT FÜR
VERÄNDERUNGS-
MANAGEMENT

Oldenburg@hamburger-gesellschaft.de

► Unsere heutige Wirtschaft ist von einer immer höheren Dominanz der Wissensarbeit gekennzeichnet, die von hoch qualifizierten Fachkräften geleistet wird. Das bedeutet zugleich, dass der Erfolg von Unternehmen immer mehr davon abhängt, dass alle Mitarbeitenden die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens kennen und verstehen und dass sie einen Beitrag zur Umsetzung dieser Strategie leisten. Es genügt allerdings nicht, dies zu fordern. Die Mitarbeitenden müssen auch in die Lage versetzt werden, ihren Beitrag leisten zu können – und sie müssen wesentliche Informationen liefern, ohne die eine sinnvolle Strategie gar nicht formuliert werden kann.

GEMEINSAMER WEG

Das heißt im Klartext: Die Zeiten, in denen Strategie-Arbeit als Chefsache definiert werden konnte, gehen unweigerlich ihrem Ende entgegen. Die Unternehmensleitung ist oft zu weit weg von den Kunden, zu weit weg vom Produkt und zu weit weg von den erfolgsrelevanten Prozessen. Die klassische Top-down-Logik muss deshalb um eine Bottom-up-Logik ergänzt werden – eine außerordentlich wichtige Aufgabe für die interne Kommunikation. Zugespißt kann man sagen: Zeitgemäße Strategie-Entwicklung ist vor allem eine Kommunikationsleistung. Dabei kommt es nicht nur auf den richtigen Informa-

tionsaustausch an, es geht auch darum, ein gemeinschaftliches Bewusstsein zu schaffen, das sich in dem Satz ausdrückt: „Wir sind auf einem Weg – und zwar alle zusammen.“

VIER PHASEN

Wie entsteht nun eine nachhaltig wirksame Unternehmensstrategie? Vier Phasen lassen sich unterscheiden (siehe Grafik Seite 43):

- die Situationsanalyse
- die Profilbildung
- der Zukunftsentwurf und
- die Handlungsplanung

Jede dieser Phasen umfasst vier Arbeitsschritte. Insgesamt sind also 16 Arbeitsschritte zu absolvieren, um eine passgenaue Strategie zu entwickeln und die Umsetzung vorzubereiten.

Die erste Phase, die Situationsanalyse, folgt der Leitfrage: „Welche inneren und äußeren Faktoren kennzeichnen unsere Ausgangssituation?“ Wer den Weg in die Zukunft bestimmen will, muss sich zunächst vergewissern, von wo aus er startet. Nach der Fixierung des Geschäftsmodells und des Leitbilds des Unternehmens geht es hier im Schwerpunkt darum, die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erfassen sowie die Chancen und Risiken der Märkte, mit denen das Unternehmen verbunden ist, herauszufinden. Dieses Vorgehen ist allgemein als SWOT-Analyse bekannt.

In welchen Bereichen die Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken zu suchen sind, zeigt das Pentavalor-Unternehmenswert-Modell, das in Heft 03/2010 vorgestellt wurde. Stärken und Schwächen können in den Kundenverbindungen und in der Akquisition liegen, in den Produkten und in der Innovation, im Zugriff auf materielle Ressourcen, im Mitarbeiterstamm, im inneren Gefüge und in der Kultur des Unternehmens. Chancen und Risiken ergeben sich aus dem Absatzmarkt, dem Beschaffungsmarkt, den Finanz- und Infrastrukturmärkten, dem Personalmarkt sowie dem gesellschaftlichen Umfeld. Allerdings genügt es nicht, diese Felder einzeln zu analysieren. Entscheidend ist die Verknüpfung der gewonnenen Informationen, zum Beispiel mit Hilfe der Frage: „Wie helfen uns unsere Stärken, die Chancen eines Marktes zu nutzen?“ oder: „Wie hindern uns unsere Schwächen, den Risiken eines Marktes zu begegnen?“

UNVERWECHSELBARKEIT

Die zweite Phase, die Profilbildung, holt nun den Wettbewerb auf die Bühne. Die Leitfrage lautet: „Was ist das Unverwechselbare unseres Unternehmens und wie können wir uns damit positionieren?“ Es genügt ja nicht, über eine Vielzahl von Stärken zu verfügen, wenn man – selbstkritisch – zugleich feststellen muss, dass die Hauptwettbewerber

auch nicht schlechter oder vielleicht sogar noch besser sind. In dieser Station geht es also darum, die Sonderstellungsmerkmale des Unternehmens herauszuarbeiten und die dazu passenden Bedarfe im relevanten Markt zu identifizieren. Die Fokussierung auf die besonders attraktiven Marktbedarfe, für die man die richtige und vor allem unverwechselbare Stärken-Ausstattung hat, ergibt sodann ein konturiertes Profil, mit dem sich das Unternehmen im Markt positionieren kann.

ENTWICKLUNGSOPTIONEN

Waren die beiden ersten Phasen vor allem analytisch geprägt, so ist in der dritten Phase, dem Zukunftsentwurf, ein gutes Trendge-spür überaus hilfreich. Hier sind nämlich zunächst die Faktoren zu benennen, die aller Voraussicht nach die künftige Entwicklung in den für das Unternehmen relevanten Umwelten bestimmen werden. Daran schließt sich

das Aufstellen von Hypothesen über die Entwicklungslinien und Trendverläufe an. Aus der Verknüpfung der Entwicklungslinien verschiedener Zukunftsfaktoren werden sodann Szenarien gebildet, die insgesamt einen Optionsraum für die weitere Entwicklung des Unternehmens darstellen. Die Leitfrage der dritten Phase lautet deshalb: „Mit welchen Entwicklungen müssen wir rechnen und welche Handlungsoptionen stehen uns zur Verfügung?“ Der Optionsraum wird typischerweise durch ein Best-Case-Szenario auf der einen und ein Worst-Case-Szenario auf der anderen Seite begrenzt, zwischen denen weitere, unterschiedlich realistische Szenarien angesiedelt sind. Abschließend wird eines der Szenarien als Grundlage für das strategische Handeln ausgewählt und der angestrebte Entwicklungspfad des Unternehmens beschrieben.

In der vierten und letzten Phase des Strategie-Prozesses, der

„ Die Zeiten, in denen Strategie-Arbeit als Chefsache definiert werden konnte, gehen ihrem Ende entgegen.

Handlungsplanung, gilt es, die Umsetzung der Strategie vorzubereiten. Demgemäß lautet die Leitfrage: „Welche strategischen Maßnahmen wollen wir umsetzen und wer übernimmt welche Verantwortung?“ Hierzu sind zunächst einmal die erforderlichen Maßnahmen aus der Strategie abzuleiten und hinsichtlich ihrer Priorität einzustufen. Dabei ist es überaus wichtig, sich auf eine begrenzte Zahl von Maßnahmen zu konzentrieren. Viele mühevoll ausgearbeitete und wohl formulierte Strategien scheitern in der Praxis daran, dass zu vieles gleichzeitig bewegt werden soll und die verantwortlichen Akteure des



Unternehmens, die ja auch noch ein Tagesgeschäft zu bewältigen haben, schlicht überfordert sind. Das Resultat: Die verabschiedete Strategie bleibt folgenlos, ein Papiertiger. Erfolgversprechender ist es, sich auf die wichtigsten Maßnahmen zu beschränken, hierfür klare Verantwortlichkeiten festzulegen, ein Termingerüst aufzustellen und den erforderlichen Ressourceneinsatz gewissenhaft zu planen. Der letzte der 16 Arbeitsschritte ist die Vorbereitung der Evaluation. Will man Beliebigkeiten in der Erfolgsüberprüfung vermeiden, dann muss man im Vorhinein festlegen, anhand welcher Kriterien und Messgrößen der Erfolg der umgesetzten Strategie erkannt werden soll.

INDIVIDUELLE STRATEGIEN

Die hier beschriebene Vorgehensweise gilt nicht nur für die Entwicklung von Unternehmensstrategien, sondern auch für die Erarbeitung unterschiedlichster Teilstrategien: für Geschäftsbereiche und Business Units, für Abteilungen, für Teams und auch für Einzelpersonen. Nehmen wir als Beispiel ein kleines Team von Fachkräften, die innerhalb des Unternehmens eine klar umrissene, bedeutsame Funktion erfüllen. Wie würden die wichtigsten Arbeitsfragen für dieses Team lauten?

Situationsanalyse

„Mit welchen Vorleistungen anderer erbringen wir auf welche Weise welche Leistungen für welche (internen) Abnehmer? Was können wir besonders gut, wo sollten wir uns verbessern und wo liegen unsere Leistungsgrenzen? Welche Chancen haben wir, unsere Funktion auszuweiten, mindestens aber stabil zu halten, und welche Risiken stehen dem gegenüber?“

Profilbildung

„Worin liegt unsere Einzigartigkeit und wie können wir diese erhalten? Welche Aufgaben können nur wir erfüllen und wie machen wir das unseren (internen) Abnehmern deutlich? Wie richten wir uns noch besser auf unsere Funktion aus und wie positionieren wir uns damit im Unternehmen?“

Zukunftsentwurf

„Welche Faktoren bestimmen den künftigen Bedarf für unsere Leistungen und wie werden sich diese Faktoren voraussichtlich entwickeln? Welche Zukunftsoptionen ergeben sich daraus für uns und welchen Weg wollen wir beschreiten?“

Handlungsplanung

„Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen, um die gewählte Option zu realisieren? Wer macht was bis wann mit welchen Mitteln? Wie überprüfen wir den Erfolg?“ Bei allen Strategien für Teile von Unternehmen sind zwei verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen: zum einen die Wahrnehmung strategischer Aufgaben für die Gesamtorganisation – oftmals nach außen gerichtet –, zum andern die Wahrnehmung der Eigeninteressen innerhalb der Gesamtorganisation. Die vorstehend skizzierten Fragen betreffen im Schwerpunkt diese zweite Perspektive. Die erste Perspektive könnte durchaus zu anders lautenden Fragen führen. Im Verhältnis zueinander weisen die beiden Perspektiven eine natürliche Spannung auf, die immer wieder aufgelöst werden muss – eine besondere Herausforderung für die Leitungskraft.

RHYTHMISIERUNG

Die zu einer bestimmten Zeit entwickelte Strategie hat natürlich

keinen Ewigkeitswert. Insbesondere in temporeichen Branchen verändern sich die zugrunde liegenden Sachverhalte schneller, als es einem lieb ist. Die Strategie muss deshalb regelmäßig überprüft und nachjustiert werden. Unternehmen, die aktiv Strategie-Arbeit betreiben, haben gute Erfahrungen damit gemacht, dass die verantwortlichen Personen sich zumindest einmal jährlich intensiv ausschließlich mit der Strategie beschäftigen. Das kommt auch im Bild der Schleife (Strategy Loop) zum Ausdruck. Das Durchlaufen der vier Phasen bedeutet, sich aus dem Fluss des Tagesgeschäfts herauszuheben, aus einer übergeordneten Warte auf dieses Geschäft zu schauen und dann wieder einzutauchen – bis zur nächsten Schleife. Diese notwendige Rhythmik betrifft alle Strategien, auch die für Unternehmensteile und Individuen. Wenn es zusätzlich gelingt, die laufenden Veränderungen auch zwischen den Strategie-Terminen über geeignete Indikatoren zeitnah zu erfassen (Strategisches Monitoring) und die Szenarien, Zukunftsoptionen und Maßnahmen entsprechend anzupassen, dann ist aus strategischer Sicht viel getan für den Erfolg des Unternehmens und den Erfolg des Einzelnen im Unternehmen. ■



STEFAN OLDENBURG

Stefan Oldenburg ist Gründungspartner und Geschäftsführender Gesellschafter der HGVM Hamburger Gesellschaft für Veränderungs-Management. Nach juristischer Ausbildung und fünfjähriger Tätigkeit im Personalmanagement eines großen Kreditinstituts arbeitet er seit über 20 Jahren als Berater für Unternehmen.