

NACHHALTIGE UNTERNEHMENSSTRATEGIEN

Welche Unternehmensstrategie verspricht in der aktuellen Wirtschaftslage nachhaltig den grössten Erfolg? Zu dieser Frage nach dem «Was» wird viel geschrieben. Dieser Beitrag behandelt demgegenüber das «Wie»: Wie komme ich mit meinem Unternehmen zu einer nachhaltig erfolgreichen Strategie?

VON SIMON BÜHLER

Auf der höchsten Stufe der Abstraktion ist allgemein bekannt, wie man eine Strategie erarbeitet: Zuerst wird die Ausgangslage analysiert und im Überblick dargestellt, beispielsweise in einer SWOT-Matrix. Sie stellt die Stärken und Schwächen der Unternehmung den Chancen und Gefahren auf den Märkten gegenüber. Daraus lassen sich strategische Erfolgspotenziale herausarbeiten. Sie werden mit konkreten Massnahmen erschlossen. Dann wird der Erfolg analysiert und der Prozess beginnt von Neuem. In der praktischen Umsetzung fällt auf, dass grosse Unterschiede bestehen: In einigen Unternehmen scheint der Strategieprozess nur implizit in den Köpfen einzelner Personen stattzufinden. In anderen wird die Strategiearbeit an Unternehmensberater delegiert. Bei weiteren Unternehmen ist über Jahre keine strategische Entwicklung wahrnehmbar. Und es gibt auch solche, bei welchen die Unternehmensführung ihre Mitarbeitenden regelmässig mit einem völligen Kurswechsel überrascht.

Warum ist dem so? Strategiearbeit geschieht vor dem Hintergrund völlig unterschiedlicher Ausgangslagen. Folgende Faktoren wirken sich auf die Art und Weise aus, wie Strategien erarbeitet werden (nicht abschliessend):

- Eigentümerstruktur
- Entwicklungsphase des Unternehmens
- Unternehmensgrösse
- Unternehmenskultur und Ziele
- Lebensphase und Person des Unternehmers
- Geografisches Tätigkeitsgebiet

Es ist naheliegend, dass diese unterschiedlichen Ausgangslagen unterschiedliche Strategieprozesse zur Folge haben.

Verschiedene Ansätze der Strategiearbeit

In diesem Beitrag werden vier Ansätze der Strategiearbeit vorgestellt. Die marktorientierte Strategiearbeit und die ressourcenorientierte Strategiearbeit zum einen beziehen sich auf die Frage, wo nach der richtigen Strategie gesucht wird. Die zwei weiteren Ansätze unterscheiden sich dadurch, wer

die Strategiearbeit macht: Expertenansatz und Prozessbegleitungs-Ansatz.

– **Marktorientierte Strategiearbeit:** In einem rein marktorientierten Strategieprozess würde folgende Hauptfrage gestellt: Wo bestehen Opportunitäten auf dem Markt, welche noch nicht erschlossen sind? Die Strategie würde anschliessend Massnahmen umfassen, mit welchen diese Marktopportunitäten erschlossen werden können.

– **Ressourcenorientierte Strategiearbeit:** Dem gegenübergestellt ist die ressourcenorientierte Strategiearbeit. Hier lautet die Hauptfrage anders: Wo liegen die einmaligen Nutzenpotenziale unserer Unternehmung, welche uns künftig eine Abgrenzung von Mitbewerbern erlauben? Strategische Massnahmen würden sich in der Konsequenz darauf ausrichten, diese Nutzenpotenziale zu fördern und zu erschliessen.

– **Expertenansatz:** Die anderen zwei Gegenpole beschreiben die Frage, wer im Strategieprozess welche Rolle spielt. Der Expertenansatz geht davon aus, dass eine besonders erfahrene Person oder eine kleine Personengruppe die beste Strategie hervorbringen kann.

– **Prozessbegleitungs-Ansatz:** Hier wird die Strategie durch das Management und die Mitarbeiter selber erarbeitet. Die oder der Strategieverantwortliche beschränkt sich auf die Steuerung des Prozesses, die Moderation von Workshops, das zur Verfügung Stellen von Instrumenten und die Dokumentation der Ergebnisse.

In der Praxis wird man kaum ein Unternehmen finden, welches sich in der Strategiearbeit ausschliesslich auf einen der beiden Pole fokussiert. Alle Pole haben sowohl Vor- als auch Nachteile (siehe Grafik).

Erfolgversprechende Kombinationen

Einige Beispiele sollen verdeutlichen, wie die unterschiedlichen Ansätze kombiniert werden können: Ein eigentümergeführtes Unternehmen behauptet sich dank hoher Innovationskraft gegen internationale Konzerne. Es ist gut beraten, Schlüsselmitarbeitende strukturiert in den Strategieprozess einzubeziehen. Dadurch macht es einerseits das in der Unternehmung verfügbare Wissen nutzbar. Andererseits erleichtert



Grafikquelle: zVg
Foto: Bilderbox.de



es die Umsetzung der Massnahmen durch die Tatsache, dass die mit der Umsetzung Beauftragten am Entstehungsprozess der Strategie beteiligt waren und dadurch nachvollziehen können, warum man was macht.

Anders ein Grossunternehmen, in welchem die Geschäftsleitung endlos Zeit in strategische Diskussionen investiert: Hier kann ein gezielter Experteinput Wunder wirken und die Situation deblockieren. Wenn er zu entsprechenden Diskussionen führt und nicht ausschliesslich zu einem Bericht, welcher gelesen wird oder auch nicht.

Als drittes Beispiel eine kleine Informatikunternehmung, welche stark wächst: Sie muss sich von einem rein ressourcensorientierten Strategieansatz (wir machen, was wir am liebsten tun und am besten können) in Richtung Marktorientierung bewegen, wenn sie eine nachhaltige Unternehmensentwicklung anstrebt. Sonst laufen ihr irgendwann die Kunden davon.

Empfehlungen

Vor diesem Hintergrund können folgende drei Empfehlungen für eine nachhaltige Strategiearbeit gemacht werden:

- Strategiearbeit muss auf die Ausgangslage des Unternehmens abgestimmt sein, wenn sie nachhaltig sein soll. Das bedingt, dass sich Verwaltungsrat

und Geschäftsleitung über die Ausgangslage verständigen und sie richtig einschätzen.

- Die Wahl des Vorgehens zur Strategiearbeit beeinflusst das Resultat massgeblich. Ein Ausschluss wesentlicher Personen oder Faktoren kann dazu führen, dass nicht optimale oder nicht umsetzbare Strategien resultieren.
- Ziel eines gelungenen Strategieprozesses ist nicht ein mit «Unternehmensstrategie» betiteltes zehnteiliges Dokument, sondern umsetzbare Lösungen und messbare Resultate. ●

AUTOR

Simon Bühler ist Betriebsökonom FH und MAS in Corporate Development. Er ist bei der Beratungsfirma RPC AG Projektleiter für strategische und organisatorische Veränderungsprojekte von der Analyse über die Konzeption bis zu Umsetzung und Controlling. Dazu gehören beispielsweise die Leitung von Strategieentwicklungsprozessen, Reorganisationen, Unternehmensnachfolgeregelungen oder die Verbesserung der Corporate Governance in Familienunternehmen.

simon.buehler@rpconsulting.ch

