



Strategisches Management - Führung mit Weitblick

PM 0123

Quelle: www.stefan-lenz.ch (Unternehmensberatung)

Um die **Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens** innerhalb **eines definierten Rahmens zu halten**, wird von der obersten Leitung ein normativer Rahmen vorgegeben.

Ein normativer Rahmen besteht oft aus drei Elementen:

- Vision
- Leitbild und Mission
- Werte

Die **Vision** beinhaltet wenige, **auf die Zukunft des Unternehmens** ausgerichtete Leitsätze. Die Vision soll einfach formuliert und richtungsweisend sein, sie muss die Ausrichtung der Strategien und Ziele ermöglichen. Die Vision sollte vier Eigenschaften aufweisen:

- sinnstiftend
- motivierend
- handlungsleitend
- integrierend

Die Vision wirkt durch die integrierende Wirkung auch über einzelne Geschäftsbereiche und -einheiten hinaus.

Das **Leitbild**, auch als «Mission» bzw. Auftrag bezeichnet, **betrachtet** in Ergänzung der zukunftsorientierten Vision **auch die Gegenwart**. Im Leitbild wird somit der **Unternehmenszweck** (Auftrag) formuliert.

Die **Werte als drittes Element des normativen Rahmens** beschreiben Eigenschaften, an denen erkannt wird, dass das Unternehmen und die Mitarbeitenden sich so verhalten, wie es von der Unternehmensleitung vorgegeben wird. Die Werte beeinflussen die Mitarbeitenden in ihrem täglichen Denken und Handeln. Werte können in verschiedenen Formen formuliert werden:

- Aufzählung von einzelnen Worten
- Führungsgrundsätze
- Verbindliche Verhaltensregeln

Die Form der verbindlichen Verhaltensregeln hat gerade bei grösseren Unternehmen stark zugenommen. Durch die Globalisierung und die Diversifikation der Mitarbeitenden und des Managements wird es zunehmend wichtiger, Verhaltensregeln schriftlich festzuhalten.

Dieser **normative Rahmen ist mit der Verfassung eines Staates** zu vergleichen und sollte über längere Zeit die notwendige Stabilität aufweisen. Dabei ist die Vision eher «verfallsgefährdet», als das Leitbild/Mission.

Die **Vision muss dann aktualisiert werden**, wenn **die strategischen Ziele erreicht werden** oder wenn diese - aus welchen Gründen auch immer - unerreichbar sind oder bleiben.

Strategien für mittel- und langfristige Ziele

Die **Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens** erfolgt auf Basis **von Strategien**, welche innerhalb der vereinbarten und kommunizierten Leitplanken des normativen Rahmens umgesetzt werden. Eine Strategie kann dabei **auf verschiedene Arten entwickelt** werden – die Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses wird stark von der Unternehmenskultur oder dem Lebenszyklus bzw. Rolle eines Unternehmens (Gründung, Wachstum, Rückzug, Restrukturierung, Marktführer, Nischenspieler, Preisführerschaft, Qualitätsführerschaft) im Markt beeinflusst.

Bei mittleren und grösseren Unternehmen ist es auch wichtig, **die unterschiedlichen Strategien im Sinne einer Strategie- oder Führungsarchitektur** untereinander zu positionieren und aufeinander abzustimmen. Denkbar sind folgende Abgrenzungen:

- Konzernstrategie oder Unternehmensstrategie für das Gesamtunternehmen
- Marktstrategie für die Kunden- und Marktentwicklungen (inkl. Produkte- und Dienstleistungsstrategie)
- Finanz- und Risikostrategie für die Ertrags-, Kosten-, Finanzierungs- und Risikosteuerung
- HR-Strategie für das Personalmanagement
- Immobilien-Strategie für die Nutzung und Veräusserung (Miete, Kauf, Vermietung, Verkauf) von Liegenschaften
- IT-Strategie für die IT-Unterstützung im Bereich Planung/Architektur, Entwicklung und Betrieb

Top-Down-Ansatz

Die Entwicklung «Top-Down» ist **in hierarchisch funktionierenden Unternehmen** üblich. Dabei zieht sich das oberste Management (z. B. Verwaltungsrat, Geschäftsleitung) zu einem Strategie-Seminar zurück, entwickelt die Strategie mittels verschiedener Methoden (z. B. SWOT-Analyse), kommuniziert die Ergebnisse anschliessend auf den im Unternehmen etablierten Kanälen und lässt die Strategie anschliessend in die operative Führungsarbeit einfließen.

Bottom-Up-Ansatz

Die Entwicklung «Bottom-Up» ist **in Unternehmen mit starker Mitarbeiter- und hoher Lernorientierung** üblich. Die Bottom-Up-Entwicklung eröffnet der Unternehmensleitung dabei die Möglichkeit, den Ansichten, Erwartungen und

Perspektiven der Basis entsprechend Raum und Gehör zu verschaffen. Die Einbindung der Mitarbeiter kann dabei auf verschiedene Arten erfolgen, auf der persönlichen Ebene beispielsweise mittels Grossgruppen-Konferenzen («Open-Space») oder «World-Café»-Anlässen. Die Nutzung sozialer Medien wie Blogs, Foren oder Innovationsbörsen kombiniert mit Innovationsratings sind Formen für grosse bzw. globale Organisationen, welche für den Umgang mit elektronischen Medien offen sind.

Die Ergebnisse des Bottom-Up-Verfahrens sind **durch ein definiertes Team aufzubereiten** und in der Unternehmensleitung (möglicherweise erweitert durch identifizierte Talente oder weitere innovative Personen) zu diskutieren und zu bewerten. Die **Prioritätensetzung und die Entscheidung** liegen **auch beim Bottom-Up-Verfahren bei der Unternehmensleitung**.

Gegenstrom-Verfahren als Königsdisziplin

Eine weitere Variante ist der Mix bzw. die Kombination des Top-Down- und Bottom-Up-Ansatzes. Dies **macht den Prozess der Strategie-Entwicklung entsprechend komplexer**, letztlich werden aber **mehr Anspruchsgruppen** (Stakeholder) einbezogen.

Diese Variante wird auch als «Gegenstrom-Prinzip» oder «Gegenstrom-Verfahren» bezeichnet, da bei dieser Vorgehensweise die Unternehmensleitung **Leitplanken für die Bottom-Up-Sequenz** des Prozesses vorgeben kann. Die nächsten Führungsebenen bis zu den Mitarbeitenden können innerhalb der Leitplanken entsprechende Szenarien und Ideen entwickeln und bewerten und sich so **in den Strategieprozess einbringen**.

Bei der Definition der Leitplanken ist darauf zu achten, dass diese sich am normativen Rahmen (Vision, Leitbild, Werte) orientieren.

Kommunikation und Umsetzung von Strategien

Die **Strategien müssen möglichst offen kommuniziert** werden, damit die Stakeholder der Unternehmung (Eigentümer bzw. Aktionäre, Mitarbeitende, Partner usw.) entsprechend Vertrauen in die weitere Entwicklung haben und die Entwicklungsschritte (z. B. Kauf oder Verkauf von Unternehmensteilen, Einstellung von Produkten, Entwicklung neuer Produkte, Bearbeitung neuer Märkte) auch eingeordnet werden können.

Für die Kommunikation sind mehrere, wenn möglich **bereits etablierte Kanäle** zu verwenden. Eine persönliche Kommunikation ist zwingend, um die Glaubwürdigkeit zu unterstreichen, Botschaften via E-Mail und Intranet (angereichert mit Videos, Präsentationen) unterstützen die Kommunikation. Um auch **während der Strategie-Umsetzung regelmässig** über Erfolge und noch nicht bewältigte oder anstehende Herausforderungen **zu berichten**, ist ein **Kommunikationsplan** erforderlich, der aufzeigt, zu welchen Terminen, welche Kommunikation durch wen, über welche Kanäle erfolgt.