

Die passende Strategie entwickeln

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG. In der Managementlehre gibt es sehr viele Ansätze sowie mehrere (Denk-)Schulen, die sich darum bemühen, Anleitungen zu liefern, wie Unternehmen eine Strategie entwickeln können. Mehrere Varianten zu kennen ist wichtig, um sich bei der Strategieentwicklung für das adäquate Vorgehen zu entscheiden.

Der Prozess der Strategieentwicklung ist oft ein mühsamer Prozess, nicht nur, weil viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind, sondern auch aus folgenden Gründen:

1. Im Prozess der Strategieentwicklung wird die Zukunft gedanklich vorweggenommen. Deshalb fließen in den Prozess der Strategieentwicklung auch viele Annahmen ein.
2. Die an der Strategieentwicklung beteiligten Personen haben aufgrund ihrer Biografie, Erfahrung und Funktion in der Organisation oft eine unterschiedliche Einschätzung der Ist-Situation und davon, wie sich voraussichtlich die Zukunft gestaltet. Entsprechend schwer lässt sich oft ein Konsens und ein Commitment erzielen.



AUTOR

Dr. Georg Kraus
ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung

Dr. Kraus & Partner in Bruchsal bei Karlsruhe. Er ist unter anderem auch Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-Provence, der St. Galler Business-School in St. Gallen und der technischen Universitätclausthal.

Dr. Kraus & Partner
Werner-von-Siemens-Str. 2-6
76646 Bruchsal
Tel. 07251989034
www.krauspartner.de

Davon unabhängig ist der Prozess der Strategieentwicklung jedoch für den Erfolg eines Unternehmens extrem wichtig -weil ohne eine in sich konsistente Strategie den Mitarbeitern im Unternehmen der nötige Kompass für ihre Entscheidungen im Arbeitsalltag fehlt. Entsprechend viele Ansätze zum Entwickeln einer „guten“ Strategie wurden schon entwickelt. Diese lassen sich folgenden drei Strategieschulen zuordnen:

1. Die „Planschule“

Die Planschule hat den Grundsatz inhärent, dass aufbauend auf Analysemethoden (wie SWOT, Balanced Scorecard) am Ende des Strategieprozesses ein klares Ziel mit einem dazugehörigen Umsetzungsplan steht. Ziel der Planschule ist es, einen „Gesamtwurf“ zu erhalten, mit dem das Unternehmen das Budget und die operativen Pläne zur Umsetzung erstellen kann. Die drei Prämissen der Planschule sind:

- Die Strategie ergibt sich aus einem kontrollierten, bewussten Prozess formaler Planung.
- Die Prozessverantwortung liegt bei der Unternehmensleitung.
- Damit die Strategie unter detaillierter Betrachtung der damit verbundenen Ziele, Programme und Pläne verschiedenster Art implementiert werden kann, muss diese konkret ausgearbeitet und -formuliert sein.

Strategieentwicklungsprozesse, die dem Anspruch der Planschule folgen, laufen in der Regel nach folgendem Schema ab: In einem ersten Schritt wird eine saubere Bestandsaufnahme gemacht, dann werden die Ziele bzw. die strategische Aus-

richtung und Positionierung festgelegt, um anschließend die Planung der entsprechenden Maßnahmen und Aktionen zum Erreichen der fixierten Ziele vorzunehmen. Das Ergebnis eines Strategieentwicklungsprozesses ist somit immer ein Gesamtkonzept, das den Anspruch erhebt, gut durchdacht zu sein.

Stärken der Planschule: Ein Vorzug dieser Vorgehensweise ist, dass viel Energie in die Entwicklung und Festlegung der Richtung, in der das Unternehmen sich entwickeln soll, fließt. Das Strategieteam, also die Personen, die sich damit beschäftigen, investieren viel Zeit und verarbeiten zahlreiche Informationen, um zu dem Gesamtkonzept zu gelangen. Da sich alle Beteiligten bewusst sind, dass das Strategieergebnis-Dokument weitreichende Konsequenzen für die Ausrichtung des Unternehmens hat, fließt viel „Hirnschmalz“ in den Prozess. Zudem müssen die Entscheider sich zusammenraufen, um eine Entscheidung über die künftige Ausrichtung des Unternehmens zu treffen. Dies führt automatisch zu einem „Alignment“, also einer Verständigung der Beteiligten darüber, wohin die Reise des Unternehmens gehen soll.

Schwächen der Planschule: Ein Nachteil liegt in der Annahme, dass die Zukunft prognostiziert und eine Erfolg versprechende Strategie (langfristig) geplant werden kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Zukunft determiniert ist und eine Planung eintritt, sinkt in der VUKA-Welt jedoch zunehmend. Auf plötzlich eintretende Veränderungen zum Beispiel am Markt kann die Planschule nur schwer flexibel reagieren - auch weil ein bedarfsorientiertes Anpassen und Revidieren der



Strategie von den Beteiligten nicht selten als ein Indiz für die Schwäche der erarbeiteten Strategie interpretiert wird. Deshalb kann es passieren, dass Unternehmen weiterhin am beschlossenen Kurs festhalten, obwohl neuere Indikatoren dafür sprächen, die Strategie zu revidieren.

2. Die „Unternehmerschule“

Speziell im Mittelstand gibt es oft Unternehmerpersönlichkeiten, die intuitiv ahnen, wie sich die Märkte entwickeln werden. Entscheidungen über die künftige Ausrichtung werden von Einzelpersonen und mit einem unternehmerischen Mut zum Risiko getroffen. Gemäß der Unternehmerschule ist die Strategie eine Perspektive der Leader einer Organisation, die mit einem klaren Bild von der Zukunft und der einzuschlagenden Richtung (Vision) einhergeht. Die Strategie speist sich hierbei weitgehend aus der Intuition, dem Urteilsvermögen sowie den Erfahrungen und Erkenntnissen des jeweiligen „Chefs“.

Oft kann dieser seine strategischen Entscheidungen nicht mit Zahlen, Daten und Fakten begründen. Er spürt jedoch, dass sich im Markt (aufgrund der technologischen Entwicklung oder des Verhaltens der Mitbewerber) gewisse Chancen eröffnen, die er dann als Pionier zu nutzen versucht - ähnlich wie Christoph Columbus dies tat. Als dieser vorschlug, nach Westen zu segeln, um im Osten anzukommen, hielten ihn in seiner Zeit viele für verrückt. Die fünf Prämissen der Unternehmerschule:

- Die Strategie resultiert aus der Vision des Leaders von der Zukunft; sie ist ein Ausdruck seiner Gedankenwelt.

- Der Prozess der Strategieentwicklung basiert auf der Erfahrung und Intuition der Unternehmensführung - auch wenn diese die Strategie nicht selbst formuliert.
- Der oder die Leader vertreten ihre Vision zielstrebig und ihre Strategie mit Nachdruck und können diese im Umsetzungsprozess bei Bedarf, aufgrund ihrer exponierten Position in der Organisation, revolvierend anpassen.
- Die strategische Vision ist veränder- und entwickelbar, sofern sich die Gedanken-/Erfahrungswelt des Leaders wandelt.
- Die Organisation ist in der Regel top-down formbar.

Stärken der Unternehmerschule: Ein Vorteil dieser Schule liegt in der Kraft, neue Wege zu gehen - unter anderem, weil die Strategie nicht ausschließlich auf Fakten und Zahlen basiert (die meist nur die Vergangenheit und/oder Gegenwart widerspiegeln), sondern auch auf einer Vision davon, wie sich die Zukunft gestalten könnte. Zudem existiert ein „Anführer“, der die Strategieumsetzung vorantreibt.

Schwächen der Unternehmerschule: Die Bedenken gegen die Unternehmerschule richten sich vorwiegend gegen die Konzentration des Strategieentwicklungsprozesses auf einzelne Personen, die aufgrund ihres Unternehmergeins und ihrer Persönlichkeit auch eine bestimmte Sicht der „Welt“ haben. Andere Perspektiven werden nicht selten ausgeblendet.

Der Strategieentwicklungsprozess wirkt von außen oft wie eine „Black Box“, da die Schlüsselentscheidungen im „Kopf“ der Leader getroffen werden. Dadurch mangelt es so entwickelten Strategien an

der nötigen Akzeptanz in der Organisation für die Ideen des Chefs. Bei der Unternehmerschule geht es somit vor allem darum, eine „Verständnisverbindung“ zwischen dem „Chef“ und dem Rest der Organisation zu schaffen. Nur wenn die Ideen des visionären Chefs von den Mitarbeitern geteilt werden, entsteht die gewünschte Veränderungs- oder Entwicklungsdynamik.

3. Die „Lernschule“

Der Grundgedanke der Lernschule ist es, dass der Prozess der Strategieentwicklung ein kontinuierlicher Lernprozess ist. Primäres Ziel hierbei ist es, dass sich die Mitglieder der Organisation permanent mit der Zukunft auseinandersetzen und ihr aktuelles Handeln reflektieren. Das Management soll nicht nur „ausführendes Organ“ sein, sondern sich vielmehr dauerhaft verantwortlich fühlen für die Ausrichtung des Unternehmens. Da sich die Umwelt permanent ändert, bedeutet dies, dass vor allem die Führungsmannschaft regelmäßig die neuen Indikatoren aufgreift und analysiert. Hieraus zieht sie dann Rückschlüsse auf das künftige Geschäft und startet auch entsprechende „Versuchsballons“. Der Satz „Lasst uns mal testen, ob diese Richtung interessant und dieser Weg zielführend ist“, ist bei dieser Schule häufig zu hören. Der Prozess der Strategieentwicklung wird somit als ein Prozess der kontinuierlichen Auseinandersetzung mit der Zukunft gesehen. Prämissen der Lernschule sind:

- Der komplexe und unvorhersehbare Charakter der Umwelt schließt eine langfristige (Detail-)Planung und bewusste Kontrolle der Entwicklung aus.

- Das kollektive System als solches ist ein Element des Lernprozesses.
- Ein das Verhalten und Vorgehen reflektierendes Denken ist ein zentrales Element der Strategieentwicklung und des kollektiven Lernens.
- Aufgabe der Unternehmensführung ist es, den strategischen Lernprozess zu managen, sodass sich neue Strategien evolutionär entwickeln können.

Stärken der Lernschule: Ein Vorteil dieser Vorgehensweise liegt in der Schaffung

einer positiven Grundhaltung der Mitarbeiter gegenüber Veränderungen. Wird diese Strategieschule konsequent verfolgt, kann die Organisation früh Indikatoren aus dem Markt aufgreifen und darauf reagieren. Es besteht eine hohe Flexibilität und Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und damit zu experimentieren.

Schwächen der Lernschule: Ein solches strategisches Vorgehen kann zu einer Orientierungslosigkeit und einem fehlenden „Alignment“ führen, da keine längerfris-

tigen strategischen Vorgaben existieren, die sozusagen „blind“ zu befolgen sind. Vielmehr werden die strategischen Entscheidungen immer wieder hinterfragt und weiterentwickelt.

Die „Lernschule“ hat in den zurückliegenden Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen, da sich die Rahmenbedingungen, unter denen die Unternehmen agieren, immer schneller ändern. Deshalb ist die Zukunft immer weniger planbar.

Dr. Georg Kraus •

So planen Profis einen Strategieworkshop

Tool. Die Strategieentwicklung gilt als die Königsdisziplin der Unternehmensführung! entsprechend vielfältig sind die Erwartungen an Strategiewshops.

Meist ist der Anlass für einen Strategieworkshop, dass Topmanager das diffuse Gefühl haben: „Wir müssen etwas verändern, damit wir mittel- und langfristig den gewünschten Erfolg haben.“ Noch ist aber unklar, was zu tun ist. Also wird ein Strategieworkshop anberaumt. Ist der Anlass für den Workshop bekannt, kann dessen Planung beginnen - unter anderem, indem man sich folgende Fragen stellt:

Ziel des Workshops:

- Welches Ergebnis beziehungsweise Ziel gilt es zu erreichen und welches ist realistischweise erreichbar?
- Welche Ziel-/Interessengruppen gilt es zu bedenken?
- Welches Signal soll an sie gesendet werden?

Rahmen des Workshops:

- Welche Personen sollten eingeladen werden?
- Wann soll der Strategieworkshop stattfinden?
- Welche Daten- und Informationsbasis sollte dann vorliegen?
- Wie kommt es zur Freigabe der aufgrund der potenziellen Beschlüsse anfallenden Aktivitäten und Kosten?

Notwendige Abstimmungen:

- Wer muss im Vorfeld in die Planung eingebunden werden?
- Welche Erwartungen haben die Teilnehmer an den Workshop?
- Wie läuft die Kommunikation zu den Beteiligten, die nicht am Workshop teilnehmen?

Den Strategieprozess öffnen:

Die Tragfähigkeit strategischer Entscheidungen hängt stark von der Qualität der zugrunde liegenden Informationen und Denkmodelle ab. Deshalb sollten die Workshop-Planer,

sofern möglich, den Strategieentwicklungsprozess für Einflüsse von außen öffnen.

Meist empfiehlt es sich, in den mit der Strategieentwicklung verbundenen Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess folgende Personengruppen intensiv einzubinden:

- Entscheider - also die Personen, die in der Organisation letztendlich qua Funktion das Sagen haben,
- Wissensträger - also die Personen in der Organisation, die bezogen auf die Fragen, die bei der Strategieentwicklung tangiert werden, ein fundiertes Fach- und Erfahrungswissen haben (zum Beispiel hinsichtlich der Zielkunden oder vorhandenen IT-Struktur),
- Experten - also externe Berater, die zum Beispiel ein fundiertes Know-how über die künftige technologische Entwicklung und Marktentwicklung haben,
- Multiplikatoren - also die Personen in der eigenen Organisation, die, nachdem die strategischen Entscheidungen getroffen sind, diese an die Mitarbeiter kommunizieren und diese als Mitstreiter gewinnen müssen.

Unternehmen legen oft Wert auf Geheimhaltung. Dann werden häufig Berater beauftragt, fehlendes Know-how unter Wahrung der Verschwiegenheit einzubringen. Dies kann sinnvoll sein. Keinesfalls sollten die Entscheider jedoch vergessen, Vertreter der eigenen Organisation in die Strategiearbeit einzubinden, denn sie kennen die Stärken und Schwächen des Unternehmens beispielsweise im Bereich Innovation, Kundenorientierung und Produktentwicklung. Zudem tragen zum Beispiel die Wissensträger die strategischen Entscheidungen stärker mit, wenn Vertreter von ihnen in den Prozess involviert waren.

Kevin Pfander

(Strategieberater bei Dr. Kraus & Partner in Bruchsal)