

## **Auszug aus dem Buch «Strategieentwicklung kurz und klar»**

*Bauer, Elisabeth / Sander, Gudrun / von Arx, Sabina*

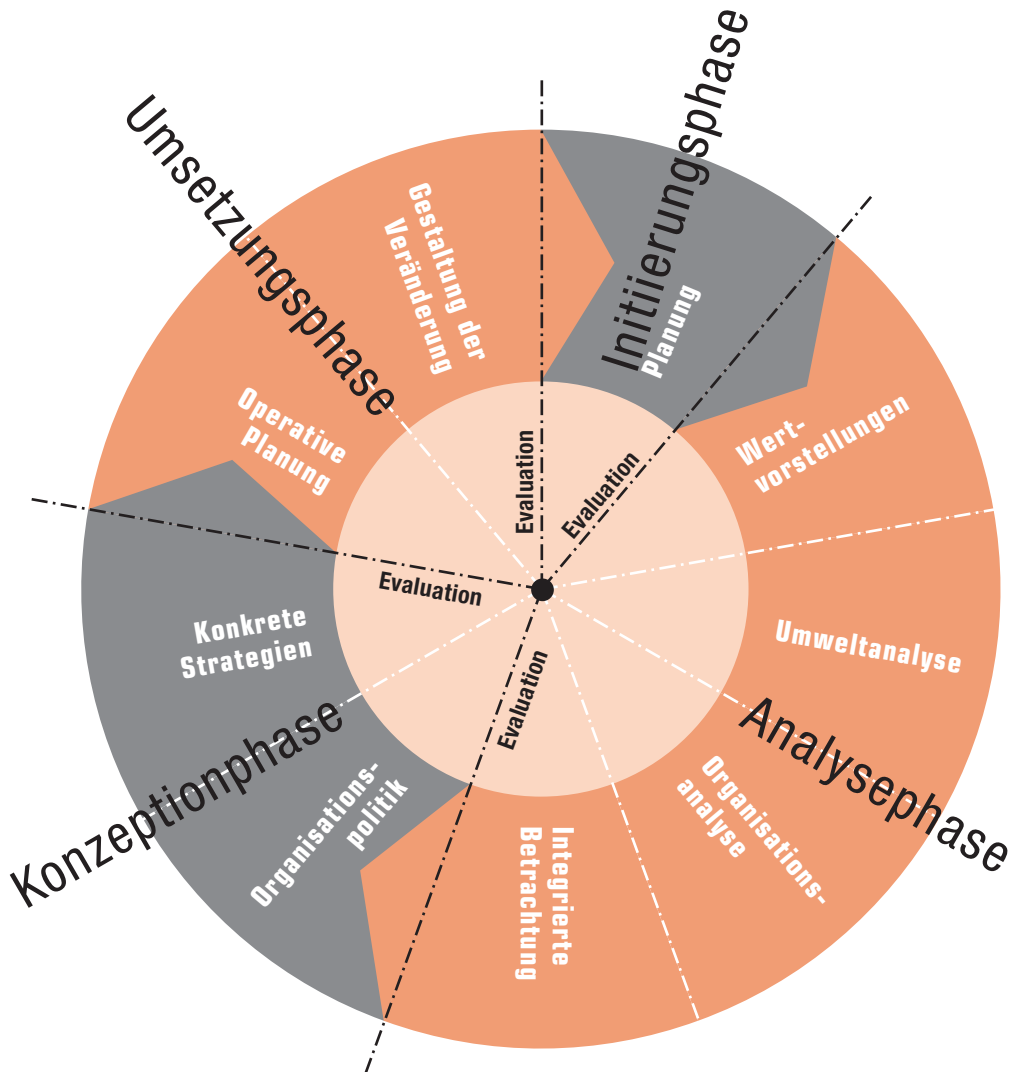
# **Die typischen Phasen des Strategieentwicklungsprozesses**

Der Strategieentwicklungsprozess verläuft in der Regel phasenweise. Nach der Planung des gesamten Prozesses analysieren Sie Ihre Organisation und das Umfeld. Aufbauend auf den Resultaten der durchgeführten Analysen, suchen Sie nach verschiedenen strategischen Optionen und bewerten diese. Schliesslich wählen Sie die aussichtsreichste Strategie aus und setzen sie um. Die Evaluation erfolgt nicht nur im Rückblick, sondern auch parallel zum Strategieentwicklungsprozess. Die absolvierten Schritte werden laufend ausgewertet.

In der Praxis sind die einzelnen Phasen nicht klar voneinander zu trennen und verlaufen auch nicht stur hintereinander. Vor der Ausformulierung der Strategie kann es beispielsweise vorkommen, dass wichtige Informationen fehlen. Dann muss von der Konzeptions- nochmals in die Analysephase zurückgegangen werden. Begonnen wird jedoch stets mit der Planung des Strategieentwicklungsprozesses, d.h. mit der Initiierungsphase.

- a) **Initiierungsphase:** Wie wollen wir die Strategieentwicklung in unserer Organisation gestalten? Wer ist daran beteiligt?
- b) **Analysephase:** Welches sind unsere Stärken und Schwächen? Welche Chancen und Gefahren zeigen sich in unserem nahen Umfeld und in der weiteren Umwelt?
- c) **Konzeptionsphase:** Mit welcher Strategie können wir unsere eigenen Stärken einsetzen und weiterentwickeln, um die Chancen im Umfeld optimal zu nutzen und die Risiken abzuwenden?
- d) **Umsetzungsphase:** Wie wollen wir unsere Strategie umsetzen? Wie gehen wir die notwendigen Veränderungen unserer Organisation an?
- e) **Laufende Evaluation:** Wie wollen wir die Strategie, deren Effektivität und Effizienz, beobachten und beurteilen?

Jede strategische Planung und Entscheidung endet letztlich in ganz konkreten Tätigkeiten, im Alltagsgeschäft. Die nachfolgende Abbildung zeigt Ihnen die erwähnten typischen Phasen der Strategieentwicklung und -umsetzung.



*Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung*

Im Laufe der Entwicklung des Strategischen Managements wurden zahlreiche Instrumente geschaffen, welche sich jedoch nicht beliebig einsetzen lassen, sondern abgestimmt auf die Fragestellungen der verschiedenen Phasen auszuwählen sind. Eine umfassende Dokumentation der Instrumente ist von den beiden Management-spezialisten Müller-Stewens und Lechner (2005) erarbeitet worden, allerdings bezogen auf den Einsatz in grösseren Unternehmen der Privatwirtschaft.

Welche Instrumente des Strategischen Managements können auch für die Strategieentwicklung von Non-Profit-Organisationen eingesetzt werden? Der nachfolgende Überblick ordnet für Non-Profit-Organisationen geeignete Instrumente den einzelnen Phasen des Strategieentwicklungsprozesses zu und benennt die jeweiligen Grundfragen, welche mit Hilfe der Instrumente zu beantworten sind.

## a) Initiierungsphase

### ***Den Strategieentwicklungsprozess planen***

Strategische Initiativen können von Mitgliedern aller Hierarchiestufen einer Organisation kommen. Sie können bewusst lanciert werden oder «zufällig» entstehen. Zu Beginn jeder Strategieentwicklung müssen Sie sich deshalb überlegen, wie Sie den Prozess gestalten wollen.

- > Wo und wie entstehen strategische Initiativen in unserer Organisation?
- > Welche Initiativen wollen wir fördern? Welche Bedingungen schaffen wir zur Unterstützung ihrer Entwicklung?
- > Welche Ressourcen stellen wir zur Verfügung?

Folgende Instrumente können Ihnen in der Initiierungsphase nützlich sein und werden im Buch (S. 37 ff.) vorgestellt:

- > Bezugsrahmen zur Gestaltung der Initiierung
- > 10 Thesen für die Strategieentwicklung
- > Strategieentwicklung nach den Regeln des Projektmanagements

## b) Analysephase

### ***Wertvorstellungen klären***

Wenn Sie zum ersten Mal einen Strategieentwicklungsprozess durchführen oder wenn ein Teil der am Prozess beteiligten Führungskräfte und Mitarbeitenden neu ist, empfehlen wir Ihnen, mit der Klärung der gemeinsamen Werte zu beginnen. Viele Diskussionen, die in späteren Phasen den Prozess ins Stocken bringen können, erübrigen sich, wenn von Anfang an klar ist, ob für die Strategieentwicklung eine gemeinsame Wertebasis vorhanden ist oder ob hier noch Diskussionsbedarf besteht. In diesem Schritt fragen Sie sich:

- > Was sind unsere gemeinsamen Werte?
- > Welche Werte hinsichtlich des Umgangs mit gesellschaftlicher Verantwortung herrschen in unserer Organisation vor («normative Positionierung»)?
- > Wo und wie beeinflussen persönliche Interessen und Motivation der Organisationsführung den Strategieentwicklungsprozess?

Folgende Instrumente können Sie dabei unterstützen und werden im Buch (S. 57 ff.) vorgestellt:

- > Wertvorstellungsprofil
- > Klärung der Interessen und der persönlichen Motivation

### ***Umweltanalyse***

Ein wichtiger Schritt im Strategieentwicklungsprozess ist die Umweltanalyse oder der «Blick nach aussen». Von Bedeutung sind die Trends in der weiten Umwelt sowie die Anspruchsgruppen, welche das nahe Umfeld bilden. Dabei stellen sich je nach Untersuchungsfeld unterschiedliche Fragen:

- > **Trends:**

- > Welche allgemeinen Trends haben Einfluss auf unsere Tätigkeit?
- > Welche Entwicklungen der Umwelt bestimmen unsere Branche?
- > Welche Chancen und Gefahren finden sich in der Umwelt unserer Organisation?
  
- > **Anspruchsgruppen allgemein:**
  - > Welches sind unsere wichtigsten Anspruchsgruppen?
  - > Wie stehen wir zu unseren wichtigsten Anspruchsgruppen?
  - > Mit welchen (neuen) Erwartungen werden wir konfrontiert?
  - > Wie können wir den Handlungsspielraum im Umgang mit den Anspruchsgruppen vergrößern?
  
- > **Anspruchsgruppe «Mitbewerber»:**
  - > Welche Bedingungen prägen unsere Branche?
  - > Welche Position nimmt unsere Organisation innerhalb der Branche ein?
  
- > **Anspruchsgruppe «Klientinnen/Kunden»:**
  - > Wer sind unsere Klientinnen/Kunden? Welche Bedürfnisse haben sie?
  - > An welche Zielgruppen richten sich unsere Angebote?
  - > In welchen Marktfeldern wollen wir in Zukunft tätig sein?
  - > Wie wollen wir uns im Vergleich zur Konkurrenz im Markt positionieren?

Folgende Konzepte und Instrumente können Sie dabei unterstützen und werden im Buch (S. 63 ff.) vorgestellt:

- > **Instrumente für die Analyse von Trends:**
  - > Szenariotechnik
  - > STEP-Analyse
  
- > **Instrument für die Analyse der Anspruchsgruppen:**
  - > Relevanzmatrix der Anspruchsgruppen
  
- > **Instrumente für die Analyse der Anspruchsgruppe «Mitbewerber»:**
  - > Konzept der sechs Einflusskräfte
  - > Konzept der strategischen Gruppen
  
- > **Instrumente für die Analyse der Anspruchsgruppe «Klientinnen/Kunden»**
  - > Segmentierung
  - > Nutzwertanalyse

### ***Organisationsanalyse***

Für die Strategieentwicklung ist nicht nur der «Blick nach aussen», sondern auch «der Blick nach innen» wichtig. Um die Stärken und Schwächen Ihrer Organisation zu erkennen, analysieren Sie einerseits die Wertschöpfung und andererseits die Ressourcen sowie die Fähigkeiten Ihrer Organisation. Dabei stellen sich je nach

Untersuchungsfeld unterschiedliche Fragen:

- > **Analyse der Wertschöpfung:**
  - > Wie sind die Wertschöpfungsprozesse unserer Organisation momentan aufgebaut?
  - > Welche strategische Bedeutung haben die einzelnen Aktivitäten?
  - > Wo liegen die Stärken und Schwächen unserer Aktivitäten? Wie stehen die Kosten der einzelnen Aktivitäten im Verhältnis zu den Gesamtkosten? Was sind die Treiber der Kosten in den einzelnen Aktivitäten?
  - > Wo stehen wir, wenn wir unsere Aktivitäten mit jenen der Mitbietenden vergleichen?
  - > Welche strategischen Optionen ergeben sich, wenn wir die Wertkette verändern?
  
- > **Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten:**
  - > Über welche besonderen Fähigkeiten und Ressourcen (Mitarbeitende, Strukturen, Managementsysteme und Wissen) verfügt unsere Organisation?
  - > Welche Fähigkeiten und Ressourcen wollen wir in Zukunft entwickeln oder stärken?

Folgende Konzepte und Instrumente können Sie dabei unterstützen und werden im Buch (S. 98 ff.) vorgestellt:

- > **Instrumente für die Analyse der Wertschöpfung:**
  - > Analyse der Wertkette
  - > Benchmarking entlang der Wertkette
  - > Veränderung der Wertkette
  
- > **Instrumente für die Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten:**
  - > 7-S-Modell
  - > Eskalationstreppe zur Prüfung von Fähigkeiten
  - > Stärken-Schwächen-Analyse

### ***Integrierte Betrachtung der Einflusskräfte***

In diesem Schritt führen Sie die bisher isoliert durchgeführten Analysen der Umwelt und Ihrer Organisation zusammen. Sie suchen nach Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisation und prüfen, wie sich diese auf die Handlungsmöglichkeiten Ihrer Organisation auswirken können. Die zentralen Fragen lauten:

- > Wie wirken sich die festgestellten Einflusskräfte der Umwelt und der Organisation aufeinander aus?
- > Welche strategischen Optionen ergeben sich aus der Verbindung von Umwelt- und Organisationsanalyse?
- > Besitzen wir die nötigen Fähigkeiten, um die möglichen Strategien umzusetzen?

Folgende Konzepte und Instrumente können Sie dabei unterstützen und werden im Buch (S. 116 ff.) vorgestellt:

- > SWOT-Analyse
- > Portfolio-Ansatz
- > Gap-Analyse

### **c) Konzeptionsphase**

#### ***Ableichung mit der Organisationspolitik***

Die Organisationspolitik ist in der Regel im Leitbild festgehalten und setzt den Rahmen für die Strategieentwicklung. Nun prüfen Sie, inwiefern Ihre erarbeiteten strategischen Optionen mit Ihrem Leitbild übereinstimmen. Manchmal wird es notwendig sein, im Zuge der Strategieentwicklung neue Visionen zu entwickeln oder das bestehende Leitbild anzupassen. In diesem Schritt fragen Sie sich:

- > Was bezweckt unsere Organisation überhaupt? Wozu existieren wir eigentlich?
- > Was ist unser übergeordnetes Ziel?
- > Wer wollen wir sein?

Folgende Instrumente können Sie dabei unterstützen und werden im Buch (S. 136 ff.) vorgestellt:

- > Entwicklung eines Leitbildes
- > Wertvorstellungsprofil

#### ***Formulierung konkreter Strategien***

Nachdem Sie die strategischen Optionen auf Ihre Kompatibilität mit dem Leitbild überprüft haben, wählen Sie nun die vielversprechendste Option aus. Sie fragen sich:

- > Welche strategischen Optionen verfolgen wir weiter?
- > Was ist die Strategie der Gesamtorganisation?
- > Was bedeutet die Gesamtstrategie für die strategischen Geschäftseinheiten?
- > Was bedeutet die neue Strategie für die zentralen Funktionen oder Prozesse?

Folgende Konzepte und Instrumente können Sie dabei unterstützen und werden im Buch (S. 144 ff.) vorgestellt:

- > Generische Strategietypen nach Porter
- > Veränderung der Regeln des Wettbewerbs
- > Diversifikationsüberlegungen
- > Produkt-Markt-Strategien
- > Entscheidungskriterien für eine konkrete Strategie
- > Formulierung der Strategie

### **d) Umsetzungsphase**

#### ***Operative Planung***

Mit der Formulierung und Verabschiedung konkreter Strategien ist der Kern des Strategieentwicklungsprozesses abgeschlossen. Doch jetzt stellen sich Ihnen die

eigentlichen Herausforderungen. Sie fragen sich, wie Sie die Strategie in konkretes Alltagshandeln überführen können:

- > Wie erreichen wir unsere strategischen Ziele?
- > Welche konkreten Ziele leiten sich aus unseren strategischen Zielen ab?
- > Wie kommunizieren wir die neue Strategie intern und nach aussen?

Folgende Konzepte und Instrumente können Sie dabei unterstützen und werden im Buch (S. 167 ff.) vorgestellt:

- > Balanced Scorecard
- > Businessplan
- > Projektmanagement

### ***Gestaltung der Veränderung***

Neue Strategien machen in der Regel organisationale Veränderungsprozesse auf verschiedenen Ebenen erforderlich. Das Change-Management zeigt, wie Sie in Ihrer Organisation die notwendigen Veränderungen bewältigen können. Da wir uns in diesem Buch auf die Strategieentwicklung konzentrieren, müssen wir es bei diesem Hinweis belassen und können nicht näher auf das Change-Management eingehen.

### **e) Laufende Evaluation**

Wir empfehlen Ihnen, den Strategieentwicklungsprozess von Anfang an regelmässig auszuwerten. In den ersten Phasen reflektieren Sie mit kritischem Blick die durchgeführten Schritte, beispielsweise jene der Analysephase. Im Zuge der Umsetzung der Strategie wird dann die Frage der Wirksamkeit immer wichtiger. Dazu müssen Sie aus der Strategie überprüfbare Ziele ableiten und deren Erreichung evaluieren. Dies kann im Zuge eines Zielvereinbarungsprozesses (Management by Objectives [MbO]) passieren oder im Rahmen des Qualitätsmanagements. Je nach Zielerreichungsgrad werden in der Folge kleinere oder grössere Korrekturen notwendig sein, die bis hin zur Initiierung eines neuen Strategieentwicklungsprozesses führen können. Sie fragen sich:

- > Stimmen die Annahmen, auf denen die beschlossene Strategie aufbaut, immer noch?
- > Können die geplanten Aktivitäten zur Implementierung der beschlossenen Strategie innerhalb des geplanten Zeitraums mit den geplanten Mitteln umgesetzt werden?
- > Konnten mit der gewählten Strategie die beabsichtigten Ziele erreicht werden?
- > Was ist bei diesem Strategieentwicklungsprozess besonders gut bzw. besonders schlecht gelaufen? Was würden wir beim nächsten Mal anders machen?

Folgende Instrumente können dabei hilfreich sein und werden im Buch (S.182 f.) vorgestellt:

- > Prämissenkontrolle
- > Durchführungskontrolle
- > Wirksamkeitskontrolle