

White Papier Strategie

6 Gründe, warum (digitale) Strategien nicht die erwarteten Ergebnisse liefern

Zum Autor: Hannes Krösbacher

Ich bin seit mehr als 30 Jahren selbständig in der IT-Branche tätig, hatte die Geschäftsleitung von mehreren Unternehmen über und bin als Unternehmensberater, Interim Manager und Business-Coach tätig. Ich bin zertifizierter SCRUM Maser, zertifizierter Qualitätsauditor nach ISO/IEC 17024, zertifizierter Senior Prozess Manager SPzM nach ISO/IEC 15504, zertifizierter Innovationsmanager nach ISO/IEC 17024 sowie als zertifizierter Datenschutzbeauftragter nach ISO/IEC 17024 tätig.

Während meiner langen beruflichen Praxis durfte ich zahlreiche Unternehmen, vom Startup bis zum Konzern, in ihrer Entwicklung begleiten, neue Technologien und Verfahren einführen, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, um ihre Marktposition zu festigen und auszubauen. Die Einbindung all dieser Projekte in die Unternehmensstrategie, deren Anpassung und Kontrolle stellten elementare Voraussetzungen für die Wirksamkeit der Projekte dar.

Was verstehen wir unter Strategie?

Eine einheitlich geltende Definition von Strategie gibt es nicht. Strategie wird jedoch meist im Zusammenhang mit dem Vorgehen zur Umsetzung und Erreichung von mittel- bis langfristigen Unternehmenszielen gesetzt. Dabei sollen Antworten auf Geschäftsfelder, Wettbewerb, eigene Kompetenzen und Ressourcen gefunden werden, um daraus einen Weg zur Erreichung der Unternehmensziele zu finden (zu formulieren). Umfangreiche Analysen (z.B. SWOT, Fife Forces nach Porter, Benchmarks, Produkt-Markt-Mix nach Ansoff, Wettbewerbsmatrix nach Porter uvm.) sind angesagt und werden auch gemacht. Dabei werden 4 – 5 strategische Stoßrichtungen als Basis für die weitere Konkretisierung formuliert.

In vielen Fällen finden wir all dies bei unseren Kunden vor – und trotzdem bleiben die Erfolge aus! Unsere Analysen haben 6 Bereiche identifiziert, die maßgeblich für das Ausbleiben einer erfolgreichen Umsetzung der strategischen Ansätze sind:

1. **Mangelnde Ausrichtung der Organisation an die Strategie**

Viele Unternehmen (Organisationen) segeln in unsicheren Gewässern. Es lauern überall Gefahren und Bedrohungen. Diese Risiken gilt es zu überwinden, um sicher ans Ziel zu kommen. Die Formulierung von Vision, Mission, Leitbild und Werte dienen dazu, sich in Gefahrenzeiten am „Wesentlichen“ zu orientieren, um nicht das eigentliche Ziel aus dem Auge zu verlieren. Diese Bereiche, Vision, Mission, Leitbild und Werte nennen wir den normativen Bereich einer Unternehmung/Organisation. Nur wenn dieser normative Bereich vorhanden ist, können wir eine Strategie zur Erreichung dieser Ziele (Vision) mit unseren Mitteln (Mission) und unseren Werten erreichen (vgl. Abb. 1)



Abbildung 1 - Unternehmenspyramide

Daher ist es zwingend notwendig, die Strategie (strategische Stoßrichtungen) an die Vision anzulegen – wir sprechen von einer strategiefokussierten Organisation. Stimmen strategische Stoßrichtungen mit Vision nicht überein, ist eine Zielerreichung nicht oder nur mangelhaft möglich. Eine mangelnde Ausrichtung der Organisation wiederum an die Strategie verunmöglicht ebenfalls eine erfolgreiche Umsetzung der meisten strategischen Initiativen (vgl. Abb. 2)



Abbildung 2 – Ausrichtung der Strategie an die Organisation - Alignment

2. Nur der finanzielle Aspekt in der strategischen Ausrichtung ist zu kurz gedacht

Bereits in den 70er-Jahren stellten die Wirtschaftswissenschaftler Norton und Kaplan fest, dass die Fokussierung rein auf die finanzielle Perspektive einer Strategie nicht die erwarteten Erfolge der Organisationen brachte. In Zusammenarbeit mit mehr als 1000 CEOs der größten amerikanischen Unternehmen wurde die Strategy Map, ein Bezugsrahmen zur ganzheitlichen Entwicklung nachhaltiger Unternehmensstrategien entwickelt. Neben der Finanzperspektive (Planung des finanziellen Erfolgs der Organisation) wurden die Kundenperspektive (Wertschöpfungsbeitrag für den Kunden), die Prozessperspektive (welche Prozesse sind notwendig, damit die strategischen Ziele erreicht werden und wie gut müssen diese sein) sowie die Potentialperspektive (welche HR, welche IT und welche Unternehmenskultur ist notwendig, um die strategischen Ziele zu erreichen) als elementare Beschreibungen zu einer gültigen Strategie identifiziert. Der so entwickelte Bezugsrahmen = Strategy Map ermöglicht nunmehr die Schaffung einer formulierten und ausbalancierten Strategie (vgl. Abb. 3)

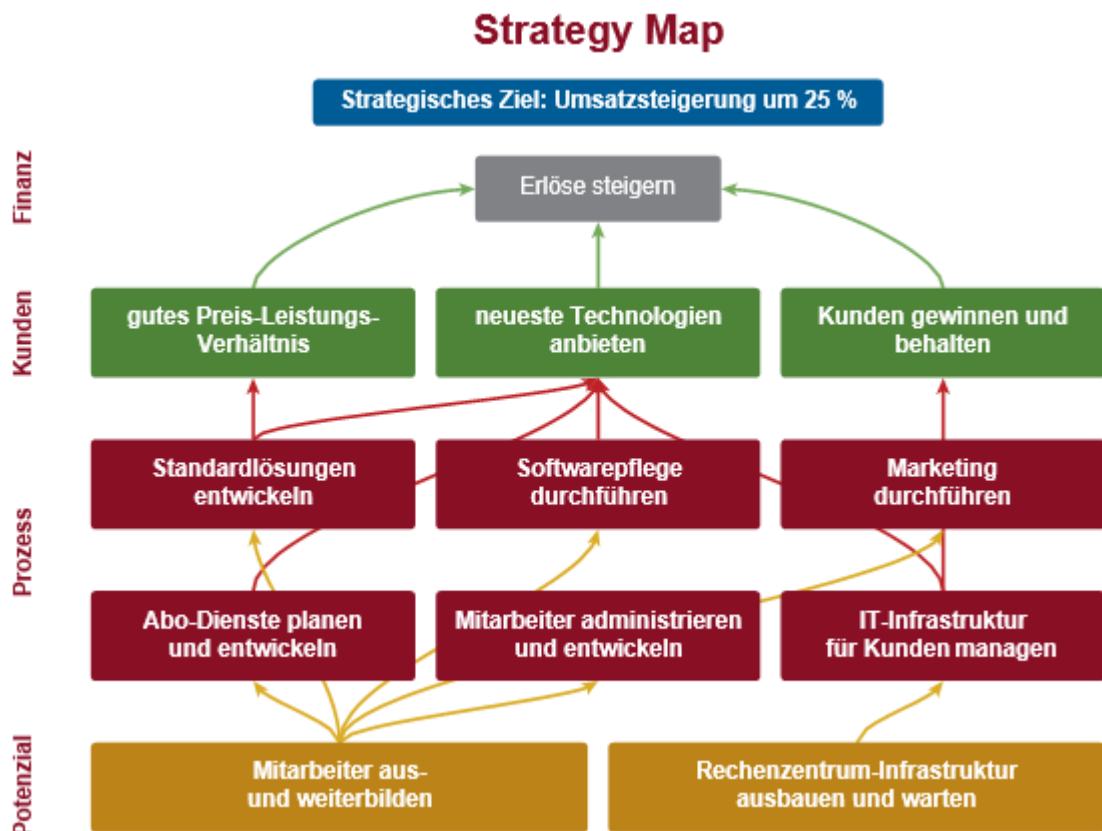


Abbildung 3 – beispielhafte Strategy-Map eines IT-Unternehmens

3. Was nicht gemessen wird, kann nicht gemanagt werden

Zur Überwachung und Erfolgskontrolle der Wirksamkeitsmaßnahmen strategischer Initiativen ist die Einführung eines Kontrollsystems unerlässlich. Was nicht gemessen wird, kann nicht gemanagt werden. Daher ist nicht nur die Beschreibung der Strategie in den vier Perspektiven der Strategy Map notwendig, sondern auch die Festlegungen von Kennzahlen zur Messung der Zielvorgaben in den einzelnen Perspektiven = KPIs (Key Process Indicators). Diese KPIs werden, nach den vier Perspektiven (Finanz-, Kunden Prozess- und Potentialperspektiven) gegliedert und ergeben so eine Balanced ScoreCard (BSC) (vgl. Abb. 4) Die BSC ist ein höchst professionelles Controlling-Instrument, die es den Verantwortlichen ermöglicht, auf einem Blick den Status der Strategieentwicklung zu erkennen und zu managen.

| Ziel-NR | Strategisches Ziel | KPI | Einheit | Zielwert | Messfrequenz | Verantwortlich |
|---------|---|---|--------------------------------------|----------------|---------------|------------------|
| F1 | Erlöse steigern | Abweichung IST/Plan Betrachtung Gesamtumsatz nach Verkaufgruppen | Prozent | >25 % | quartalsweise | Leiter Finanz |
| K1 | gutes Preis/Leistungsverhältnis | Marktvergleich anstellen, Produkt darf nicht teurer sein als der vergleichbare Mitbewerber | Prozent | <95 % >85 % | quartalsweise | Leiter Marketing |
| K2 | neueste Technologien anbieten | Anpassung der Produkte an jeweils neue Betriebssystem-Releases | Prozent | >90 % | jährlich | Leiter Software |
| K3 | Neukunden gewinnen Bestandskunden halten | Zahl der neu gewonnenen Kunden Zahl der verlorenen Kunden | Prozent | >25 % < 5% | quartalsweise | Leiter Marketing |
| P1 | Standardlösungen entwickeln | Einhaltung der Milestones | Prozent | >80 % | monatlich | Leiter Software |
| P2 | SW-Pflege durchführen | SW auf Kundenanforderungen und Betriebssysteme anpassen | Anzahl an SW-Updates | 2 | jährlich | Leiter Software |
| P3 | Marketing durchführen | Kundenzufriedenheitsanalyse | Anzahl an durchgeführten Befragungen | 2 | jährlich | Marketing |
| | | Messeveranstaltungen | Anzahl | > 3 | jährlich | Marketing |
| P4 | Abo-Dienste entwickeln | Abodienste , die den Erfordernissen der Kunden entsprechen | Anzahl an verkauften Abos | > 300 | quartalsweise | Marketing |
| P5 | Mitarbeiter entwickeln | Mitarbeiter schulen und weiterentwickeln | durchgeführte zu geplanten | >85% | quartalsweise | Leiter HR |
| P6 | IT-Infrastruktur für Kunden managen | Reduzierung der Stillstandzeiten der Kunden-IT-Infrastruktur | Stunden/Jahr | <1 | monatlich | Leiter IT |
| Pot1 | Mitarbeiter aus- und weiterbilden | Anzahl der durchgeführten/geplanten Schulungen | Prozent | >85% | quartalsweise | Leiter HR |
| Pot2 | RZ-Infrastruktur ausbauen | Steigerung der Leistungsfähigkeit im Vergleich zum Iststand | Prozent | >20% | monatlich | Leiter IT |

Abbildung 4 – beispielhafte Balanced ScoreCard eines IT-Unternehmens

4. Mangelnde Operationalisierung der Strategie

Das mit Abstand häufigste Manko in der Umsetzung von strategischen Initiativen haben wir bei der Operationalisierung der Strategie gesehen. Selbst bei bestens aufgestellten Organisationen, Vorliegen formulierter Strategien und detailliert ausgearbeiteten Balanced ScoreCards wurden die strategischen KPIs nicht oder nur mangelhaft erreicht. Es wurde die Strategie „nicht auf den Boden gebracht“. Warum ist das so?

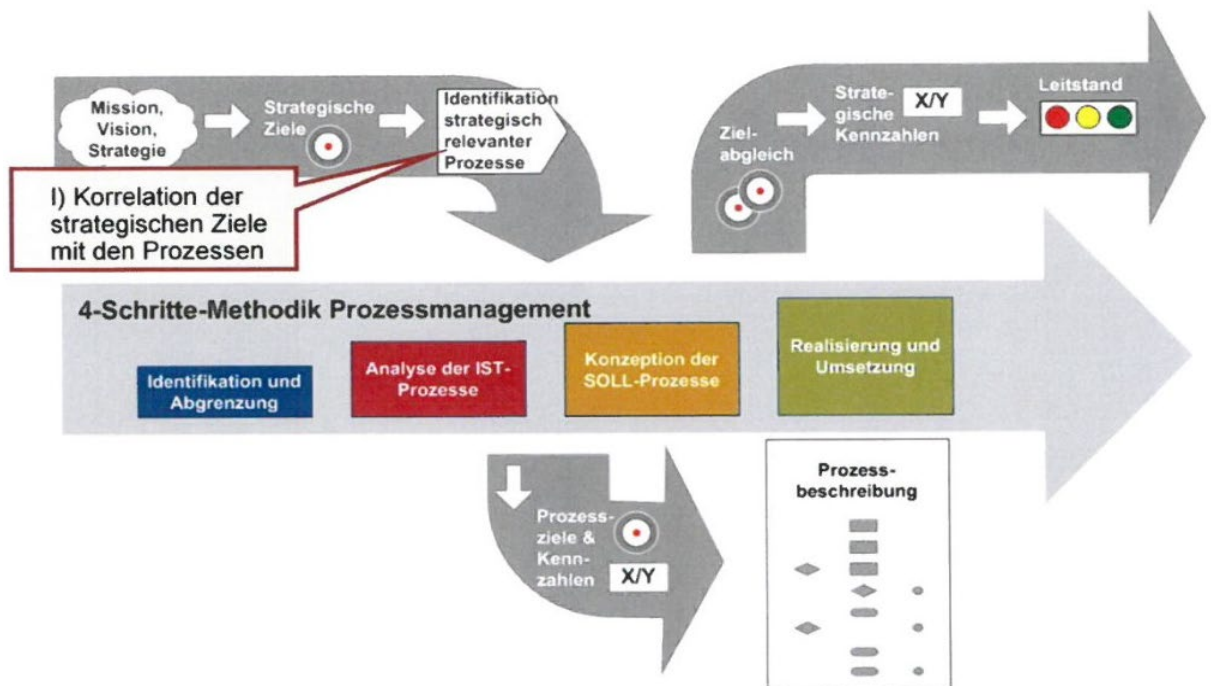


Abbildung 5 – Verbinden von strategischen KPIs mit Prozessen des Unternehmens

Es besteht fast immer eine Lücke zwischen Strategie (was wollen wir erreichen) und den Vorgaben an die Mitarbeiter (was müssen wir tun). Um diesen Lückenschluss zu schließen, ist es notwendig, jene Prozesse im Unternehmen zu identifizieren, welche für die Erreichung der einzelnen strategischen KPIs relevant sind. Dabei werden ALLE KPIs aus den vier Perspektiven der Strategy Map den Unternehmensprozessen gegenübergestellt. Durch eine Korrelationsmatrix (vgl. Abb. 6) werden jene Prozesse identifiziert, die für die Erreichung der einzelnen strategischen Prozesse besonders relevant sind. Somit ist eine Fokussierung auf diese Prozesse möglich. Die Prozesse müssen beschrieben und gemessen werden, Prozessziele in Übereinstimmung mit den strategischen Zielen gebracht werden (vgl. Abb.5).

Laufen diese Prozesse gut, sind auch die KPIs in der Strategy Map / BSC erreichbar. Diese Operationalisierung der Strategie ist das Herzstück zur Umsetzung jeglicher strategischen Initiative. Ob das Management der Prozesse über ein professionelles Prozessmanagement erfolgt, oder von Prozess- / Abteilungsverantwortlichen durchgeführt wird, ist dabei zweitrangig. Viel wichtiger dabei ist es, dass die Prozessziele mit den strategischen Zielen in den Perspektiven übereinstimmen.

| Prozesse der Organisation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|--|---------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Ziel-NR | Strategisches Ziel | Unter. Strategisch führen | Risiken u. Krisen managen | Personal führen/entwickeln | IT Infrastruktur managen | Rechnungswesen bereitet | Marketing umsetzen | Individuelle SW entwickeln | Standardlösungen entw. | Software pflege durchführen | ITK zur Verfügung stellen | Rechts-/Vertragswesen führen | Personal administrieren | Backoffice organisieren | Abwesenheitsliste planen | Prozesse kont. Verbessern | Interne Audits durchführen | Kundenzufriedenheit messen | Partnerleistungen messen |
| F1 | Erlöse steigern | 3 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| K1 | gutes Preis/Leistungsverhältnis | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| K2 | neueste Technologien anbieten | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| K3 | Neukunden gewinnen Bestandskunden halten | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| P1 | Standardlösungen entwickeln | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| P2 | SW-Pflege durchführen | 1 | 0 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| P3 | Marketing durchführen | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 |
| P4 | Abo-Dienste entwickeln | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| P5 | Mitarbeiter entwickeln | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| P6 | IT-Infrastruktur für Kunden managen | 1 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Pot1 | Mitarbeiter aus- und weiterbilden | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Pot2 | RZ-Infrastruktur ausbauen | 1 | 3 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| strategischer Zielbeitrag | | 14 | 4 | 18 | 13 | 3 | 11 | 8 | 15 | 16 | 18 | 9 | 4 | 7 | 13 | 12 | 0 | 9 | 5 |

Abbildung 6 – Korrelationsmatrix zur Findung der strategierelevanten Prozesse

5. Mangelndes Controlling bei Operationalisierung

Was bei der Messung der KPIs in der Strategie (über BSC) gilt, gilt noch mehr bei der Messung der Prozessziele der strategierelevanten Prozesse. Dabei gilt es nicht, Schuldige für mangelhafte Prozesse zu finden, sondern mangelhafte Prozesse zu identifizieren und im Team gemeinsam kontinuierlich zu verbessern (KVP). Dabei sollen und müssen diese Prozesse laufend gemessen und deren Ergebnisse berichtet werden, um Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessleistung gemeinsam zu entwickeln. Regelmäßige Messungen und Berichte von Prozessen sind die Basis für die Erreichung von strategischen Zielen.

6. Mangelnde Kommunikation

Wer nicht weiß, warum und wie er etwas machen soll, kann kaum Verantwortung und Identifikation für sein Tun übernehmen. Wie in so vielen Bereichen des (unternehmerischen) Lebens, ist auch bei der Umsetzung von Strategien die Kommunikation ein wesentliches Element. In vielen Unternehmen sehen wir die Kommunikation vom der Geschäftsleitung bis zu den Bereichen. Ab dort wird es schon schwieriger. Bis zum einzelnen Mitarbeiter hin ist eine einheitliche Kommunikation kaum anzutreffen. Hier gilt es anzusetzen. ALLE im Unternehmen sollen/müssen die Vision des Unternehmens kennen, ebenso die darauf ausgerichtete Strategie. Nur so können sie diese mit dem notwendigen Verständnis für Anweisungen und Prozessziele operationalisieren. Strategie ist nicht nur der Obersten Leitung vorbehalten – Strategie muss von jedem Mitarbeiter gelebt werden. **Strategy is everybody's everyday job!**