change is our business

flow consulting

flow change®: Strategieentwicklung

Projektbericht

Strategie in Aktion bringen

Frank Wippermann, flow consulting gmbh

Dieser Projektbericht wurde auf Bitte unseres Kunden anonymisiert.
Das Geschehen spielt in einem anderen Land und in einer anderen Branche – die geschilderten Abläufe entsprechen der Realität.
Die Inhalte, Grafiken und Bilder unterliegen dem Urheberrecht. Bitte beachten Sie alle Urheberrechte. Dieser Artikel dient der Information, er darf nicht zu gewerblichen Zwecken genutzt, vervielfältigt, kopiert, in Datenbanken oder andere digitale Systeme (Internet, Plattformen, Social Media) eingespeist werden.
Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Weitere Informationen zu unserer Arbeit finden Sie auf unserer Webseite:
https://www.flow.de
2019 © flow consulting gmbh

Inhaltsverzeichnis

Strategie in Aktion bringen

Résumée vorab 3

Die Ausgangslage 4

Schritt 1: Klären, auf welche Fragen „Strategie“ eine Antwort sein soll 5

Exkurs 1: Die neun Strategie-Bausteine 5

Exkurs 2: Zwei Wege der Strategieentwicklung 7

Schritt 2: Der Weg zur Strategie 8

Bei S’n’S ausgewählte Strategie-Werkzeuge 9

Schritt 3: Die Mühlen der Umsetzung in den Regionen 10

Schritt 4: Eine Gesamtstrategie formulieren 12

Schritt 5: Die Strategie in die Unternehmenssteuerung integrieren 14

© flow consulting gmbh

Strategie in Aktion bringen

Die Strategie soll einem Unternehmen Orientierung bieten, damit alle wissen, wie die ‚Reise' der kommenden Jahre aussehen soll. In einem nationalen oder internationalen Zusammenhang müssen die Strategien von Region zu Region verschieden sein, um den jeweiligen Marktbedingungen gerecht zu werden. Zugleich soll es möglich sein, zentral zu steuern und zu vergleichen. Wie eine solche ‚Einheit der Unterschiede' bei der Strategieentwicklung erreicht werden kann, wird im folgenden Projektbericht gezeigt.

Wie kompliziert muss Strategieentwicklung eigentlich sein?

Für viele ist „Strategie" die Königsdisziplin des Managements. Und Strategieentwicklung ist dann folgerichtig die Königsmacher-Disziplin – und damit ganz schwierig …

Unsere Erfahrung ist: Eine Strategieentwicklung, die sowohl strukturiert erfolgt als auch auf den Erfahrungen der Organisation basiert, muss gar nicht schwierig oder umfangreich sein. Häufig reichen einige gut ausgewählte Analysen oder Szenarien, mit denen Strategievorschläge formuliert werden.

In diesem Projektbericht wird das „volle Programm" beschrieben – in unserer Beratungspraxis funktioniert Strategieentwicklung jedoch häufig auch mit geringerem Umfang und Aufwand.

Résumée vorab

Am Ende einer Strategieentwicklung steht ein Stück Papier – oder eine Datei. Doch das Wichtigste an der Strategieentwicklung ist der Verständigungsprozess. Das Ergebnis steht erst an zweiter Stelle. In einer turbulenten, dynamischen, komplexen Umwelt tragen die Ergebnisse einer Analyse, auf denen die Strategie beruht, meistens nicht allzu lange. Und dann ist es wichtiger, dass im Laufe eines Strategieentwicklungsprozesses ein gemeinsames Verständnis des Geschäfts entwickelt wurde, als dass eine hochdetaillierte Mittel- oder Langfristplanung besteht. Der in Suffolk lehrende J.-C. Spender fordert in diesem Sinne sogar dazu auf, „Strategie als ein kulturelles Thema neu zu definieren". Denn durch die strukturierte und auf Austausch ausgerichtete Strategieentwicklung haben Unternehmen ein geteiltes Verständnis von Kunden, Mitarbeitern, Finanzen, Wettbewerbern, Preispolitik, gesellschaftlichem Umfeld und so weiter – eine Kultur des Miteinanders. Dieses geteilte Verständnis erweist sich als belastbare Basis für das ‚Segeln gegen den Wind' und für den Umgang mit Überraschungen – für die notwendigen ‚Mikro-Strategien'. Das ist übrigens

© flow consulting gmbh

ein netter Begriff, der versucht, die immer wieder auftauchenden Abweichungen von einer ‚festen' Strategie zu legitimieren.

Oder ganz kurz und knapp: Eine gemeinsam erarbeitete Strategie hilft, beruhigt von diesem Plan abzuweichen.

Und das ist eine ganze Menge wert.

Doch nun zum Prozess von Anfang an:

Die Ausgangslage

Shirts & Shoes – kurz "S'n'S" – ist ein weltweit agierender Produzent von Bekleidung und Schuhen, der seine Waren über Großhändler und ein Franchisenetz verkauft. Axel Greiner leitet als Geschäftsführer seit knapp zwei Jahren die Vertriebsgesellschaft für DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz). Das Geschäft läuft gut, doch kommt es immer wieder zu leichten Verstimmungen zwischen der Vertriebszentrale und den regionalen Vertriebsgesellschaften. Letztere beklagen sich darüber, dass ihnen die Strategie des Headquarters zu sehr ins lokale Geschäft hinein regiert. Die Verantwortlichen in der Zentrale wiederum stört, dass sie gar nicht genau wissen, was aus welchen Gründen in welchen Regionen geschieht oder auch entgegen getroffener Absprachen eben nicht geschieht. Diese disharmonischen Zwischentöne werden immer dominanter als Axel Greiner von seinen Chefs aufgefordert wird, die DACH-Strategie einschließlich der wichtigsten Erfolgskenngrößen beim nächsten Halbjahrestreffen des S'n'S-Vorstands zu präsentieren: „Nach zwei Jahren auf deiner Position wirst du das Geschäft ja nicht nur gut kennen, sondern kannst für uns sicherlich auf den Punkt bringen, wohin sich der DACH-Vertrieb insgesamt entwickeln soll."

Nun kommt Axel Greiner etwas in Hektik – und das hat etwas mit dem Zustand der Strategie zu tun.

- Zum einen weiß er, dass die Erfolge in den einzelnen Regionen nicht nach einheitlichen Kriterien bewertet werden. Klassische Finanzkennzahlen werden zwar überall erhoben, doch Trendindikatoren, Prozessbewertungen oder Kundenkennzahlen werden regionalspezifisch gehandhabt. Das hat durchaus seine Gründe – geschichtlich und objektiv.
  - Geschichtlich, weil der S'n'S-Vertrieb in vielen der insgesamt 12 Regionen (acht in Deutschland, jeweils zwei in Österreich und der Schweiz) durch die Übernahme lokaler Vertriebsorganisationen entstanden ist. Und die brachten ihre jeweils eigene ‚Kennzahlen-Philosophie' mit.
  - Objektiv, weil in Regionen mit großer Bevölkerungsdichte andere Kriterien des Kundenverhaltens relevant sind und daher für eine Steuerung des Vertriebsgeschäfts herangezogen werden. Zudem gibt es drei Regionen, die sich im Aufbau befinden und in denen der Vertrieb zum Endkunden ausschließ-

© flow consulting gmbh

lich über Franchisepartner und nicht über eigene Einzelhandelsketten erfolgt – auch hier sind andere Kennzahlen relevanter als in den Regionen mit eigenen Einzelhandelsorganisationen.

- Zum anderen hat Axel Greiner zwar einen guten Überblick, welche wichtigen Themen gerade in welchen Regionen verfolgt werden. Doch die dafür jeweils ausschlaggebenden Gründe hat er nur in den wenigsten Fällen parat; die Ergebnisse der hinter den Gründen stehenden Analysen schon gar nicht. Und sollte ihn dann noch jemand aus dem Vorstand fragen, wie denn die Analyseergebnisse im Vergleich aussehen, so müsste Axel Greiner zugeben, dass die Analysemethoden von Region zu Region verschieden sind. Ergebnisse können von daher gar nicht miteinander verglichen werden. Strategisch gesehen also ein – wie der aus dem Niederbayerischen stammende Controllingchef sagen würde – „Fleckerlteppich"; ein erfolgreicher Fleckerlteppich immerhin.

Axel Greiner hatte Glück. Die Agenda der Vorstandssitzung wurde umgeworfen, der Fokus auf die Geschäftsmodellentwicklung in ein Land außerhalb der DACH-Region gelegt.[1] Für ihn war das die Gelegenheit, Versäumtes nachzuholen.

An dieser Stelle kam flow consulting ins Spiel. S'n'S war uns im Zusammenhang mit der Begleitung mehrerer komplexer Change-Vorhaben bekannt. Die Strategien einiger Regionalgesellschaften waren uns aus diesen Veränderungsprojekten bereits geläufig. Der Auftrag bestand für uns darin, einen Rahmen für die Strategieformulierung zu beschreiben und Werkzeuge zum Füllen dieses Rahmens – also zur Strategieentwicklung – bereitzustellen und mit den Regionen umzusetzen.

Schritt 1: Klären, auf welche Fragen „Strategie" eine Antwort sein soll

Der Begriff ‚Strategie' ist nicht eindeutig definiert. Einige verstehen darunter das Festlegen der wichtigsten Kennzahlen, andere eine ausführliche Beschreibung des Innen- und Außenlebens eines Unternehmens mitsamt der wichtigen Entwicklungspfade. Einige sehen Strategie als eine Marktpositionierung und das Herausarbeiten von Alleinstellungsmerkmalen, andere als das Bestimmen der unternehmenseigenen Kernkompetenzen und dem Fokussieren auf genau diese. Der Duden definiert ‚Strategie' als „genauen Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein militärisches, politisches, psychologisches, wirtschaftliches o. ä. Ziel zu erreichen, und in dem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht"[2]. ‚Matchplan' würde Jogi Löw dazu sagen – der Weg zum Ziel.

[1] Dazu: Projektbericht: Koordination in der internationalen Beratung. https://www.flow.de/passgenaue-koordination-in-der-internationalen-beratung/ [20190702]
[2] https://www.duden.de/rechtschreibung/Strategie [20190702]

© flow consulting gmbh

Um nun einen solchen „Matchplan“ für S’n’S zu entwerfen, setzten wir uns mit der engeren DACH-Geschäftsführung zusammen, um deren Verständnis von ‚Strategie’ zu klären. Dabei half uns unser Modell, diese Diskussion zu strukturieren und mit anderen Strategieformen in der Welt von S’n’S abzugleichen.

Exkurs 1: Die neun Strategie-Bausteine

Das Modell der neun Strategie-Bausteine ist ein Angebot an verschiedenen Aspekten, für die strategische Inhalte formuliert werden. Es ist sachlogisch und in vielen Fällen auch zweckmäßig, alle Bausteine von unten nach oben zu füllen, jedoch nicht notwendig. Wir haben in unserer Strategieberatungspraxis Unternehmen erlebt, die bewusst auf einige der Bausteine verzichtet haben: Auf die Anliegen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und die Definition des Leistungsangebots, weil dieses Leistungsangebot bereits feststand. Oder auf Alleinstellungsmerkmale, weil der Markt aus Me-too-Produkten mit dem einzigen Stellhebel ‚Preis’ bestand.

Abbildung 1: Neun Strategie-Bausteine[3]

Ein Ergebnis dieses Abgleichs war, dass in der S’n’S-Welt kein einheitliches Strategieverständnis vorzuherrschen schien. Das war für uns Erleichterung und Erschwernis zugleich: Erschwernis, weil wir keinerlei Anhaltspunkte hatten, was denn in der gesamten Organisation als notwendige Strategieelemente angesehen wird. Erleichterung, weil wir so freiere Hand hatten, um den oben genannten „Fleckerlteppich“ zu organisieren.

In Absprache mit einigen erfahrenen Regionalvertriebsleitungen und kompetenten Personen aus der S’n’S-Zentrale, entschied die DACH-Vertriebsgeschäftsführung, alle neun Bausteine als Strategierahmen anzustreben. Es war den Regionen überlassen, in welcher Tiefe sie jeden der neun Bausteine beschreiben.

[3]Aus: Wippermann, F. (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin, S. 38.

© flow consulting gmbh

Exkurs 2: Zwei Wege der Strategieentwicklung

Prinzipiell gibt es zwei Wege, um zu einer Strategie zu gelangen: Den mit Hilfe von Analysen und den mit Hilfe von Szenarien. Die beiden Wege schließen sich nicht aus, können also miteinander kombiniert werden.

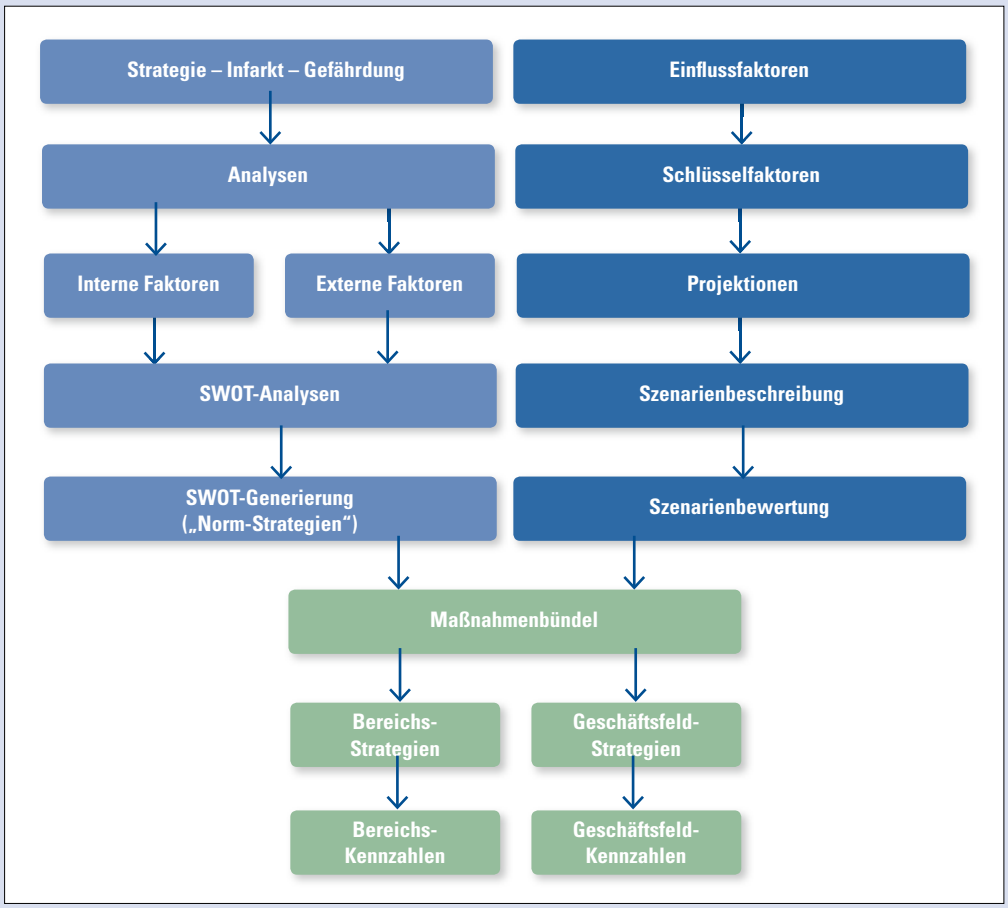


Abbildung 2: Zwei Wege der Strategieentwicklung

Bei der **Strategieentwicklung mittels Analyse** wird zunächst ermittelt, ob die Notwendigkeit einer neuen Strategie eher aufgrund interner Schwächen oder eher aufgrund externer Risiken besteht. Diese sogenannte ‚Strategieinfarktgefährdung' bestimmt wesentlich, welche Analyse-Werkzeuge im weiteren Verlauf eingesetzt werden. Denn es ist beispielsweise wenig zweckmäßig, sich auf interne Abläufe oder Kennzahlen zu konzentrieren, wenn die eigentlichen Gefahren eher im Umfeld des Unternehmens liegen (Wettbewerber, gesetzliche Bedingungen, gesellschaftliche Entwicklungen).

© flow consulting gmbh

Mit Hilfe der so bestimmten Analyse-Werkzeuge werden Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken festgestellt und begründet. Dabei beziehen sich die Stärken und Schwächen auf unternehmensinterne Gegebenheiten, die Chancen und Risiken auf unternehmensexterne Gegebenheiten. Vor allem die Begründung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ist für spätere Argumentationen wichtig, wenn es darum geht, die eine oder andere Maßnahme für andere nachvollziehbar zu erklären. Die Kombination der wesentlichen Stärken und Schwächen mit den wesentlichen Chancen und Risiken führt zu den sogenannten ‚Normstrategien', in manchen Fällen noch ergänzt um Markt- und Wettbewerbspositionierungen. Hierin werden Maßnahmen beschrieben, die beispielsweise für den Fall vorbereiten, dass (interne) Stärken und (externe) Chancen mittelfristig Realität werden. Auch für die anderen Kombinationen werden entsprechende Maßnahmen bestimmt.[4]

Die **Strategieentwicklung mittels Szenarien** führt ebenfalls zu einer Liste geeigneter Maßnahmen. Bei der Szenariotechnik werden zunächst die wichtigen Einflussfaktoren bestimmt, die in einem und auf ein Unternehmen wirken. Die relevantesten dieser Faktoren, Schlüsselfaktoren genannt, werden kombiniert und für jede dieser Kombinationen werden die markanten Entwicklungen im Sinne einer möglichen Zukunft beschrieben. Ähnliche ‚mögliche Zukünfte' (Projektionen genannt) werden zu Szenarien zusammengefasst, diese werden beschrieben und bewertet. Abschließend erfolgt die Festlegung von Maßnahmen, um das Unternehmen auf alle oder auf ausgewählte Szenarien vorzubereiten.[5]

Schritt 2: Der Weg zur Strategie

Nachdem das Ziel der Strategieentwicklung – das Füllen der neun Elemente für jede der 12 Regionen – geklärt war, wurde der analytische Weg durch die Geschäftsführung bevorzugt. Hauptgrund war, dass auf Gesamt-S'n'S-Ebene zu einzelnen Geschäftsfeldern Szenarien in Planung waren und die Vertriebsorganisation dazu weder in Konkurrenz stehen noch Doppelarbeit lostreten wollte.

Bei der Festlegung der Analyse-Werkzeuge konnte die Geschäftsführung zu einem Teil auf Instrumente des S'n'S-weiten Controllings zurückgreifen. Die weiteren Instrumente wurden in einem Workshop gemeinsam mit allen Regionalverantwortlichen und den Leitungen der Zentraleinheiten ausgesucht. Dabei wurde darauf Wert gelegt, dass in allen Regionen sowohl intern als auch extern ausgerichtete Werkzeuge zum Einsatz kommen sollten, um eine Vergleichbarkeit der Situation in den Regionen zu gewährleisten. Die im Exkurs aufgeführte Strategieinfarktgefährdung konnte somit entfallen. Die Rolle von flow consulting bestand in diesem Schritt darin, bei

[4] Für eine genauere Erläuterung dieser und anderer Werkzeuge s.: Wippermann, F. (2013): Short Cuts. Regensburg.
[5] Einen Projektbericht zur Szenarioentwicklung finden Sie unter https://www.flow.de/de//pdf/projektbericht-szenariotechnik_de.pdf.

© flow consulting gmbh

der Auswahl und beim Mix der Werkzeuge zu beraten. Unsere S'n'S-Kenntnis einerseits und die Erfahrungen mit vielen Analyse-Werkzeugen in anderen Organisationen andererseits waren für uns die Leitplanken unserer Empfehlungen. Auch bestand unsere Rolle darin, vor ‚zu viel Professionalität' zu warnen. Denn viele der Analyse-Werkzeuge verlocken mit ihren Namen und dem damit suggeriertem Nutzen, diese „auch nochmal schnell" in die Werkzeugkiste mitaufzunehmen. ‚Wertstromanalyse' oder ‚Prozesseffizienz-Analyse' lassen sich aber nicht mal eben so mit links mitnehmen. Sie erfordern eine langjährige standardisierte Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Thema. Unsere Warnung vor zu vielen und zu komplizierten Analyse-Werkzeugen sollte uns im weiteren Projektverlauf noch einholen.

Bei S'n'S ausgewählte Strategie-Werkzeuge

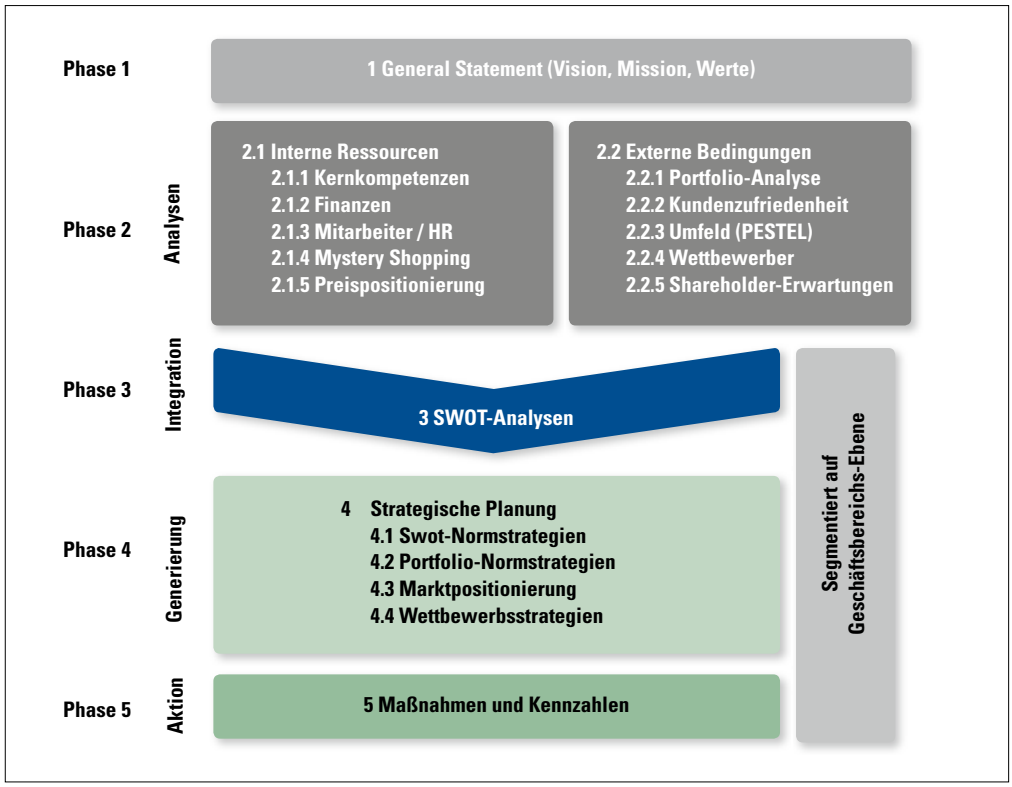


Abbildung 3: S'n'S-Strategie-Werkzeuge

© flow consulting gmbh

Zum Verständnis des Vorgehens bei S'n'S sehen Sie hier die zehn Analyse-Werkzeuge im Kurzportrait:

Werkzeug	Fokus
Kernkompetenz-Analyse	Zentrale Eigenschaften und Vorteile des Unternehmens (Produkte, Prozesse, Struktur, …)
Finanz-Analyse	Wichtige Finanzkennzahlen und -ergebnisse sowie Finanzentwicklung und Risikomanagement
Mitarbeiter / HR-Analyse	Wichtige Personalkennzahlen und Entwicklungen bei Personalplanung und -entwicklung
Mystery Shopping-Analyse	Ergebnisse von verdeckten Einkäufen und Angeboten – v.a. hinsichtlich des Verkäuferverhaltens
Preispositionierungs-Analyse	Ergebnisse und Erfahrungen der bisherigen Preispolitik und -gestaltung
Shareholder-Erwartungs-Analyse	Inhalte der Erwartungen der Eigner und deren Einschätzungen zur Rolle und Funktion des Unternehmens
Wettbewerber-Analyse	Stärken und Schwächen der wichtigen Wettbewerber sowie Einschätzung der „schmerzhaften" Lücken
Umfeld-Analyse	Politische, ökonomische, soziale, technologische, ökologische und rechtliche Entwicklungen im Unternehmensumfeld
Kundenzufriedenheits-Analyse	Ergebnisse von Kundenbefragungen sowie Ergebnisse von Indikatoren (Kundenverhalten)
Portfolio-Analyse	Derzeitige und angestrebte Positionierung der Produkte und Dienstleistungen hinsichtlich Marktanteil und Marktwachstum

Tabelle 1: Die zehn S'n'S-Analyse-Werkzeuge

Schritt 3: Die Mühen der Umsetzung in den Regionen

Der erfahrene Finanzchef der DACH-Vertriebsorganisation hatte es schon vermutet: Nur die wenigsten Regionen waren in der Lage, zu allen zehn Analyse-Themen fundierte Ergebnisse zu liefern. Also verliefen die Workshops mit den Leitungsteams der zwei Pilotregionen sehr zäh. Zahlen wurden im Workshop immer wieder auf ihre Verlässlichkeit hin in Frage gestellt. In vielen Fällen wurden statt nachvollziehbarer und nachprüfbarer Begründungen lediglich subjektive Einschätzungen und teilweise auch ganz persönliche Wunschvorstellungen geäußert. Eine strukturierte und effizi-

© flow consulting gmbh

ente Überleitung von Analyseergebnissen zu Einschätzungen war so nicht möglich. Die Umsetzung wurde daher schon nach den beiden Pilotversuchen vorläufig gestoppt. Es war allen Beteiligten klar, dass die Strategieworkshops in den Regionen zunächst besser vorbereitet werden mussten. Zwei Mitarbeiter der Vertriebszentrale begannen, die Regionen mit Hilfe der S'n'S-Zentrale erst einmal fit zu machen in den Kennzahlen. Dazu berieten sie ihre jeweiligen Ansprechpartner in den Regionen, wie diese die geforderten Analyse-Werkzeuge unter Rückgriff auf bereits bestehende Datenpools regional zum Leben erwecken konnten. Bei diesem Schritt hatten die flow-Berater die Aufgabe, sicherzustellen, dass das in Abbildung 3 dargestellte Gesamtsystem vollständig und zugleich mit möglichst wenig Aufwand bedient wurde.

Schon nach sechs Wochen waren 10 von 12 Regionen in der Lage, zu mindestens acht Analyse-Werkzeugen belastbare Zahlen und Erkenntnisse zu liefern. Auf Vollständigkeit in Bezug auf alle zehn Werkzeuge wurde in der Einführungsphase verzichtet, da beispielsweise nicht in allen Regionen Mystery Shoppings durchgeführt wurden, dazu also keinerlei Daten vorliegen konnten. Um die eigentlichen Strategie-Workshops effizienter zu gestalten, wurden die Regionen aufgefordert, bis zwei Wochen vor dem anberaumten Termin die vorliegenden Zahlen, Daten und Fakten für jedes Analyse-Werkzeug in ein vorgegebenes Template einzutragen. In den bis zum Workshop verbleibenden 14 Tagen konnten noch fehlende Ergebnisse nachgefordert oder widersprüchliche Ergebnisse aufgeklärt werden.

Dieser Vorlauf hatte zwei Vorteile: Zum einen lag es in der alleinigen Verantwortung der Region, für ein möglichst vollständiges Ergebnisbild zu sorgen. Weder die Zentrale noch der flow-Moderator des Workshops waren darin involviert, sie gaben höchstens Hinweise zu formalen Fragen wie der Anzahl der zu betrachtenden Wettbewerber (bei der Wettbewerber-Analyse) oder des Detailgrades bei der Umfeld-Analyse. Zum anderen konnten sich die Teilnehmer im Workshop voll und ganz auf das Diskutieren und Einschätzen von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken hinsichtlich der vorliegenden Zahlen konzentrieren, da der Prozess der Ergebniserhebung ja bereits abgeschlossen war.

Im Laufe eines guten halben Jahres lagen die Strategien der zwölf Regionen vor und zwar ganz so, wie Axel Greiner sich das vorgestellt hatte. Auf der ersten Seite waren immer Vision und Mission angegeben, auf der Folgeseite die für die Region wesentlichen Werte. Danach folgten auf je einer Doppelseite die Ergebnisse zu den zehn Analyse-Werkzeugen. Links die Darstellung der Zahlen, Daten, Fakten, rechts die wesentlichen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Danach waren die relevanten Normstrategien aufgeführt, und zwar segmentiert

- nach den fünf Geschäftsfeldern: Bekleidung-Premium, Bekleidung-Quality, Schuhe, Accessoires und Franchise und
- nach den wichtigen Bereichen: Einkauf, Finanzen, IT, Marketing, Personal, Vertrieb.

© flow consulting gmbh

Es folgten das angestrebte Produkt-Portfolio und zum Abschluss auf je einer Seite die Maßnahmenbündel zu den oben genannten Geschäftsfeldern und Bereichen. Zu jedem Maßnahmenbündel waren die zwei bis drei relevanten Kennzahlen aufgeführt. Ebenso waren die Maßnahmenbündel nach einem einheitlichen Katalog von acht Kriterien priorisiert. Hierbei nutzten alle Regionen das Werkzeug ‚Top Activities' aus der Toolbox von flow consulting.

Aufwand	1. Personentage 2. Budget
Nutzen	3. erwarteter Nutzen 4. erwarteter Zeitpunkt
Charakteristika	5. Komplexität 6. Dringlichkeit 7. Aufruhrpotenzia 8. Abhängigkeit von Dritten

Tabelle 2: Kriterien zur Priorisierung der Maßnahmenbündel

Auf knapp 50 Seiten hatte Axel Greiner nun die Analyseergebnisse und die Herleitung der Strategie vorliegen.

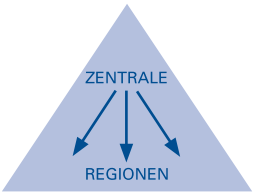
Schritt 4: Eine Gesamtstrategie formulieren

Doch nun war es wie bei Dornröschen – die „13. Region" war nicht bedacht worden. Diese „13. Region" war die Zentrale. Deren Rolle war genauso wenig geklärt wie die Frage, ob sich denn die Gesamt-Strategie aus der Summe der Strategien der zwölf Regionen ergeben solle. Zum Verhältnis der Strategie der Zentrale zu den Regionalstrategien gab es nirgendwo in der S'n'S-Welt eine Vorgabe oder zumindest eine bewährte Praxis. Alle kontinentalen Märkte handhabten das ‚irgendwie'. Axel Greiner wollte aus zwei Gründen Klarheit: Einerseits war er das Wehklagen der Regionen über die als direktiv und praxisfern wahrgenommen Interventionen durch die Zentrale leid – und ebenso die Beschwerden der Zentralisten über das beliebig-anarchische Nichtumsetzen von zentralen Anweisungen. Und andererseits sah er die Chance, als erster Area-Geschäftsführer auf sein strategisches Wirken und Können aufmerksam zu machen. Klappern gehört bekanntlich zum Handwerk.

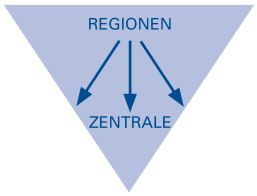
© flow consulting gmbh

Drei mögliche Ansätze zum Verhältnis von zentraler zu regionaler Strategie legten wir dem Management vor – und empfahlen aufgrund unserer Kenntnis der S'n'S-Kultur und der Erfahrungen aus der Moderation und den Ergebnissen der regionalen Strategie-Workshops auch gleich einen der Ansätze:

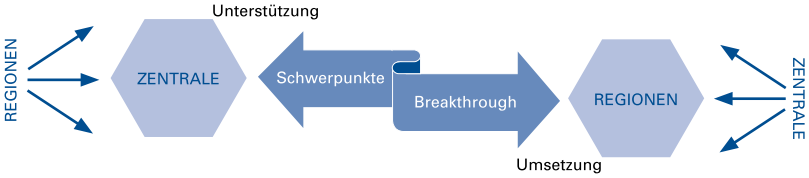
1. Die Zentralstrategie ist den regionalen Strategien übergeordnet, die regionalen Strategien sind dementsprechend top-down aus der Zentralstrategie abzuleiten. Eine Regionalstrategie ist somit immer operationalisierte Teilmenge der zentralen Strategie. Vorteil dieses Ansatzes ist eine hohe Harmonisierung unter dem Schirm der Zentralstrategie. Der Ansatz setzt voraus, dass sich die Regionen in einer ähnlichen Situation befinden – ansonsten müsste die Zentralstrategie sehr breit und vage formuliert sein.



2. Die Zentralstrategie bildet sich aus der Schnittmenge der regionalen Strategien, sie entsteht bottom-up aus bereits vorliegenden regionalen Strategien. Vorteil dieses Ansatzes ist die operative Nähe der Strategie. Der Ansatz setzt voraus, dass die regionalen Strategien nicht allzu weit auseinander liegen – ansonsten ähnelt die Zentralstrategie eher einem Bauchladen.



3. Die Zentralstrategie setzt einige wenige allgemein verbindliche Schwerpunkte in Bereichen wie IT, Personal oder Einkauf – die sogenannten „Breakthrough-Strategies". Darüber hinaus fungiert die Zentrale als Unterstützer und Ermöglicher regionaler strategischer Schwerpunkte und lässt in ihrer Strategie solche regionalen Aspekte bewusst leer – wie beispielsweise Marketing oder Vertriebssteuerung. Vorteil dieses Ansatzes ist die Mischung aus zentral verordneter Standardisierung und gleichzeitig regionalen Freiräumen. Der Ansatz setzt voraus, dass sich die Zentrale in Anzahl und Umfang der Standards zurückhält und dass die Regionen diese ausgewählten Standards auch 1:1 umsetzen.



Aufgrund der Heterogenität der Regionen empfahlen wir den letztgenannten Ansatz. Diese Empfehlung wurde von Axel Greiner und seiner Führungsmannschaft aufgegriffen.

© flow consulting gmbh

Für die Zentrale galten nun andere Analysewerkzeuge als die zehn für die Regionen. Hier kam es zunächst darauf an, aus der globalen und der europäischen S'n'S-Strategie die relevanten Hauptpfade („Pathways") herauszuarbeiten – auf dieser Ebene wurde nämlich der oben zuerst genannte Top-down-Ansatz praktiziert. Aus diesen Pathways ergaben sich erste Breakthrough-Strategien. Die zentralen Unterstützungsleistungen konnten erst nach der Formulierung der regionalen Strategien definiert werden. Hier wurde das von uns vorgeschlagene Gegenstromverfahren genutzt. Bei diesem schlägt die Zentrale in Kenntnis aller Regionalstrategien ihre Unterstützungsideen vor. Die Regionen prüfen sie in Bezug auf ihre Nutzbarkeit und Effektivität. Neben dem Ergebnis dieser Prüfung werden noch Verbesserungs- oder Änderungsvorschläge an die Zentrale gegeben. Diese schätzt die Angemessenheit und Umsetzbarkeit ein und gibt einen revidierten Vorschlag ihrer Unterstützungsideen. Die greifen die Regionen abermals auf, bewerten, ändern und verbessern – die Zentrale prüft und passt an – und so weiter. Dieser aufwändig erscheinende Prozess birgt zwei Vorteile, die den Einsatz rechtfertigen. Zum einen werden durch das Gegenstromverfahren die zentralen und regionalen strategischen Anliegen der jeweils anderen Seite erst richtig deutlich – das dient also der kommunikativen Verständigung. Zum anderen wird das Ergebnis mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von allen getragen, da es aus einem gemeinsamen Aushandlungsprozess heraus entstanden ist. ‚Agreement' und ‚Involvement' sind also die beiden Nutzenaspekte dieses Vorgehens.

Schritt 5: Die Strategie in die Unternehmenssteuerung integrieren

Die Präsentation vor dem Vorstand wurde ein Erfolg. Doch viel wichtiger war für Axel Greiner die Veranstaltung wenige Wochen vorher gewesen: Das DACH-Management-Meeting. Alle Regionalchefs und deren engste Mitarbeiter sowie die Führungskräfte aus der Zentrale waren wie immer einmal im Jahr zusammengekommen, um das vergangene Jahr Revue passieren zu lassen. Doch dieses Mal spürte Axel Greiner eine andere Stimmung – lockerer, kollegialer, verständnisvoller und weniger ‚auf Krawall gebürstet'.

Kein Wunder, dachte er sich, das gemeinsame Arbeiten an der Strategie zeigt Wirkung – nicht nur auf dem Papier. Zentraler Tagesordnungspunkt auf diesem Meeting war die Integration des Strategieentwicklungsprozesses in die Steuerung der Area. Damit sollte gewährleistet werden, dass die strategischen Vorhaben auch wirklich in die regionale Praxis umgesetzt werden. Ergebnis und Beschluss war das folgende Schaubild:

© flow consulting gmbh

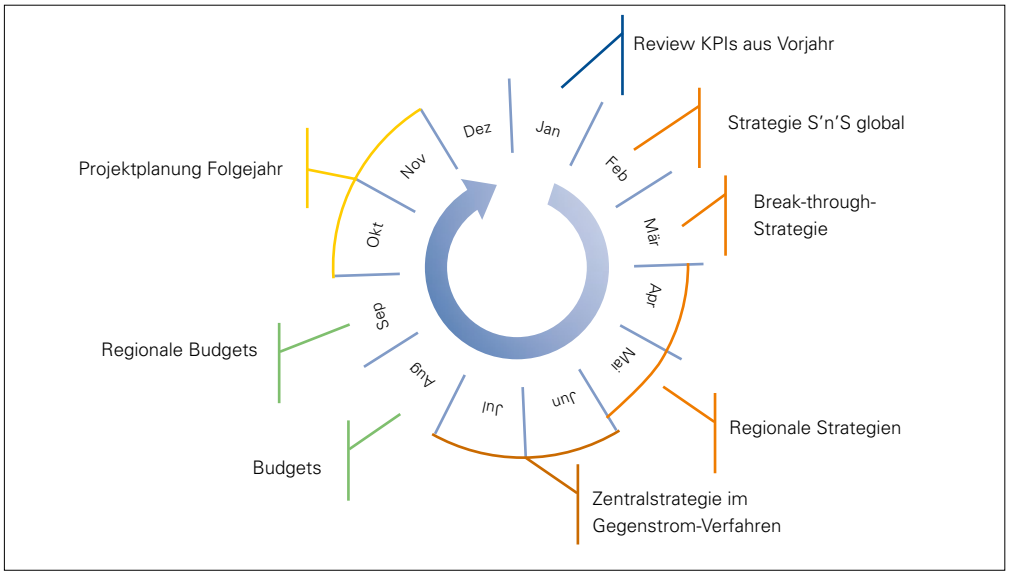


Abbildung 5: KPI-Strategie-Budget-Projekt-Zyklus

Das Schaubild zeigt den groben Ablauf der jährlichen Planung und deren Verschränkung: Aufgrund des Reviews der relevanten Kennzahlen und Indikatoren des Vorjahres sowie der globalen S'n'S-Strategie legt die Zentrale im März eines Jahres ihre wichtigen strategischen Eckpfeiler vor. In Kenntnis dieser entwickelt jede Region ihre regionale Strategie, auf die sich die Unterstützungsleistungen der Zentrale dann beziehen (Gegenstrom im Sommer). Die Budgetrunden im August und September beruhen somit auf einem abgestimmten Strategiepaket aus zentralen Breakthrough-Zielen, regionalen Strategien und zentralen Unterstützungen. Im Rahmen der im Frühherbst festgelegten Budgets können ab Oktober regionale und zentrale Maßnahmen für das Folgejahr geplant werden.

So wird die Strategie von S'n'S nach oben hin mit der globalen Strategie verknüpft und zugleich in einer Aushandlung zwischen zentralen Standards und den regionalen Besonderheiten praktikabel gemacht.

© flow consulting gmbh

change is our business

flow consulting

flow change®: Strategieentwicklung

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49 (0)5141 740074
Fax +49 (0)5141 740078
mail@flow.de
www.flow.de