



SWZ-Serie **Strategiearbeit - quo vadis? (3)** – Von der Design- über die Analyse- und Optionenphase bis zur Entscheidung und Umsetzung

# Der Ablauf im Prozess

Jeder Strategieprozess besteht aus mehreren Phasen, wobei der Optionsphase und der Entscheidungsfindung eine besondere Bedeutung zukommt. Dabei sollte eines beachtet werden: **Die eigentliche Strategiearbeit beginnt erst mit der Umsetzung.**

**Innsbruck** – Strategiearbeit besteht aus mehreren Phasen, wobei jede Phase ihre Berechtigung hat. Diese Phasen sind: die Designphase des Prozesses, die Analysephase, die Optionenphase als strategische Rumpelstrecke, die Entscheidungsfindung und der Starten der Umsetzung.

**Die Designphase** - Im Rahmen der Designphase werden folgende Fragen geklärt (siehe beigestellte Übersicht):

- Wie sieht die Projektorganisation aus?
- In welchen Phasen soll das Projekt ablaufen?
- Wie werden Entscheidungen getroffen?

Zum besseren Verständnis hier ein Beispiel: In einer Bank wird das Kernteam aus Vertretern des Top-Managements und der Schlüsselführungskräfte gebildet. Diese übernehmen gemeinsam die Verantwortung für den Prozess. Somit wird der Prozess für alle Beteiligten klarer und transparenter. Dies führt zu einer erhöhten Akzeptanz für den Prozess.

**Die Analysephase** – Die Analysephase dient der Auseinandersetzung mit der Ist-Situation. Klassische Schritte sind hier betriebswirtschaftliche und marktrelevante Analysen, sowie Prozessanalysen, vor allem bei jenen Prozessen, in denen Leistung entsteht. Das vorherrschende Instrument ist das Durchführen von Interviews und das Aufbereiten von Informationen.

Im Sinne der systemischen Strategieentwicklung stellt sich die Frage, wer die Analyse durchführen soll. Sehr oft werden Interviews von externen Beraterinnen geführt und die Ergebnisse vorgestellt. Dies bedingt, dass die tiefgehende inhaltliche Auseinandersetzung extern passiert. Seien Sie mutig und lassen Sie Ihre eigenen Mitarbeiter bzw. Führungskräfte Interviews führen! Damit dies funktioniert, braucht es aber einen klaren Leitfadens und schon erste Ideen, in welche Richtung die Strategie gehen soll. So ist sichergestellt, dass die Interviews die richtigen Themen abdecken und nicht zu oberflächlich bleiben.

Die Interviews können mit eigenen Mitarbeiterinnen, aber auch mit Kunden durchgeführt werden.

Im Rahmen eines Strategieprozesses werden Kunden-Fokusgruppen durchgeführt, diese Fokusgruppen moderiert das Top-Management und wertet sie gemeinsam mit Schlüsselkräften aus. Die Auswertung erfolgt immer anhand strategischer Leitfragen, welche von den Entscheidungsträgerinnen definiert werden.

Die Analysephase sollte rasch abgeschlossen werden, ansonsten droht Paralyse durch Analyse.

**Die Optionenphase** – In dieser Phase sollen Optionen ausgearbeitet und beleuchtet werden. Es gilt, am Anfang zu klären, wie weit entfernt die Optionen vom jetzigen Weg sein dürfen. Wollen wir nur eine „Strategieanpassung“ oder wollen wir eine „radikale Neupositionierung“? Eine Strategieanpassung kann zum Teil über klassische



Workshops mit einfachen Zukunftsfragen initiiert werden. Für radikalere Ansätze braucht es schon ein stärkeres Fördern des Loslassens von bisherigen Möglichkeiten und das Verlassen bekannter Pfade.

Wenn der Prozess primär durch betriebsinterne Personen geführt werden soll, sind folgende Erfolgsfaktoren zu beachten:

- Das Hineinholen externer Sichtweisen: eine punktuelle Fachberatung, der Austausch mit anderen Firmen, Einladungen von Wissenschaftlern, Konkurrenzanalysen und vieles mehr können einen wertvollen Beitrag dazu leisten, den Blick über den Tellerrand zu schärfen. Oft spricht man heute dabei von „Open-Strategie-Prozessen“.
- Strategische Leitfragen helfen, die Optionen zu skizzieren und Entscheidungen zu treffen.
- Eine erste Grobbewertung ist zu diesem Zeitpunkt bereits sinnvoll.

Im Rahmen der Optionenphase definiert das Management strategische Leitfragen. Arbeitsgruppen werden beauftragt, Interviews mit Mitarbeitern zu führen, externe Firmen zu besuchen und Optionen zu beleuchten – immer anhand der

**Definition strategischer Leitfragen**

Leitfragen. Unterstützt wird der Prozess durch externe Expertise und Moderation. Somit findet ein Durchkauen und Verdauen von strategischen Optionen innerhalb des Unternehmens statt.

Die Optionen sollen intensiv bewertet und durchgekaut werden. Deswegen spricht man hier auch von einer „strategischen Rumpelstrecke“. Diese Rumpelstrecke ist wichtig, da man sonst zu sehr am Standardmodell hängen bleibt. Diese Phase ist von Sicherheit („wir haben eine Lösung“) und Unsicherheit („Ist sie schon die richtige?“) begleitet. Es gibt ein Vor und Zurück in den Diskussionen – somit auch eine

gute Chance auf Emotionen und Konflikte. Wird die Rumpelstrecke zu früh abgebrochen, bleiben die Ergebnisse oft oberflächlich.

Werden in dieser Phase Schlüsselkräfte (Mitarbeiterinnen und Führungskräfte) miteinbezogen, entsteht klarerweise Unruhe im Haus – dies muss einem bewusst sein. Weniger Unruhe entsteht, wenn sich nur das Top-Management mit den Optionen beschäftigt. Wir gehen davon aus, dass in einem mittelständischen Unternehmen die Personenanzahl, die eingebunden gehört, nicht extrem groß ist. Es geht nicht um die Einbindung aller Personen, sondern um ausgewählte Kräfte.

Im Rahmen der Entscheidungsfindung werden die möglichen Optionen in einer Strategiegruppe (bestehend aus Führungskräften, Schlüsselkräften und Eigentümer) intensiv besprochen und diskutiert. Man wiegt das Für und Wider ab, immer wieder werden die Erkenntnisse kritisch in Frage gestellt. Es ist intensiv, emotional und aufreibend. Aber genau dieser Prozess hilft den Verantwortlichen später massiv in der Entscheidungsfindung.

**Die Entscheidungsfindung** – Es braucht mutige Entscheidungen, damit Strategien auch umgesetzt werden. Wie gut diese Phase funktioniert, hängt von der Vorbereitung ab. Erfolgsentscheidend ist, dass die Entscheidungsspielregeln beziehungsweise -ebenen bereits am Anfang bekannt sind.

In einem Unternehmen kommt der Strategieprozess ins Stocken, die Spannungen nehmen zu. Management und Mitarbeiter sind zunehmend frustriert und beleidigt, weil sich die Eigentümerinnen in Detailentscheidungen einmischen: „Das Produkt XY soll in Zukunft eine gelbe Verpackung haben und um folgende Dienstleistungen erweitert werden“. Die Eigentümerinnen wurden ihrerseits zunehmend unruhiger, weil sie nicht wissen, wo sie ihre Ide-

en einbringen können, und vor allem, wer über Grundsatzentscheidungen entscheiden soll. Die Eigentümerinnen treffen sich in eigenen Runden, in denen sie über Grundwerte diskutieren, während das Management an der Vision arbeitet. (Sie können die Unterscheidung zwischen Vision und Grundwerten nicht ganz herstellen? Richtig – das Unternehmen kann es auch nicht.) Die Enttäuschung und das Misstrauen sind folglich groß, als sich herausstellt, dass sowohl Management als auch Eigentümerinnen am gleichen Thema arbeiteten.

Deshalb ist es wesentlich, am Anfang klar zu definieren, wer an welchen Themen arbeitet und wo welche Entscheidungen getroffen werden. Gut ist, wenn im Rahmen der Entscheidungsfindung bereits erste Beschlüsse umgesetzt werden. So sieht man gleich, wie ernsthaft die Bereitschaft zur Umsetzung ist.

**Das Starten der Umsetzung** – Nach der Entscheidung beginnt der strategische Umbau. Organisationseinheiten werden geändert und neu aufgebaut. Prozesse werden angepasst, und es wird an der Kultur gearbeitet. Ein paar Gedanken dazu finden sich in einem weiteren Mythos, der auf den folgenden Seiten noch dargestellt wird. Die Steuerung der Umsetzung wäre ein Thema für einen gesonderten Artikel.

**Und läuft es wirklich so linear?** – Die dargestellten Phasen der Strategiearbeit erscheinen in ihrer Abfolge als klinisch rein. Wir würden es Ihnen wünschen, aber glauben nicht ganz daran! Sie werden öfters in der Entscheidungsphase Optionen wieder aufmachen und strategische Fragestellungen verändern, was Sie dann wieder in vorhergehende Phasen zurückwirft.

Hier braucht es einen geschulten Blick, ob dies dem Prozess förderlich oder hinderlich ist.

- Wenn Sie merken, dass man sich alles offenhalten und Konflikte vermeiden möchte, kann es eher sinnvoll

- sein, den Entscheidungs- und Schließungsdruck zu erhöhen.
- Durch den Strategieprozess und die Auseinandersetzung mit den Themenstellungen steigt oft der Erkenntnisstand. Dadurch entstehen die spannenden Fragen oft erst im Strategieverlauf. Dies ist eines der Argumente, warum manche Phasen öfters durchlebt werden müssen.
- Sehr oft hört man im Management, „Hätten wir dies am Anfang besser beachtet, dann hätten wir es hinterher leichter gehabt“. Leider kann man oft am Anfang gar nicht wissen, was man genauer beachten soll. Wir begeben uns schließlich auf eine Reise.

**Ein Mythos zum Schluss: Wenn die Strategie verabschiedet ist, ist das Strategieprojekt abgeschlossen** – Wir haben uns den größten Mythos für den Schluss aufgehoben: Wenn die Strategie verabschiedet ist, ist das Strategieprojekt abgeschlossen. Man startet die ersten Initiativen, legt die großen Präsentationen ab, und in fünf Jahren sieht man sich an, was man erreicht hat. Sobald die Sektgläser der Strategiepräsentation (meist große Mitarbeiterversammlungen mit Dankesreden vom unermüdlischen Einsatz in der Strategiegestaltung) abgewaschen sind, sind auch die strategischen Gedanken wieder zur Seite gelegt. Oder wie sagt man so schön in der Managementsprache: Das Lösen von operativen Alltagsproblemen hat Vorrang vor strategischen Umsetzungen. (Hinweis: Das ist kein Strategieproblem, sondern ein Managementproblem!)

**Das Wichtigste kommt in diesem Fall zuletzt**

Die Strategiearbeit beginnt also eigentlich erst mit der Strategieumsetzung.

Gut überlegt gehört: Wie findet das strategische Controlling statt? Was gehört hier beobachtet und ausgewertet?

Wo und wie wird über den Fortschritt gesprochen? Wo findet die Anpassung statt (eine Strategie ohne Anpassungen dürfte kein großer Wurf gewesen sein)?, etc.

Beispiele:

- Im Rahmen der Jahresplanung wird immer wieder die Strategie mit den fünf strategischen Handlungsfeldern angesehen. Die Geschäftsführung überlegt sich, ob man noch auf Linie ist und wo es Anpassungen braucht. Die Mitarbeitergespräche werden immer mit der „Strategiefolie“ begonnen.
- In einem Familienunternehmen wird eine „Strategiegruppe“ gebildet. Diese besteht aus dem Top-Management, Länder-Vertretern und Vertreterinnen der Familie. Im Rahmen dieser Treffen werden die strategischen Projekte besprochen und generelle Adaptionen an den Leitplanken der strategischen Ausrichtung vorgenommen. Somit wird die Strategiearbeit ein lebendiger Prozess.
- In einem mittelständischen Unternehmen werden in den ersten zwei Jahren Quartaltreffen zur Beleuchtung der Strategie durchgeführt. Nach zwei Jahren sind die strategischen Diskussionen so weit etabliert, dass diese in die Regelkommunikation, sprich in das Monatsmeeting des Vorstands, integriert werden können. Hätte diese Integration früher stattgefunden, wäre sie wahrscheinlich von den Alltagsthemen zerrieben worden.

**Fazit** – Es ist die Pflicht und die Aufgabe des Managements, dafür zu sorgen, dass sich das Unternehmen regelmäßig



Clemens Schmall

in Frage stellt. Der Strategieprozess ist hierfür das passende Gefäß und kann als Katalysator dienen! Die Aufgabe ist aber, die ganze Organisation in Schwingung zu versetzen – spürbar in den Rumpelstrecken der Umsetzung. Diese gelingt nur, wenn Mitarbeiterinnen, Führungskräfte und eventuell auch Lieferanten, Kunden und sonstige externe Quellen in passendem Maße eingebunden werden. Die Lust an der Auseinandersetzung mit Möglichkeiten sollte im Vordergrund stehen. Strategische Optionen, Stoßrichtungen und gemeinsame mentale Modelle sind hier oft hilfreicher als verkürzte Kennzahlen.

Clemens Schmall  
clemens.schmall@diebasis.at

**Info**

**Literatur**

- Henry Mintzberg: Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations“, 1990
- Henry Mintzberg: Strategy Safari – eine Reise durch die Wildnis des strategischen Henry Mintzberg: Managing, San Francisco, 2009
- Reinhard Nagel, Rudolf Wimmer: Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, 2008
- Herbert Götzner, Clemens Schmall: Führungsaufgabe: Veränderung gesta

**Info Fragen in der Designphase**

Wie sieht die Projektorganisation aus?	- Wer ist das Gremium der Letztentscheidenden? - Wie sieht das Kernteam aus, welches die Verantwortung für den Prozess hat? (Variante 1: nur aus Vertreterinnen des Top-Managements, Variante 2: aus den Stabstellen, Vertretern von Top-Management, Führungskräften und Schlüsselkräften)
In welchen Phasen gehen wir vor?	- Wie stark sollen die Phasen ausgebildet sein? - Wer übernimmt welche Rolle in welcher Phase? - Mit welchen Fragen und Aufträgen werden die Optionenphasen gesteuert?
Wie werden Entscheidungen getroffen?	- Wer trifft die Entscheidungen zur Vision? - Wer trifft die Entscheidungen über Strategien? - Wer trifft die Entscheidungen über die Umsetzung der Strategie?