



## Die Strategieschleife als Orientierungslandkarte

Das Tagesgeschäft der meisten Führungskräfte ist von operativen Aufgaben und Herausforderungen geprägt. Besprechungen mit Mitarbeitern und Kunden, unerwartete Termine, Kriseninterventionen, das Bearbeiten von Mails verschlingen die Energie und die Aufmerksamkeit. Für grundsätzlichere unternehmerische Fragestellungen, die über den Tag hinausreichen, fehlen daher oft die Zeit und die Freiräume.

Angesichts der Sogwirkung des operativen Alltagsgeschäfts plädieren wir für eine bewußte strategische Auszeit zur Überprüfung und Nachbesserung der strategischen Positionierung des eigenen Unternehmens, also ein gezieltes Nachdenken im Sinne der berühmten Frage von Peter Drucker: „Tun wir die richtigen Dinge?“. Dies sollte nicht als einmaliger Sonderprozeß sondern als regelmäßige Überprüfung der strategischen Orientierungspunkte geschehen, damit ein Unternehmen auf Kurs bleibt, auch wenn überraschende und unvorhergesehene Entwicklungen die Rahmenbedingungen gründlich verändert haben. Die ursprünglich festgelegte Identität und die grundlegenden Entwicklungsziele bleiben auf diese Art und Weise anpassungsfähig. Ein Unternehmen kann sich im Grunde nur dann von seinen Zukunftsvisionen leiten lassen, wenn klar ist, daß solche Festlegungen nichts Endgültiges sind, sondern im Fluß des Geschehens begründet korrigiert werden können.

Die „Strategieschleife“ ist eine solche Wegbeschreibung für den strategischen Überprüfungsprozeß. Sie ist ein „roter Faden“ für die einzelnen Arbeitsschritte und ihre logische Abfolge. Diese vorgeschlagene Architektur von in sich schlüssigen Schritten hat neben einer inhaltlichen Logik auch den Zweck, die unvermeidliche Komplexität der Strategiearbeit besser zu verstehen und dadurch leichter bearbeitbar zu machen. Viele in der Praxis



gleichzeitig vorkommenden Prozesse und Fragestellungen werden durch diese Darstellungsform entzerrt. Führungskräfte empfinden sie meist als entlastend, weil sie eine Energie- und Aufmerksamkeitsfokussierung für einzelne Fragestellungen zuläßt, ohne den komplexen Komplexität Such- und Entscheidungsprozeß zu stark zu vereinfachen.

In der Strategiepraxis finden die Arbeitsschritte allerdings selten linear und exakt in dieser zeitlichen Abfolge statt. Wie in einer Pendelbewegung werden manchmal logisch später folgende Schritte vorab angedacht. So macht es zum Beispiel häufig große Mühe, unterschiedliche strategische Optionen durchzuspielen, ohne die damit verbundenen persönlichen Karrierechancen und organisatorischen Konsequenzen „wertfrei“ auszublenden. Andererseits ist es oft auch in einem schon fortgeschrittenen Prozeßstadium erforderlich, manche frühere Überlegungen im Lichte neuer Erkenntnisse und Einsichten noch einmal vertieft zu durchdenken.

Die Schleifenform symbolisiert das Auftauchen aus dem operativen Fluß des Tagesgeschäfts in eine strategische Perspektive, aus der man bestimmte Zusammenhänge anders beobachten und leichter neue Ansätze entwickeln kann, als in den Zwängen des Alltags.

Die Schleifenform verdeutlicht auch, daß man wieder in den operativen Fluß einschwenken muß. Sie ist der Versuch, die eingeschliffenen Tagesroutinen im Sinne der definierten Strategie zu beeinflussen und strategiekonform umzulenken.

Der „rote Faden“ dieser Reflexionsschleife umfaßt die folgenden einzelnen Denkschritte:

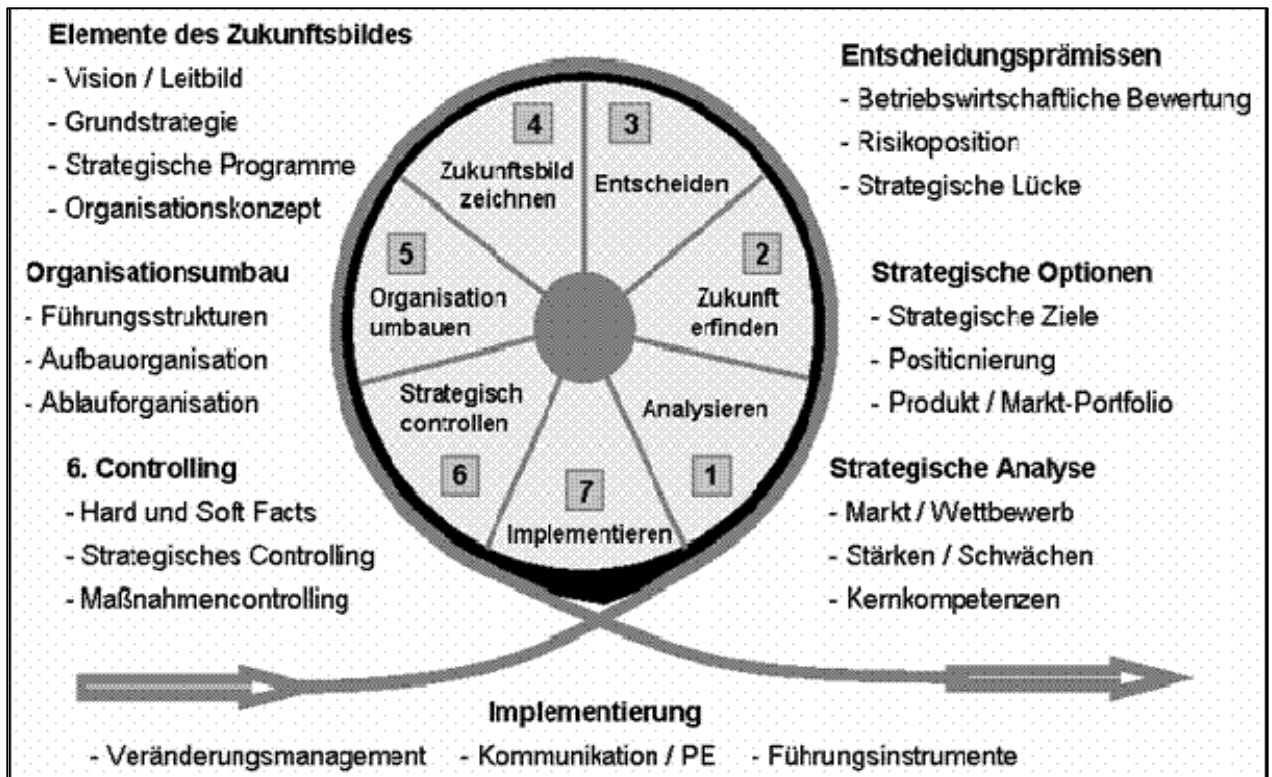


Abb.: Die Strategieschleife

## Diagnose der Ausgangssituation

*Ein gemeinsam getragenes Bild des strategischen Herausforderungen schaffen*

Die Entwicklung einer tragfähigen Strategie beginnt damit, daß man zunächst die eigenen mentalen Modelle über Märkte, Kunden, Technologien und Geschäftsmodelle konsequent hinterfragt. Dabei können bewährte Denkhilfen des strategischen Managements helfen:

Umfeld- und Stakeholder-Analyse, Beschäftigung mit Konkurrenten und der Wettbewerbsdynamik, Auseinandersetzung mit Kundenbedürfnissen und technologischen Entwicklungen.



Als Ergebnis dieser Phase sollte das Management die wichtigsten Chancen und Bedrohungen kennen, mit denen das Unternehmen in Zukunft konfrontiert ist. Ein gemeinsames realistisches Bild der vorhandenen Ressourcen und Beschränkungen bildet die Grundlage für die nachfolgenden Arbeitsschritte.

Folgende Leitfragen verdeutlichen die Richtungen des strategischen Suchprozesses:

- ◆ Welche zentralen Annahmen über das Geschäft, in dem Ihr Unternehmen tätig ist, leiten Ihre Entscheidungen?
- ◆ Welcher Wettbewerbsdynamik sind Sie ausgesetzt? Was sind die Spielregeln der Branche?
- ◆ Gibt es Ansatzpunkte, diese Regeln aktiv zu mitzugestalten?
- ◆ Welche für Ihr Geschäft relevanten Trends erwarten Sie?
- ◆ Welche alternativen Szenarien sind dabei denkbar?
- ◆ Wie schätzen Sie die Chancen und Bedrohungen vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ein?
- ◆ Wie definieren Sie Ihre Kernkompetenzen?
- ◆ Wo liegen Ihre Stärken und Schwächen – auch im Vergleich zu Ihren wichtigsten Mitbewerbern?
- ◆ Welche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten betreiben Sie?
- ◆ Welchen Raum haben dabei Produktinnovationen, die Sie aus den eigenen Kernkompetenzen heraus stimulieren?



## Die Zukunft erfinden

### *Alternativen zum Status quo entwickeln*

Bilder einer ganz neuen Unternehmensidentität zu entwickeln, ist der wichtigste Schritt der Strategieentwicklung. Nur eine kritische Überprüfung der Grundannahmen liefert den Stoff, um in einem kreativen Akt mögliche Zukunftsentwürfe von sich als Unternehmen zu entwickeln, die sich vom Status quo deutlich unterscheiden.

Erfolgreich ist diese zweite Phase, wenn es gelingt, mehrere realistische strategische Optionen auszuarbeiten, die in dieser Form keinem der Beteiligten bekannt waren.

Bewährte Fragerichtungen dieses Reflexionsschritts:

- ◆ Was können wir angesichts der voraussichtlichen Marktentwicklungen mit unseren vorhandenen Kernkompetenzen erreichen?
- ◆ Welche (möglicherweise erst in Ansätzen erkennbaren) Kundenbedürfnisse sind auszumachen, für die wir aufgrund unserer Kernkompetenzen neue Antworten bieten können?
- ◆ Welche neuen Kompetenzen müssen wir aufbauen, um die sich abzeichnenden Ertragschancen konsequent nutzen zu können?
- ◆ Welche neuen Märkte / Branchen und potentielle Kundengruppen können wir in unsere Überlegungen einbeziehen?
- ◆ In welchem Ausmaß wollen wir wachsen? Und wollen wir dies in erster Linie aus eigener Kraft oder durch Akquisitionen, Firmenzusammenschlüsse und strategische Allianzen?
- ◆ Kann unser derzeitiges Geschäftsmodell künftig noch erfolgreich sein?



## Entscheiden zwischen Strategieoptionen

*Oszillieren zwischen wirtschaftlicher Vernunft und unternehmerischer Vision*

Rationale Entscheidungsverfahren leisten viel, aber im Grunde kommt es darauf an, daß ein zugkräftiges Bild der künftigen Identität geschaffen wird, das die Kräfte im Unternehmen nachhaltig und auf breiter Basis mobilisiert. Die in dieser Phase notwendige Entscheidung ist der Anstoß zu einem gemeinsamen unternehmerischen Schöpfungsakt, aus dem ein erhebliches Potential für die weitere Unternehmensentwicklung hervorgeht. Erst wenn alle Beteiligten eine sichere, in sich stimmige Grundüberzeugung gewonnen haben, entsteht zusätzlich Schubkraft für die weitere Entwicklung des Strategieprozesses.

Bei der Auswahl und Festlegung der zentralen Merkmale der künftigen Identität können folgende strategische Leitfragen Orientierung verschaffen:

- ◆ In welchen Feldern haben wir eine reelle Chance, uns zu den Besten unserer Branche zu entwickeln, und welches Geschäftsmodell kann diesen Prozeß nachhaltig unterstützen?
- ◆ Werden die wichtigsten Entwicklungen der Branche durch diese strategischen Entwürfe beeinflußt und verändert?
- ◆ Welche Optionen berücksichtigen am besten die von allen erkannten Chancen und Risiken?
- ◆ Welches der Szenarien stärkt unsere Unterscheidbarkeit am Markt und eignet sich für eine differenzierende Markenpolitik?
- ◆ Sind die Optionen robust genug? Bewähren sie sich auch in anderen plausiblen Zukunftsszenarien als dem ursprünglich ins Auge gefaßte Szenario?



- ◆ Inwiefern stimmen die Alternativen mit den Grundprämissen und Unternehmenszielen überein, die als betriebswirtschaftliche Überlebensparameter etwa vom Eigentümer vorgegeben werden?

## **Ein Zukunftsbild zeichnen**

### *Handlungsprämissen festlegen - den Weg in die Zukunft ausschildern*

Durch sorgfältiges Abwägen mehrerer Geschäftsmodelle entsteht eine solide Basis, auf der das Zukunftsbild ausformuliert werden kann. Im Rahmen der künftigen Unternehmensidentität werden neue Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien entwickelt. In dieser Gestaltungsphase muß man die ausgewählten Optionen zu Grundstrategien verfeinern. Sie dienen als Bindeglied zwischen Gegenwart und Zukunft. Im Unternehmen wird deutlich, welche Maßnahmen man schon heute ergreift, um im künftigen Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

- ◆ Wie sieht die Vision aus, die uns leiten soll? Kann man sie mit einem Bild oder einer Metapher den Mitarbeitern verständlich und einsichtig machen?
- ◆ Wollen wir diesen Identitätsentwurf mit einem Leitbild konkretisieren, das unsere wichtigen Grundwerte verdeutlicht?
- ◆ Wie lauten unsere Grundstrategien? Welche Konsequenzen für unser Geschäftsportfolio ergeben sich daraus?
- ◆ Welche strategischen Programme und entscheidenden Maßnahmen müssen wir ins Auge fassen, um das von uns angestrebte Zukunftsbild zu erreichen?



- ◆ Müssen wir dazu unsere Organisationsstrukturen umbauen oder unsere Wertschöpfungsprozesse neu überdenken?
- ◆ Sind die strategischen Ziele mit den Erwartungen unserer Stakeholder zu vereinbaren?

## **Organisationsumbau bei laufendem Motor**

Wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit einer Organisation aufrechtzuerhalten, muß man die Strukturen und Prozesse überdenken. Anpassungsfähigkeit wird damit zu einem grundlegenden Thema. Bewährte hierarchische Strukturen, Organisationsprinzipien der funktionalen Gliederung und Arbeitsteilung, bürokratische Formen der Koordination und Kommunikation verlieren in vielen Branchen und Unternehmen ihre Gültigkeit.

Immer häufiger geht es jetzt darum, innovativen Strukturprinzipien zum Durchbruch zu verhelfen. Radikales Reengineering, Fusionen, konsequente Dezentralisierung oder Privatisierung sind häufige Folgen einer Neuorientierung, die einen umfassenden Umbau der bisherigen Unternehmensidentität ankündigen. Oft genug kommen dabei eingespielte Interessens- und Machtkonstellationen ins Wanken.

- ◆ Aufgrund welcher Überlegungen können Sie beurteilen, ob Ihre Organisationsstrukturen marktgerecht gestaltet sind?
- ◆ Woran können Sie erkennen, daß Ihre Geschäftsprozesse konsequent am Kundennutzen und der Schöpfung von Mehrwert ausgerichtet sind?
- ◆ Wie sorgen Sie für arbeitsfähige Führungsstrukturen und eine funktionsfähige Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Führungsebenen?
- ◆ Wie werden in Ihrem Unternehmen Entscheidungen getroffen?



- ◆ Wie überprüfen Sie, ob die Entscheidungsfindung die wechselnden Anlässe adäquat berücksichtigt?
- ◆ Auf welche Art fördern Sie eine angemessene Informationspolitik zwischen Hierarchie-Ebenen und unterschiedlichen Organisationseinheiten?
- ◆ Woran erkennen Sie, daß unternehmensinterne Kommunikationsstrukturen professionell gestaltet sind?

## **Strategisches Controlling**

### *Dem Problem der unbefriedigenden Strategieumsetzung begegnen*

Wenn das Fundament für die Zukunftsausrichtung und für die notwendigen Veränderungen gelegt ist, geht es in der Folge um den Brückenschlag zwischen der strategischen Entscheidung und der operativen Umsetzung. Dabei ist die Umsetzung von Strategien in der Regel weit mühsamer als der kreative Entwurf einer strategischen Neupositionierung. Deshalb sollte das Management systematisch mitverfolgen, ob die strategische Kurskorrektur den operativen Fluß des Geschehens im Tagesgeschäft tatsächlich in die gewünschte Richtung lenkt. Mit einem strategischen Controllingsystem kann man Abweichungen auf dem Weg zur neuen strategischen Ausrichtung frühzeitig erkennen und entsprechend gegensteuern.

- ◆ Welches Controllingsystem ist für Ihr Unternehmen am besten geeignet, die Wirksamkeit der Strategien konsequent im Blick zu behalten?
- ◆ Durch welche Maßnahmen werden die wichtigsten wirtschaftlichen Eckdaten unternehmensintern transparent gemacht?



- ◆ Mit welchen Maßnahmen tragen Sie dazu bei, Ihre bestehende Unternehmenskultur weiterzuentwickeln?
- ◆ Wie überprüfen Sie die gemeinsamen Grundüberzeugungen, und wie können Sie über die sogenannten „weichen“ Faktoren sprechen?
- ◆ Welche Folgeprobleme, die durch die Veränderung entstanden, müssen künftig besonders beachtet werden? Wer wird sich darum kümmern?
- ◆ Wie werden die wichtigsten Lernerfahrungen aus dem Strategieprozeß dokumentiert? Gibt es ausreichend Gelegenheiten für Zwischenauswertungen?

Auf der Basis dieser Fragen gilt es, die Führungs- und Steuerungskonzeption des Unternehmens anzupassen. Wichtig ist, daß man die gewählten Führungsinstrumente (EFQM, value based management, Balanced Scorecard etc.) lebendig und flexibel genug hält, damit sie die strategischen Impulse ins operative Geschehen transformieren können.

## **Implementierung**

### *Die organisationsinterne Einbettung des Strategieprozesses*

Wie erfolgreich ein strategischer Managementprozeß im jeweiligen Unternehmen verläuft, hängt von einer sorgsam Implementierung ab. Allein mit der Kenntnis der strategischen Modelle und entsprechenden Ankündigungen der Unternehmensspitze ist eine wirkungsvolle Strategiearbeit nicht zu erwarten. Nur wenn man im Implementierungsprozeß mit den organisationsinternen Besonderheiten mindestens so aufmerksam wie mit den inhaltlich-



strategischen Fragen umgegangen ist, kann der Strategieprozeß im Unternehmen seine Steuerungswirkung entfalten.

Eine sorgfältig geplante und entsprechend vorangetriebene Implementierung gehört also zu den wichtigsten Faktoren einer erfolgreichen Strategiearbeit im Unternehmen.

- ◆ Sind alle relevanten Entscheidungsträger (inklusive der ergebnisverantwortlichen Geschäftseinheiten) in den Strategieprozeß eingebunden?
- ◆ Durch welche Formen konstruktiver Diskussion wird die strategische Intelligenz des Unternehmens mobilisiert?
- ◆ Ist der Strategieprozeß mit vorhandenen Steuerungssystemen im Unternehmen (etwa der operativen Planung, einer Balanced Scorecard, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergesprächen und ähnlichem mehr) konzeptionell abgestimmt?
- ◆ Gibt es einen verbindlichen Projektplan, in dem auch die Implementierungsphase mitberücksichtigt wurde?
- ◆ Welche begleitenden Maßnahmen zur Unterstützung des Prozesses sind vorgesehen (etwa Weiterbildung, begleitende Informations- und Kommunikationspolitik und ähnlichem mehr)?