



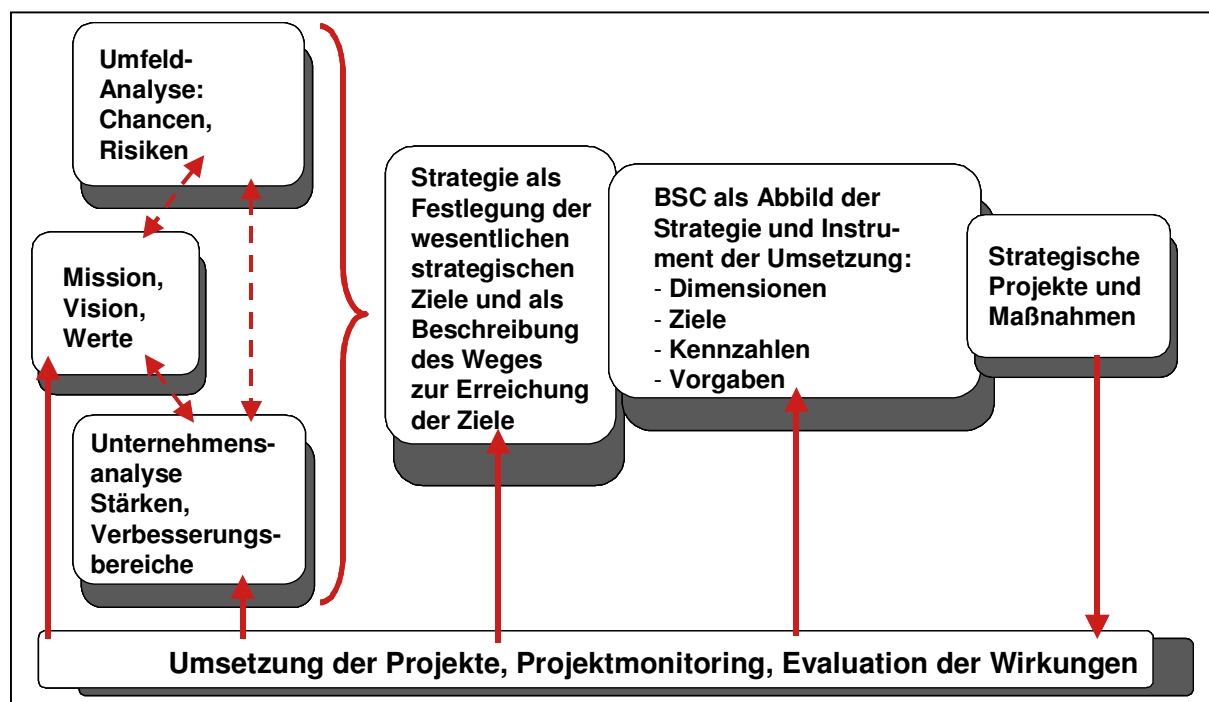
Tools im Strategieprozess

Joachim Rottluff

Unternehmen gelingt es nur selten, einen schlüssigen Zusammenhang zwischen der Klärung ihrer „Corporate Identity“, der Entwicklung einer wirkungsvollen Strategie, der konsequenten Umsetzung ihrer strategischen Projekte, der Ausgestaltung ihres Prozessmanagements und ihres Controllings herzustellen. Viele Aktivitäten laufen unvermittelt nebeneinanderher, viel Energie wird eingesetzt, doch die Wirkungen bleiben hinter den Erwartungen zurück.

Die folgende Ausführungen zeigen auf, was hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen durchaus bekannten Managementinstrumenten zu beachten ist, damit das Unternehmen seine Kräfte auf die nachhaltige Sicherung seines Erfolges ausrichten kann. Angelegt wird ein strategisch ausgerichteter organisationaler Lernprozess.

Überblick über den strategischen Organisationsentwicklungsprozess



Ausgangspunkt aller strategischen Überlegungen ist immer die Klärung der eigenen Identität, meist ausformuliert als Leitbild oder als „Vision-, Mission-, Wertestatement.“ Diese Identität grenzt das Unternehmen gegenüber seinem Umfeld ab und positioniert es darin. Sie beschreibt den Daseinszweck des Unternehmens und gibt eine Antwort auf die Frage, welchen Nutzen es stiften will für seine jeweiligen Stakeholder. Sie formuliert zugleich das Ideal, und damit die anzustrebende Zukunft. Schließlich werden mit den Werten Grenzen für Handlungsoptionen gesetzt, es wird eingegrenzt, was im Selbstverständnis der Organisation als erstrebenswert bzw. legitim betrachtet wird.

Stolpersteine:

Die Aussagen machen keinen Unterschied, sie sind schussendlich so allgemein, dass sie alles und nichts sagen.

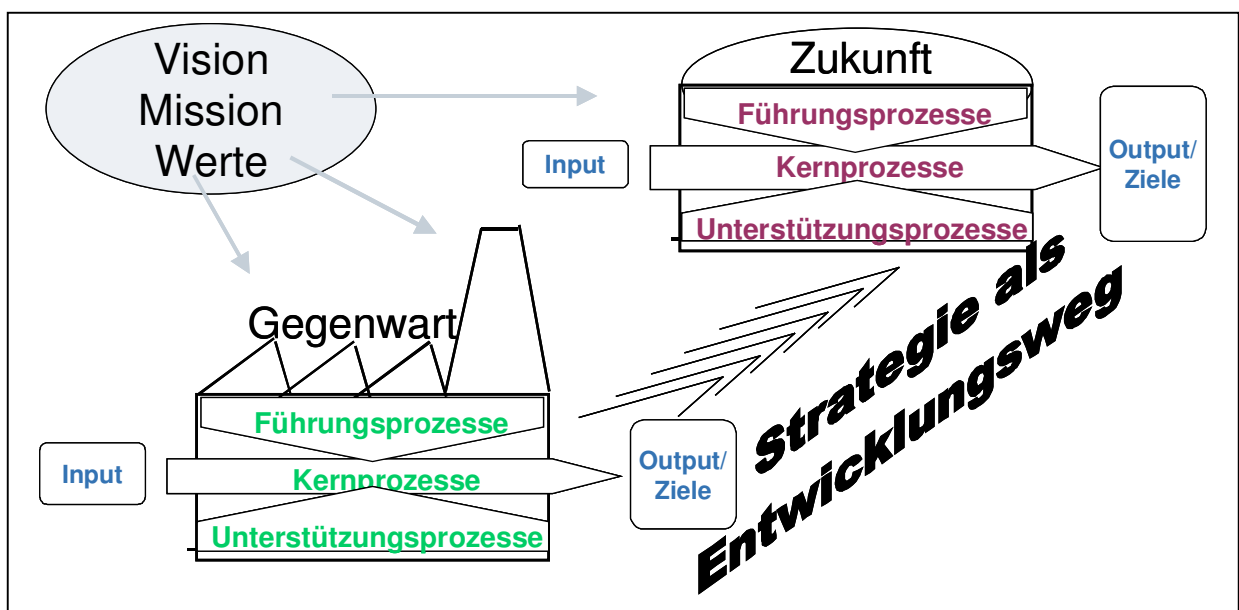
Aus den Aussagen lassen sich keine Zielsetzungen ableiten.

Lösungsansätze:

Man testet die Aussagen darauf, ob sie deutlich etwas ausschließen, ob sie eine klare Grenze ziehen zwischen dem was dazu gehört und dem, wogegen man sich abgrenzt.

Man formuliert die Vision, die Mission und die Werte zunächst als übergeordnete Ziele, aus den sich in einer Kaskade Schritt für Schritt operationalisierte Ziele ableiten (lassen). Man versucht einen oder mehrere Indikatoren zu definieren, mit denen sich der Zielerreichungsgrad bestimmen lässt. (Man kann dann später immer noch eine schöne sprachliche Verpackung dafür finden.)

Die auszuarbeitende Strategie muss dann eine Antwort auf die Frage geben, was zu tun ist, damit das Unternehmen mittel- und langfristig zum bevorzugten Geschäftspartner seiner Kunden, Lieferanten sowie Kapitalgeber und zu einem anerkannten Partner aller anderen relevanten Interessengruppen wird.



Um für die Strategie die wichtigsten Schwerpunkte herausdestillieren zu können, bedarf es einerseits einer gründlichen Umfeldanalyse, d.h. einer Betrachtung der Interessengruppen und deren Anforderungen sowie weiterer Trends, die sich auf das Geschäftsfeld auswirken können. Andererseits bedarf es einer gründlichen Organisationsdiagnose. Alle erfolgsrelevanten Aspekte sind auf Stärken und Schwächen zu untersuchen.

Stolpersteine der Umfeldanalyse:

In der Umfeldanalyse werden nur wenige, ganz offenbar wichtige Aspekte betrachtet, typischerweise: Wettbewerb, Technologie, gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Wesentliche Einflussfaktoren werden ausgeblendet, über wichtige Warnsignale wird „großzügig“ hinweggesehen.

Lösungsansätze:

Bevor man sich in einzelne Analysen vertieft, stellt man zunächst eine Liste aller relevanten Interessengruppen und gesellschaftlich relevanten Trends, hinterlegt diese mit Leitfragen und betrachtet diese zunächst unabhängig voneinander hinsichtlich des Chancen- und Risikopotentials. Man zieht „Bedenkenträger“ bewusst in die Analysen ein und nutzt sie als „Frühwarnsystem“.

Stolpersteine der Organisationsdiagnose:

Die Organisationsdiagnose erfolgt oberflächlich und unsystematisch. Bei der Aufbereitung der Stärken und Verbesserungsbereiche ist man unangemessen kritisch oder leichtfertig unkritisch. Man achtet nicht auf die eigenen blinden Flecken.

Lösungsansätze:

Man bezieht sowohl die Hardfacts als auch die Softfacts in die Analyse ein. Man bereitet vorhandenes Datenmaterial übersichtlich und prägnant auf. Man arbeitet mit angemessenen Vergleichen (Benchmarking, verstanden als Lernen von anderen). Man benutzt ein Referenzsystem zur Erfassung der eigenen Stärken und Verbesserungsbereiche, zum Beispiel das EFQM Modell. (Die Tatsache, dass das Modell teilweise zu kleinkrämerischer Erbsenzählerei missbraucht wird, sollte nicht verhindern zu erkennen, dass es bei angemessener Nutzung ein mächtiges Instrument der systematischen Analyse ist.) Man bindet kritische Freunde in die Organisationsdiagnose ein.

Erst die Zusammenschau des Leitbildes, der Umfeldanalyse und der Organisationsdiagnose erlaubt die Ableitung einer begründeten Strategie. Dabei lässt sich die Strategie nicht errechnen, sie bleibt ein kreativer Akt und damit immer mit dem Risiko der Fehlentscheidung, auch bei aller Gründlichkeit in der Vorbereitung, behaftet.

Teilaspekte einer Strategieentwicklung

Aspekt	Erläuterung
Nutzenstrategie	Zuerst ist zu fragen, welchen Interessengruppen die Organisation überhaupt einen Nutzen stiften will und was sie bieten will, damit sie die Unterstützung dieser Interessengruppe bekommt. Besonders wichtig ist die Interessengruppe, die bezahlt, d.h. die Kunden bzw. Auftraggeber im engeren Sinne. Als weitere Interessengruppen sind zu außerdem zu betrachten: Gesellschaft und zukünftige Generationen (auch Mitarbeiter, Lieferanten, Wettbewerber, Know-how-Geber - diese werden weiter unten noch separat betrachtet).
Kernkompetenzstrategie	Welche Kernkompetenzen heben die Institution von den Wettbewerbern ab und macht sie besonders wertvoll für ihre Interessengruppen?
Produktstrategie	Auf welches Produkt- bzw. Dienstleistungsportfolio setzt die Organisation und welche Qualitätsmerkmale der Produkte und Dienstleistungen werden angestrebt? Welche Produkte werden bzgl. des Umsatzvolumens wachsen, welche werden gleich bleiben, welche reduziert? Welche neuen Produkte sind zu entwickeln, wo sind an den Produkten qualitative Veränderungen zu realisieren? Welche Auswirkung hat dieses auf das Qualitätsmanagement und die Prozessverbesserung?
Produktionsstrategie	Welche Dienstleistungen erbringt man selber, bei welchen Dienstleistungen wird man mit Partnern kooperieren und wie soll das Verhältnis zu den Zuliefern aussehen?
Marktpositionsstrategie	Welche Alternativen haben die Interessengruppen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, und wie kann sich die Institution so positionieren, dass sich die Kunden zugunsten des eigenen Angebotes entscheiden?
Marketingstrategie	Wie stellt sich die Institution so gegenüber den Interessengruppen dar, dass diese deren Stärken erkennen und sich für diese Organisation entscheiden?
Mitarbeiterstrategie	Welcher Personalkörper erscheint erstrebenswert und wie kann es gelingen, den existierenden Personalkörper an das „Ideal“ anzupassen (Rekrutierungsstrategie, PE-Strategie)?
Ressourcen- / Finanzstrategie	Wie können die vorhandenen Ressourcen optimal auf die Realisierung der Strategie ausgerichtet werden, wie können zusätzliche Ressourcen erschlossen werden?
Lieferantenstrategie	Mit welchen Lieferanten will das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig kooperieren (A-B-C-Betrachtung)?
Partnerstrategie	Sind die relevanten Partner identifiziert? Welchen Nutzen kann das Unternehmen aus der Partnerschaft ziehen, welchen Nutzen kann der Partner realisieren?
Organisationsstrukturstrategie	Wie soll sich die Organisationsstruktur entwickeln, um eine optimale Leistungsfähigkeit sicherzustellen: Welches ist die optimale Struktur für die optimierten Prozesse für die hochwertigen Produkte für beste Ergebnisse?

Die Strategie bedarf einer prägnanten und ansprechenden Formulierung. Dabei muss man sich im klaren sein, dass selbst bei noch so begründeter Herleitung schon bald Anpassungen an veränderte Umstände erforderlich werden können. Es ist und bleibt ein Drahtseilakt zwischen einem Mindestmaß an Konstanz strategischer Ausrichtung und der notwendigen Flexibilität, eine Strategie anzupassen und im Extremfall sogar die Strategie ganz zu ersetzen. Wichtig ist es deshalb, bei der Strategieformulierung die maßgeblichen Grundannahmen mit zu formulieren und Indikatoren zu finden, die schon möglichst frühzeitig anzeigen, ob man sich auf einen erfolgversprechenden Weg befindet oder ob man auf einen Misserfolg zusteuert.

Stolpersteine:

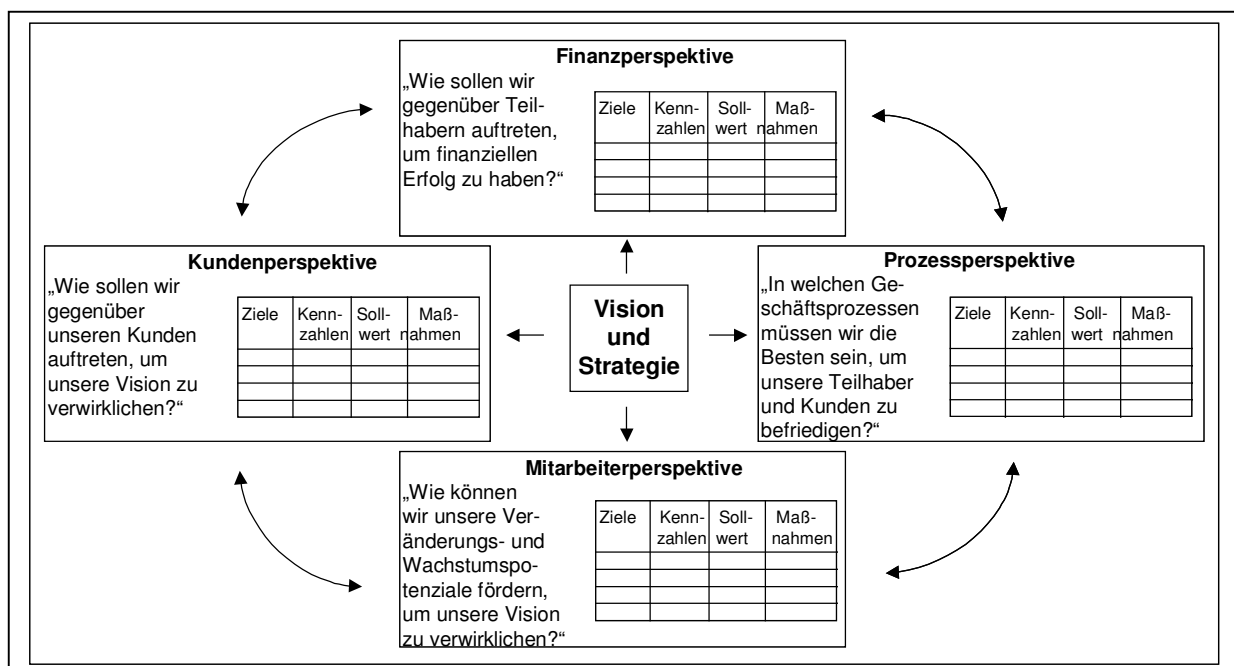
Die Strategie ist naiv, „die Rechnung wird ohne den Wirt gemacht“. Sie ist mehr eine Aneinanderreihung von Wunschträumen, als eine realistische Bestimmung eines aussichtsreichen Entwicklungspfades.

Die Strategie betrachtet lediglich die erwünschte Entwicklung von Finanzkennzahlen: Umsatz, Rendite, Aktienwert. Sie formuliert aber nicht oder nur unzureichend, wie diese Ziele erreicht werden sollen.

Lösungsansatz:

Um die Strategie konsequent umzusetzen, bedient man sich einer Balanced Scorecard oder eines vergleichbaren Controllinginstrumentes. Der Balanced Scorecard legt man eine aus der Umfeldanalyse und den eigenen Stärken und Schwächen abgeleitete Strategische Landkarte zugrunde. Diese stellt die wesentlichen Wirkzusammenhänge zwischen verschiedenen Zielbereichen dar. Diese Struktur aus Zielen übersetzt man in ein System aus Kennzahlen, Sollwerten, Maßnahmen und benötigten Ressourcen. Der Ressourcenbedarf ist die Grundlage für eine Machbarkeitsprüfung. Diese führt häufig zu einer Nachjustierung der Strategie, weil deutlich wird, dass für die zuerst entworfene Strategie die erforderlichen Ressourcen nicht zu erschließen sind.

Für Sicherstellung der Strategieumsetzung empfiehlt sich die Arbeit mit einer Balanced Scorecard.



Aus der Balanced Scorecard ergeben sich die erforderlichen Maßnahmen und die strategischen Projekte. Die Umsetzung der strategischen Projekte erfolgt unter Nutzung der Verfahren und Instrumente des klassischen **Projektmanagements**.

Stolpersteine:

Der Projektauftrag ist nicht hinreichend klar definiert, der Bezug zur Umsetzung der Strategie geht verloren.

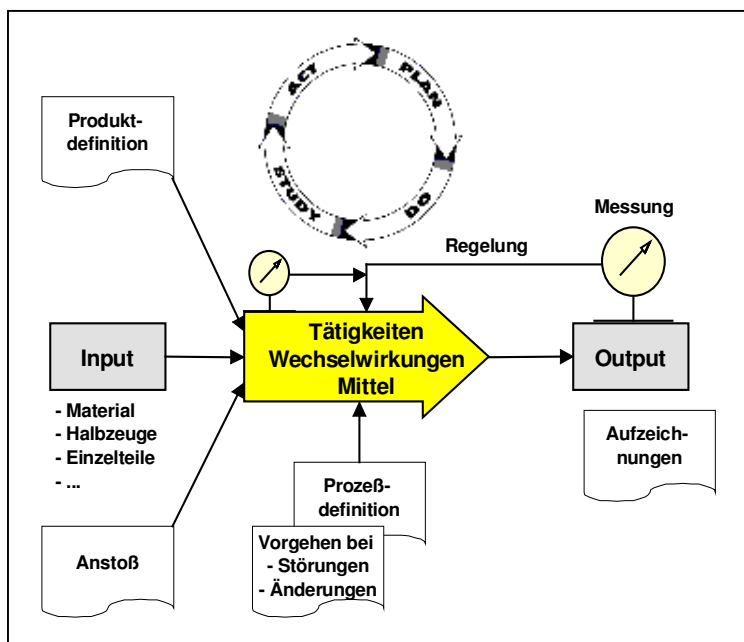
Das Projekt ist nicht realistisch geplant, es gibt eine erhebliche Diskrepanz zwischen angestrebtem Vorgehen und bereitstehenden Ressourcen.

Bei der Projektplanung werden die Widerstände und Hindernisse nicht ausreichend berücksichtigt.

Lösungsansätze:

Eine enge Kooperation und Kommunikation zwischen Projektauftraggeber und Projektleitung gerade in der Projektplanungsphase stellt eine einheitliche Auslegung des Projektauftrages sicher. Die Projektplanung geht konsequent von den Hindernissen und Engpässen aus und erarbeitet eine wohlbegründete Ressourcenplanung.

Für die Realisierung und Optimierung des Tagesgeschäftes orientiert man sich an den einschlägigen Prinzipien effizienten **Prozessmanagements**.



Das hier wiedergegebene Bild entspricht den einschlägigen Darstellungen zur ISO 9000ff. Viele Menschen gehen davon aus, dass die ISO eher ein lästiges Korsett für die Gestaltung von Organisationen darstellt. Dies wird der ISO aber nicht gerecht, sondern ist Wirkung einer – leider allzu oft praktizierten - bürokratischen Herangehensweise beim Aufbau eines Qualitätsmanagements.

Stolpersteine:

Prozesse werden um ihrer selbst willen formalisiert, es entsteht ein bürokratisches Korsett.

Lösungsansätze:

Die Gestaltung der Prozesse geht konsequent von den aus dem Leitbild und der Strategie abgeleiteten Zielen aus. Die Prozesse werden ständig bzgl. ihres Beitrages zur Strategieumsetzung überprüft und optimiert.

Schlussendlich müssen sich alle Managementaktivitäten an dem Maßstab messen lassen, dass sie zu einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beitragen. Dies wiederum ist nur dann der Fall, wenn es gelingt, ein bevorzugter (Geschäfts-)Partner im Umfeld gegenüber allen relevanten Interessengruppen zu sein.

Die Indikatoren für nachhaltiges erfolgreiches Handeln, die die Anforderungen der Anspruchsgruppen reflektieren und im Rahmen des Leitbild- und Strategieprozesses wie oben beschrieben festzulegen sind, müssen über ein entsprechendes Controlling überwacht werden. Dessen Kern ist die bereits angeführte Balanced Scorecard, die bei einem größeren und differenzierten Unternehmen als Kaskade von Scorecards für die einzelnen Organisationseinheiten auszugestalten ist.

Das Controlling ist die Grundlage für rechtzeitiges Gegensteuern, wenn sich Planabweichungen abzeichnen. Gleichzeitig ist es die Grundlage für eine umfassende Evaluation der Institution und liefert damit den Input für die Weiterentwicklung des Leitbildes, die Fortschreibung der Strategie und damit der weiteren Organisationsentwicklung.

Stolpersteine:

Es werden zu viele Kennzahlen erfasst, die Führungskräfte „ersaufen“ in einer unverdaubaren Datenflut.

Lösungsansätze:

Durch eine dezidierte Prozess- und Aufgabenstruktur und der klaren Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter und Teams ergibt sich eine transparente Zuordnung, wer sich um welche Ziele zu kümmern hat und wer wem bei Zielabweichungen zu berichten hat. Die Organisation wird so zu einem Netzwerk verzahnter Regelkreise. Jede einzelne Führungskraft erhält damit eine überschaubare Zielstruktur mit abgegrenzten Kontrollaufgaben. Trotzdem fügen sich die einzelnen Aktivitäten zu einem sinnvollen Ganzen zusammen.