
Zusammenfassung

Grundlegend für den Erfolg des Strategie-Prozesses einer Organisation ist, von wo aus, mit welchen Mitteln, Vorstellungen und Rahmenbedingungen sie startet. Deshalb klären die Strategie-Verantwortlichen zuerst die Motive und Voraussetzungen. In einem zweiten Schritt untersuchen sie die strategische Ist-Situation der Organisation. Dazu identifizieren und analysieren sie das aktuelle Geschäftsmodell und die heutigen Strategischen Erfolgspositionen. Bei Unternehmen entstehen aus diesen die entscheidenden Vorteile gegenüber Mitbewerbern. Öffentliche Verwaltungen schöpfen daraus ihre Leistungsfähigkeit. Dann beschäftigen sich die Strategie-Verantwortlichen mit der Zukunft der Organisation: Sie entwickeln eine Vision sowie Vorstellungen über die zukünftigen Strategischen Erfolgspositionen ihrer Organisation. Abschließend zeigt das Fallbeispiel Lantal, wie eine Vision über Jahre hinweg entsteht und geschärft wird (Abb. 2.1).

2.1 Initiierung des Strategie-Prozesses

Interne oder externe Faktoren lösen in einer Organisation den Bedarf oder die Einsicht aus, dass es notwendig ist, aktiv die Zukunft zu gestalten. Ausgehend davon braucht es ein gemeinsames Verständnis für den weiteren Prozess. Dafür klären die Strategieverantwortlichen mit den wesentlichen Anspruchsgruppen Erwartungen, Ziele, Verantwortlichkeiten, Ressourcen und sonstige Rahmenbedingungen für die Strategie. Sie analysieren Widerstände und Unterstützung und suchen sich Verbündete. So kann schließlich der Strategie-Prozess starten.

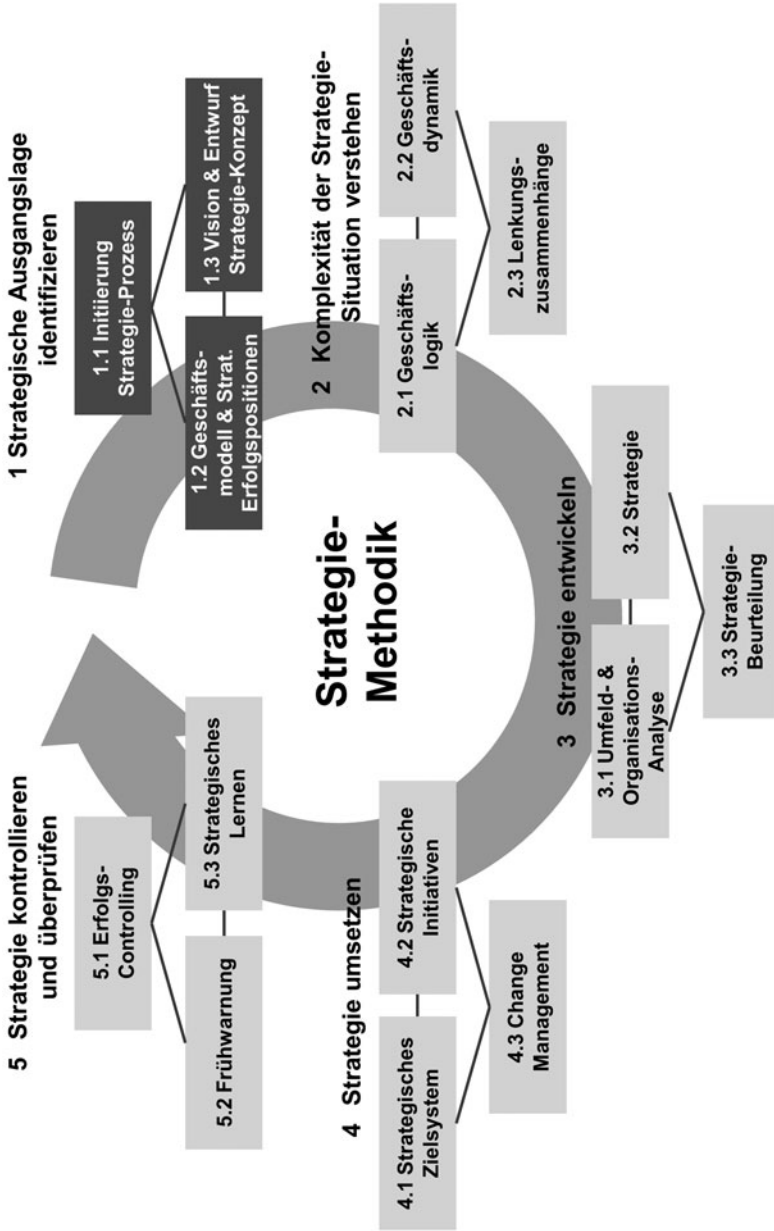


Abb. 2.1 Strategie-Methodik: Strategische Ausgangslage identifizieren



Abb. 2.2 Auslöser für eine Strategie-Situation

2.1.1 Identifikation einer relevanten Strategie-Situation

Eine Organisation kann auf verschiedene Arten zur Einsicht gelangen, dass es eine (Weiter-) Entwicklung ihrer Strategie bedarf (vgl. Abb. 2.2):

Intern können die Auslöser und Gründe vielfältig sein: Der Anstoss kann von Mitarbeitenden kommen, die ihre Organisation und die Umfeld-Entwicklungen kritisch reflektieren und daraus Schlüsse für die Zukunft der Organisation ziehen. Eine Strategie-Situation kann durch Personen angeregt werden, die neue Gestaltungsmöglichkeiten erhalten haben, etwa durch Änderungen in ihren Verantwortungsbereichen, und ihre neue Macht nun entfalten möchten. Übergeordnete Hierarchieebenen können Teilstrategie-Entwicklungen organisationsweit in Auftrag geben. Dies ist oft in größeren Konzernen der Fall. Das Management bricht eine Strategie top-down herunter: von der gesamtunternehmerischen Orientierung zu Geschäftsbereichen, Standorten oder Funktionen. Auch kann eine Strategie-Entwicklung forciert werden, um ein gemeinsames Verständnis über das weitere Vorgehen zu erreichen, um der Vielfalt an Aktivitäten eine einheitliche Richtung geben, um sie besser koordinieren zu können oder um gegenüber Anspruchsgruppen Verbindlichkeit zu schaffen und sich als verlässlicher Partner zu positionieren.

Anstelle Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld abzuwarten, kann eine Organisation also vorbeugend agieren. So sieht die Firma Hawa AG, eine Spezialistin im Bereich Beschlagsysteme für Glas-/Metallbau, Holzbau, Schiebeläden und Möbel, es als wesentlich an, die eigenen Marktzugänge zu sichern. Deshalb besitzt sie mehr als 100 nationale und regionale Patente in ihren weltweiten Vertriebsmärkten.

Extern kann eine Strategie-Situation durch den Markt- oder Wettbewerbsdruck initiiert werden: Erstarkende Mitbewerber, fordernde Zulieferer, unzufriedene Kunden oder allgemein eine Konjunkturschwäche und der damit verbundene Nachfragerückgang forcieren eine strategische Reaktion von Organisationen. Beispielsweise sieht sich die Produktion von Feuermelder- und Alarmsystemen des Siemens Building Technologies Werkes in Volketswil, Schweiz, ständig herausgefordert, im Siemens-internen Kosten- und Qualitäts-Wettbewerb gegenüber anderen Werken zu bestehen. Immer wieder gilt es zu beweisen, dass Siemens-Werke in der Schweiz trotz hoher Lohnkosten, dank Innovationskraft und schlanker Prozesse, konkurrenzfähig sind.

Prozess- und Produkt-Innovationen können ebenfalls die Spielregeln im Markt ändern und für andere eine strategische Situation kreieren: Das Internet und das dadurch gewandelte Kundenverhalten haben Medien- und Verlagshäuser dazu gebracht, ihre Geschäftsmodelle zu überprüfen und zu reformieren.

Die Encyclopaedia Britannica (EB) zum Beispiel, die es sich seit knapp 250 Jahren zur Mission gemacht hat, der Allgemeinheit faktenbasiertes Expertenwissen zu liefern, hat sich bereits vor 35 Jahren von der Buchform hin zur Digitalisierung gewandt, um die Inhalte effizienter überarbeiten zu können. Allerdings hat sie erst in 2013 darauf verzichtet, die Enzyklopädie auch gedruckt neu aufzulegen. Um heute der Konkurrenz durch andere Anbieter, zu denen auch Wikipedia gehört, entgegen treten zu können, hat EB ihr Angebot an Online-Bildung auf- und ausgebaut. Des Weiteren hat EB ihre Absatzkanäle einem radikalen Wandel unterzogen: vom Haustürverkauf über den CD Direktvertrieb bis hin zum heutigen Verkauf von Digitalabonnements.

Auch verändern gesellschaftliche und regulatorische Trends bisherige Strategie-Situationen: So haben die erstarkte Umweltbewegung sowie gesetzliche Vorgaben zum CO₂-Ausstoss von Autos zur Konsequenz, dass Automobilhersteller an sparsameren und effizienteren Motoren arbeiten. Ein anderes Beispiel ist die angekündigte Liberalisierung des Erdgas-Sektors in der Schweiz: Kunden ist es zukünftig möglich, ihren Erdgas-Lieferanten frei zu wählen. Auch muss das Netz Dritten zur Durchleitung zur Verfügung stehen. Damit vergrößert sich der Wettbewerbsdruck für bisherige Marktteilnehmer und gibt Anlass, ihre Strategien zu überdenken.

Zu den internen und externen Auslösern hinzukommen muss, dass die Strategie-Situation als relevant eingeschätzt wird, damit das Projekt Akzeptanz findet und

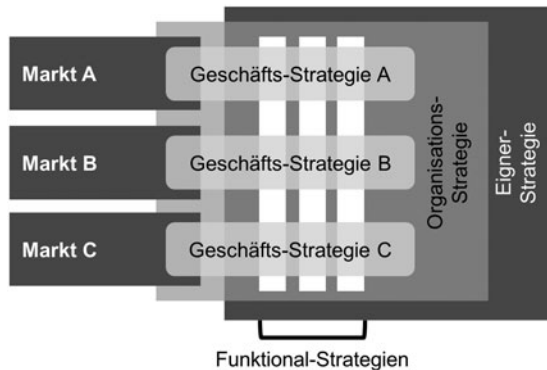


Abb. 2.3 Geltungsbereiche von Strategien

Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Als sachlich bedeutsam ist sie zu beurteilen, wenn sie aktuelle Fragen aufgreift, beziehungsweise für neue Herausforderungen, die den mittel- und langfristigen Organisationserfolg wesentlich beeinflussen, Antworten einfordert. Subjektive Relevanz ist gegeben, wenn das Management ihr Aufmerksamkeit widmet. Idealerweise gehen sachliche und subjektive Relevanz Hand in Hand. Wird der Strategiebedarf zudem als relativ akut und dringlich angesehen, stehen, kurzfristig spürbarer Nutzen und langfristig messbare Ergebnisse in Aussicht, steigt die Projektakzeptanz. Die Strategieverantwortlichen überprüfen deshalb diese Punkte vorab.

Alternativ kann eine Strategieentwicklung primär machtpolitisch motiviert sein. Das wäre von allen Beteiligten (selbst-)kritisch zu hinterfragen. Grundsätzlich allerdings gilt: Einer Strategie, welche keine Beachtung beim Management findet, wird es vor allem bei der Umsetzung an der nötigen Unterstützung fehlen.

2.1.2 Geltungsbereich, Rahmenbedingungen und Anspruchsgruppen

Die Strategieverantwortlichen klären, für welchen Geltungsbereich die Strategie entwickelt werden soll – ob für die gesamte Organisation, für einen oder mehrere Geschäftsbereiche (nachfolgend auch als strategische Geschäftseinheit bezeichnet) oder für spezielle Organisationsfunktionen (zum Beispiel Personal, IT, Marketing, Ein- und Verkauf, Logistik). Denn die Strategie gewinnt an Kontur, wenn sie gegenüber ihrem Umfeld abgegrenzt wird (vgl. Abb. 2.3).

Tab. 2.1 Beschreibung des Geltungsbereichs (Unternehmen)

Kundengruppen	Kunden- bedürfnisse	Technologien/ Kernkompetenzen	Produkte/ Dienstleistungen	Absatzwege
...

Der Geltungsbereich lässt sich anhand mehrerer Dimensionen skizzieren, wie die Tab. 2.1 es beispielhaft für ein Unternehmen darstellt. Die Dimensionen variieren leicht je nach Geltungsbereich. Weitere Zeilen können hinzugefügt werden.

Die Tabelle liest sich so: Kundengruppen haben Kundenbedürfnisse. Zur Befriedigung dieser Bedürfnisse setzt ein Unternehmen Technologien und Kernkompetenzen ein, mit denen es Produkte und Dienstleistungen produziert, die es mittels verschiedener Absatzwege zu den Kundengruppen bringt. Kernkompetenzen sind spezifische Fähigkeiten, mit denen die Organisation wesentlich zum Kundennutzen beitragen kann, also die der Organisation, wenn sie gut genutzt werden, als strategische Erfolgsposition einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz sichern.

Um eine solche Tabelle zu erstellen, bietet sich ein schrittweises Vorgehen an: Zunächst werden sämtliche mögliche Ausprägungen in den Spalten aufgeführt. Dann werden die auf den Bereich zutreffenden Ausprägungen ausgewählt. Die Auswahl wird dann geprüft: Ist dadurch der Geltungsbereich klar erkennbar? Ansonsten ist noch einmal nachzuschärfen.

Die Person, die für den Geltungsbereich verantwortlich ist, sollte an der Strategie-Entwicklung mindestens beteiligt sein. Denn werden Strategien für die Bereiche anderer Personen ohne sie entwickelt, stossen die Konzepte, selbst wenn sie gut durchdacht sind, erfahrungsgemäss auf wenig Gegenliebe. Zudem sollte die Person, die den Bereich verantwortet, auch über einen angemessenen Entscheidungs- und Handlungsspielraum für die Umsetzung der Strategie verfügen. Sonst verkommt die Strategie-Entwicklung zu einem reinen Planspiel.

Des Weiteren sind die Interessenlagen und Erwartungen der wichtigsten internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder) an die Strategie zu erkunden, indem sie miteinbezogen oder befragt werden oder indem man sich bewusst in ihre jeweiligen Lagen versetzt. Denn erstens lassen sich bekannte Erwartungen einfacher berücksichtigen. Zweitens können die Strategieverantwortlichen diese dann im Prozess besser beeinflussen.

Um sich auf das Wesentliche zu fokussieren, erkunden die Strategieverantwortlichen ferner, welche Themen nicht Gegenstand des geplanten Strategie-Prozesses sind. Das führt zu Fragen, was Sinn, Ziel und Ergebnis des Strategie-Prozesses sein sollen sowie wie der Erfolg gemessen werden soll. Diskussionen darüber schärfen

ein gemeinsames Verständnis und konkretisieren den Rahmen für den Strategie-Prozess. Um es aber nicht allein solchen Diskussionen zu überlassen, holen die Strategieverantwortlichen auch noch einmal explizit die Vorgaben und Rahmenbedingungen – insbesondere hinsichtlich finanzieller und personeller Ressourcen – für den Strategie-Prozess ein. Denn ein etwaiger Ressourcen-Mangel belastet und frustriert die involvierten Personen. Er kann die Strategie-Entwicklung und -Umsetzung zudem über Gebühr hinaus verlängern. Dann besteht die Gefahr, dass sie an Eigendynamik verliert. Der Strategie-Erfolg wird gefährdet.

Funktional-Strategien – was steckt dahinter?

Funktional-Strategien sind einer Organisationsstrategie untergeordnet. Wie ihr Name andeutet, spezifizieren sie die Strategie für eine bestimmte Funktion. Die bekanntesten sind Forschungs- und Entwicklungs- (F&E -), Beschaffungs-, Produktions-, Marketing-, Personal- und IT-Strategien. Je nach Gliederung der Geschäftsbereiche können sie quer zu Bereichsstrategien gehen oder sie weiter konkretisieren. Ein Beispiel ist die F&E-Strategie: Einige Organisationen haben einen Geschäftsbereich, der sich ausschließlich mit F&E beschäftigt. Andere Organisationen, so etwa 3M und Google, verfolgen eine bereichsübergreifende Innovationsstrategie.

Alle Funktional-Strategien betreffen Fragestellungen wie: Soll die jeweilige Funktion zentral oder dezentral geführt und/oder ausgeführt werden? Welche Leistungen soll die Funktion künftig für wen erbringen, welche Schwerpunkte setzen? Wer bestimmt den Leistungskatalog und steuert die Erbringung? Wie soll sie die Leistungen erfüllen: Sind zum Beispiel Teile der Funktion an externe Dienstleister auszulagern oder umgekehrt wieder selbst zu erstellen? Inwieweit kann und darf die Funktion eigenständig am Markt auftreten?

Jede Funktion erfordert zudem eigene Überlegungen. Eine Forschungs- und Entwicklungsstrategie, die zur Erneuerungskraft einer Organisation beiträgt, beschäftigt sich mit Fragen wie: Wie ist die Ressourcenverteilung zwischen Grundlagenforschung, angewandter Forschung und Entwicklung? In welche technologischen Entwicklungen sollen Ressourcen investiert werden? Bei welchem Reifegrad wird eine Investition forciert? Die Beschaffungsstrategie, die die Versorgung für die Wertschöpfung optimiert, steht vor Fragen wie: Wie lässt sich die Position im Beschaffungsmarkt zukünftig gestalten? Wie viel Beschaffungsflexibilität und Versorgungsautonomie sollen auf- und ausgebaut werden? Wie ist das Lieferanten-Management zu handhaben? Die Personal-Strategie stellt zum Beispiel die Personalbeschaffung, -entwicklung, -leistung und -motivation in den Mittelpunkt.

Eine Funktional-Strategie kann ebenfalls mit der hier vorgestellten Methodik entwickelt werden. Je nach Funktion kann es jedoch weitere spezifische Instrumente vor allem für die Organisations- und Umfeld-Analyse geben, die hier nicht beschrieben werden.

2.1.3 Widerstand und Unterstützung

Damit die Entwicklung und Umsetzung der Strategie gelingt, müssen treibende Kräfte stärker als hemmende Kräfte sein. Gehen diese Kräfte von Personen und Per-

sonengruppen aus, das heißt von den Anspruchsgruppen der Organisation, spricht man von Promotoren und Opponenten. Kräfte wirken von verschiedenen Ebenen auf eine Organisation ein: Im Umfeld finden sich beispielsweise Marktdynamiken, Gesetzesinitiativen, Wirtschaftspolitik, neue Technologien oder gesellschaftlicher Wandel, die fördern oder hindern können. Auf organisationaler Ebene können Personalveränderungen, IT-Systemwechsel, Restrukturierungen, die Ausprägung der Kultur, die Ressourcenverfügbarkeit oder vertragliche Vereinbarungen Einfluss nehmen. Auf individueller Ebene stärken beispielsweise intellektuelle Neugier und gewisse Anreizstrukturen die Veränderungsbereitschaft. Hingegen wirken Versagens- und Verlustängste oder das Bedürfnis, in der gewohnten Komfortzone zu verharren, bremsend.

Individueller Widerstand gegen Veränderungsprojekte ist nachvollziehbar, hält man sich vor Augen, dass der Status quo als Friedensschluss zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen gelten kann. Die einzelnen Machtbereiche sind definiert, die Beziehungen stabil und überschaubar. Alle haben sich zumindest implizit auf gemeinsame Spielregeln geeinigt. Veränderungsvorhaben bedrohen diese Balancen. Da die Ergebnisse eines Strategie-Prozesses nicht vorher feststehen, können sich Akteure ihre zukünftige Position nicht ausrechnen.

Vor diesem Hintergrund untersuchen die Strategieverantwortlichen die verschiedenen Kräfte anhand ihrer Einflussrichtungen und -stärken mittels einer Kraftfeld-Analyse (vgl. [1]). Dazu tragen sie zunächst die aktuelle Situation sowie mögliche Lösungen in das Kraftfeld-Diagramm (Abb. 2.4) ein. Dann schätzen sie die Einflussstärken der wichtigsten treibenden und hemmenden Kräfte. Diese verdeutlichen sie durch unterschiedlich lange Pfeile: je länger ein Pfeil, desto stärker der Einfluss. Der vertikale Balken in der Mitte steht für die aktuelle Situation.

Abbildung 2.4 zeigt einen günstigen Fall: Die treibenden Kräfte drücken den Balken stärker in Richtung Lösungen als die hemmenden Kräfte sich dagegen stemmen können. Eine ungünstige Konstellation bedeutet jedoch nicht den Abbruch des Strategie-Prozesses, auch sollte man sich umgekehrt nicht auf einer günstigen Konstellation ausruhen. Denn die Situation kann zweifach zugunsten eines für den Strategie-Prozess förderlichen Klimas verändert werden: Man kann die treibenden Kräfte erhalten oder verstärken. Und man kann die hemmenden Kräfte abschwächen oder aufheben. Um sich dazu geeignete Maßnahmen zu überlegen, ist es hilfreich, die Hintergründe zu kennen:

- Wodurch sind die Kräfte entstanden?
- Wie, zu welchem Zeitpunkt und von wem wurden sie ausgelöst?
- Durch was wird ihre Wirksamkeit begünstigt?

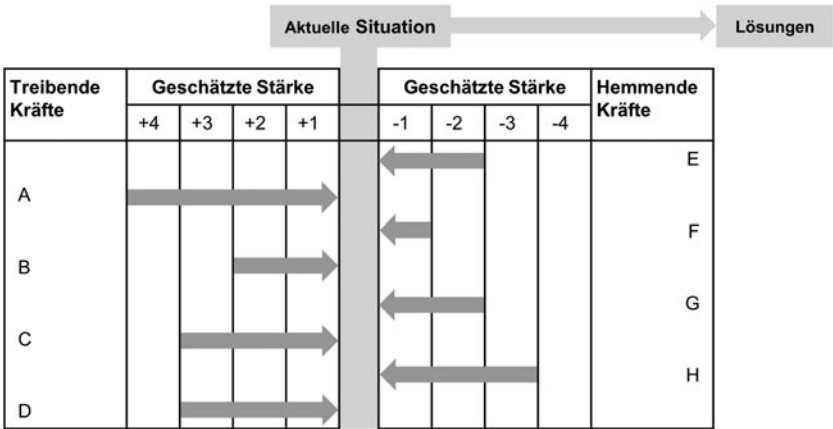


Abb. 2.4 Kraftfeld-Diagramm



Abb. 2.5 Kriterien zur Auswahl des Strategie-Teams

Eine herausragend erfolgskritische Maßnahme ist dabei, dass die Strategieverantwortlichen ihr Strategie-Team, das den Strategie-Prozess mitgestaltet, nach verschiedenen Gesichtspunkten sorgfältig zusammenstellen (vgl. Abb. 2.5).

Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass das Strategie-Team nicht zu groß wird, da es in einem begrenzten Zeitrahmen fähig sein muss, gemeinsam zu diskutieren und Entscheidungen zu treffen.

Durch die Bildung des Strategie-Teams profitiert erstens die Strategie von vielfältigem Wissen, verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Zweitens wird der Prozess in dieser Weise breit in der Organisation abgestützt und gewinnt an Akzeptanz.

Kurzcheck Initiierung des Strategie-Prozesses

- Was hat Ihre Strategie-Situation ausgelöst?
- Was ist Ziel des geplanten Strategie-Prozesses, woran wird sich sein Erfolg messen lassen?
- Was sind Geltungsbereich und Rahmenbedingungen für die Strategie?
- Welche Erwartungen haben Ihre Anspruchsgruppen an eine neue Strategie?
- Verfügt Ihr Strategie-Team über Perspektivenvielfalt, Kreativität und Wissen, ist es motiviert, engagiert und wird es gut zusammenarbeiten?
- Was können Sie aus früheren Strategie-Prozessen in Ihrer Organisation lernen?

2.2 Geschäftsmodell und Strategische Erfolgspositionen

Die Voraussetzungen für die Durchführung des Strategie-Prozesses liegen vor. Nun beginnt die eigentliche Strategie-Entwicklung. Dazu klärt das Strategie-Team zunächst die strategische Ausgangssituation der Organisation: Vor allem identifiziert es das aktuelle Geschäftsmodell (Abschn. 2.2.1) sowie die Vorteile der Organisation gegenüber Mitbewerbern in Form von Strategischen Erfolgspositionen (Abschn. 2.2.2).

2.2.1 Herleitung des Geschäftsmodells

Geschäftsmodelle sind vereinfachte Darstellungen, wie Organisationen am Markt tätig sind. Sie zeigen, über welche Produkte und Dienstleistungen, Beziehungen zum Markt und Geschäftsprozesse eine Organisation Leistungen erbringt. Einerseits ist das Geschäftsmodell die Grundlage für den langfristigen Erfolg der Organisation am Markt. Andererseits kann es Ansatz für Neuerungen sein: Organisationen können bewusst Teile ihres Geschäftsmodells verändern, um gegenüber ihren Mitbewerbern neue Wettbewerbsvorteile zu kreieren.



<http://www.springer.com/978-3-658-02158-0>

Strategie-Leitfaden für die Praxis

Probst, G.; Wiedemann, C.

2013, XV, 161 S. 79 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-02158-0