



SWZ-Serie **Strategiearbeit - quo vadis? (1)** – Überlegungen und kritische Anmerkungen zu drei oft ungeprüften Annahmen

# Mythen unter der Lupe

Strategiearbeit gilt als die Königsklasse des Managements und ist von vielen Mythen umgeben. Gleichzeitig ist die Sinnhaftigkeit von Strategiearbeit nicht ganz unumstritten.

**Sehr oft wird bezweifelt, ob sie die gewünschte Wirkung bringt.**

**Innsbruck** – In dieser Artikelserie über Strategiearbeit möchten wir mit Mythen aufräumen, unterschiedliche Konzepte vorstellen und die wesentlichen Erfolgsfaktoren beleuchten. In dieser ersten Folge geht es um die Mythen – und die Realität, die sich dahinter verbirgt.

**Mythos 1: Strategiearbeit ist Top-Management-Aufgabe** – Die moderne Betriebswirtschaftslehre, aber auch der innerbetriebliche Volksmund gehen davon aus, dass es eine klare Trennung gibt: Das Topmanagement und die Eigentümer definieren die Strategie, das mittlere Management steuert das operative Geschäft und die Mitarbeiter setzen um. Schön, wenn die Realität so einfach wäre! In unseren modernen, ausdifferenzierten Organisationen ist es jedoch leider nicht mehr so einfach. Hier einige Beispiele:

- Der Vorstand ist in die Büroplanung und Parkplatzgestaltung des Neubaus stark involviert – kaum eine strategische Frage.
- Die Einkäuferin wählt den Supplier A für die nächsten Jahre. Viele Entscheidungskriterien sind stark in ihm verankert. Gleichzeitig beendet sie die Zusammenarbeit mit Supplier B, weil sie der Meinung ist, dass hier Qualität und Werte nicht mehr passen. Man kann also sagen: eine Entscheidung mit strategischer Bedeutung.
- Zwei Mitarbeiter machen mit einer Produktentwicklung trotz starkem Gegenwind weiter. Dieses Produkt wird dann der neue Renner – also auch eine

strategische Entscheidung. Allein bei tagtäglichen Entscheidungen ist die Trennung zwischen strategisch und operativ nicht mehr ganz einfach zu verstehen.

**Mythos 2: Strategieprozesse bringen Strategien hervor, große objektive Analysen unterstützen den Entscheidungsprozess** – Das Bild ist klar: Das Topmanagement bekommt Analysen präsentiert, auf deren Grundlage es mit großer Ratio die strategischen Entscheidungen trifft. Dies passiert über einen losgekoppelten Prozess in einem Konferenzhotel.

Dem kann man einiges entgegenhalten: „Life is what happens when you are making plans.“ Die klare Trennung von Strategie und Umsetzung ist ein theoretisches Konstrukt.

● Strategien entstehen nicht (nur) über rationale Prozesse, sondern viel mehr über die Synthese von Beobachtungen, die Auseinandersetzung mit Märkten und das Auswerten des täglichen Handelns – das „schwanger Gehen“ mit Gedanken und Problemen. Es braucht also viel Bauchgefühl und Intention für strategische Entscheidungen. Hier gilt der alte Managementgrundsatz: Management ist

Handwerkszeug, Management ist Kunst – aber selten Wissenschaft!

● Kennzahlen zur Absicherung: Oft entsteht der Eindruck, dass die Kennzahlen und deren Analyse für Rechtfertigungen dienen. Ein Beispiel: In einem Unternehmen werden im Rahmen des Strategieberichts 20 Seiten mit Analyse und Kennzahlen präsentiert. Vom Topmanagement kommen folgende Aussagen, offiziell und unter der Hand: „Wir können diese Kennzahlen gar nicht miteinander kombinieren, die widersprechen sich“ und „In Wirklichkeit sind für uns die letzten vier Seiten relevant, dort stehen die Zielsetzungen und die Maßnahmen. Der Rest dient ja nur als Argument, das wir implizit schon kennen.“

● Einfache Probleme – einfache Lösungen! Komplexe Probleme – komplexe Lösungen! Damit ist gemeint: Was ich im Regelfall mit einem KPI messen kann, dürfte nur ein einfaches Problem oder eine einfache Themenstellung sein. Versuche ich, die strategische Marschrichtung mit Kennzahlen zu belegen, dann dürfte es kein strategisch großer Wurf sein. Sehr oft wird probiert, die Strategie mit kaufmännischen Kennzahlen zu hinterlegen. Hier kann man sagen: Es ist heute aufgrund der globalen und volatilen Märkte fast unmöglich, einfache Ursache-Wirkung-Beziehungen herzustellen. Die Aussage, „wenn wir dies machen, dann bekommen wir ein EBIT von X“ ist maximal eine Hoffnung,

aber keine seriöse Berechnung. Strategische Entscheidungen brauchen Mut und Verstand – einfache Kennzahlen wirken hier als Absicherung und Rechtfertigungstendenz. Erfahrene Führungskräfte wünschen neuen Vorständen viel Erfolg, aber auch viel Glück – denn dies dürfte es auch brauchen. Strategie ist also vielmehr Intuition von Fachexperten und erfahrener Management als die Auswertung von Kennzahlen!

**Mythos 3: Wir haben keine Strategie!** – Diese Aussage ist falsch und gleichzeitig eine Beleidigung aller handelnden Personen! Ein Beispiel: Ein Unternehmen produziert weltweit hochkomplexe Güter. Die Fabrik ist voll, die Mitarbeiter/-innen stöhnen über zu viel Arbeit. Die Konkurrenz nimmt dieses Unternehmen als Marktführer wahr und ist immer wieder von deren bahnbrechenden Innovationen überrascht. In der Kantine wird über zukünftige Probleme, wie Marktherausforderungen und vieles mehr gesprochen. Die Geschäftsführung etabliert neue Abteilungen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Den Schlüsselkräften ist klar, an welchen Themen weitergearbeitet werden und wohin die Entwicklungen der neuen Produkte gehen sollen. Das Produktmanagement kämpft mit der F&E um Entwicklungsressourcen. Also: Dieses Unternehmen „steht unter Dampf“, dennoch sagen viele Mitarbeiter – inklusive der Geschäftsführung: „Wir haben keine Strategie“. Vielleicht gibt es tatsächlich keine explizite, niedergeschriebene Strategie. Aber Strategiebewusstsein ist durchaus verankert. Dieses Phänomen merkt man oft in wachstumsorientierten Unternehmen. Strategie wird mit falscher Hoffnung verbunden: Wenn wir die Strategie haben, dann haben wir weniger Konflikte! Ja, die Hoffnung stirbt zuletzt!



Clemens Schmall

für die Zukunft gerüstet zu sein. Den Schlüsselkräften ist klar, an welchen Themen weitergearbeitet werden und wohin die Entwicklungen der neuen Produkte gehen sollen. Das Produktmanagement kämpft mit der F&E um Entwicklungsressourcen. Also: Dieses Unternehmen „steht unter Dampf“, dennoch sagen viele Mitarbeiter – inklusive der Geschäftsführung: „Wir haben keine Strategie“. Vielleicht gibt es tatsächlich keine explizite, niedergeschriebene Strategie. Aber Strategiebewusstsein ist durchaus verankert. Dieses Phänomen merkt man oft in wachstumsorientierten Unternehmen. Strategie wird mit falscher Hoffnung verbunden: Wenn wir die Strategie haben, dann haben wir weniger Konflikte! Ja, die Hoffnung stirbt zuletzt!

Clemens Schmall

◉ clemens.schmall@diebasis.at

## Info

### Serie Strategiearbeit

Wenn die Strategie nicht stimmt, ist das Ziel meist unerreichbar. In einer sich rasch wandelnden Welt hat Strategiearbeit einen hohen Stellenwert, und viele Unternehmen sollten sich stärker mit dem Thema Strategie auseinandersetzen. Dies betont Clemens Schmall, Geschäftsführer des Tiroler Beratungsunternehmens dieBasis. Er hat deshalb einen umfassenden Fachbeitrag zum Thema „Strategiearbeit – quo vadis?“ geschrieben, den die SWZ in den nächsten Wochen in drei Folgen

veröffentlicht. In der ersten Folge (siehe beigestellten Artikel) geht es in Zusammenhang mit Strategie um drei Mythen und deren Realitäten. Die nächsten beiden Beiträge erläutern die Strategieansätze und den Ablauf im Strategieprozess. Ziel ist es, dass Leserinnen und Leser die unterschiedlichen Ansätze kennenlernen und auf die typischen Fehler aufmerksam gemacht werden, um so Kenntnisse zur Gestaltung des eigenen Strategieprozesses zu bekommen oder aufzufrischen und eine kritische Betrachtungsweise zu diesem Thema zu entwickeln.

# NEUE ZIELE IM BLICK.

## KAPITALERHÖHUNG 2015

### Gemeinsam durchstarten

Bis 11. Dezember 2015.

Auch Sie können daran teilnehmen.

[www.sparkasse.it](http://www.sparkasse.it) ☎ 840 052 052



**SPARKASSE**  
CASSA DI RISPARMIO

Werbemittelung zur Verkaufsförderung. Die im vorliegenden Dokument enthaltenen Informationen entsprechen jenen, die im Informationsprospekt, hinterlegt bei der Börsenaufsichtsbehörde CONSOB am 22. Oktober 2015, infolge der mit Schreiben Nr. 0081924/15 vom 22. Oktober 2015 mitgeteilten Genehmigung, betreffend das Angebot mit Bezugsrecht zu Gunsten der Aktionäre und das gleichzeitige Angebot an alle Anleger von höchstens 26.964.960 Stammaktien der Südtiroler Sparkasse AG enthalten sind, mit der Möglichkeit der untrennbaren Verbindung, in begrenztem Umfang, mit den Aktien aus dem Angebot mit Bezugsrecht zu Gunsten der Aktionäre, von al höchstens 5.332.992 nachgeordneten Wandelanleihen oder höchstens 674 unbesetzten Wandelanleihen. Der Prospekt ist mit allen weiteren Unterlagen, die das Angebot betreffen, auf den Internetseiten [www.sparkasse.it](http://www.sparkasse.it) und [www.casdit.it](http://www.casdit.it) abrufbar und steht in gedruckter Form kostenlos bei den Filialen und am Sitz der Südtiroler Sparkasse AG in Bozen, Sparkassenstr. 12, allen Interessierten zur Verfügung. Vor Zeichnung Informationsprospekt lesen. Es besteht ein Interessenskonflikt, da die Südtiroler Sparkasse AG die Rolle des Plazeurs und des Verantwortlichen der Platzierung einnimmt und gleichzeitig Emittent der angebotenen Finanzierungsleistungen ist.