



the zurich consulting company 
professional strategy services

Strategie 2002
Strategiearbeit in Schweizer Unternehmen

Der Reader zur Studie, Oktober 2002

The Zurich Consulting Company AG
Thurwiesenstrasse 17
CH-8037 Zürich

Phone +41 1 389 84 40
Fax +41 1 389 84 00
www.zurichcc.com

Die Erneuerung der strategischen Planung

Die Zurich Consulting Company hat im Frühjahr 2002 untersucht, wie Schweizer Unternehmen ihre Strategie definieren. Den Erwartungen entsprechend pflegen die meisten Firmen eine gut strukturierte und detaillierte operative Planung und stimmen diese eng mit der finanziellen Planung und Budgetierung ab. Für zukunftsgerichtete Themen und daraus abgeleitete strategische Fragestellungen, wird hingegen weit weniger unternommen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass in der Ausgestaltung der Corporate Governance die Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung vielfach unzureichend definiert ist. Obwohl dem gemeinsamen Verständnis über zukünftige Entwicklungen, nach Aussagen der untersuchten Firmen, eine hohe Bedeutung beigemessen wird, betreuen oft unerfahrene Mitarbeiter den Prozess der Strategieentwicklung. Die Erreichung strategischer Ziele kann durch eine stärkere Umsetzungsorientierung der Strategieprozesse, eine verbindlichere Definition von Umsetzungsmaßnahmen sowie einfache Controlling-Mechanismen effizienter geschehen. Die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und deren Anpassung muss mittels systematischer Erfassung und Pflege strategierelevanter Informationen verbessert werden. Sollten die notwendigen Erneuerungen der strategischen Planung nicht mit Nachdruck vorangetrieben werden, kann sich die resultierende fehlende Flexibilität und Reaktionsfähigkeit in schnell verändernden Märkten auch kurzfristig fatal auswirken.

Die Resultate der Studie

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind ungenügend abgestimmt

Die meisten Firmen sehen die Verantwortung für die Unternehmensstrategie klar bei Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Die Aufgaben und Kompetenzen der Organe sind jedoch oft nicht bekannt oder nur ungenügend definiert. Obwohl 83% der Firmen die strategische Planung als kontinuierlichen und wertschöpfenden Prozess sehen, haben lediglich 52% einen durchgehenden Strategieprozess definiert. Um der zunehmenden Komplexität des Umfeldes zu begegnen, haben 81% der Firmen Massnahmen initiiert, ihr Umfeld kontinuierlich – wenn auch in unterschiedlicher Breite und Tiefe – zu überwachen.

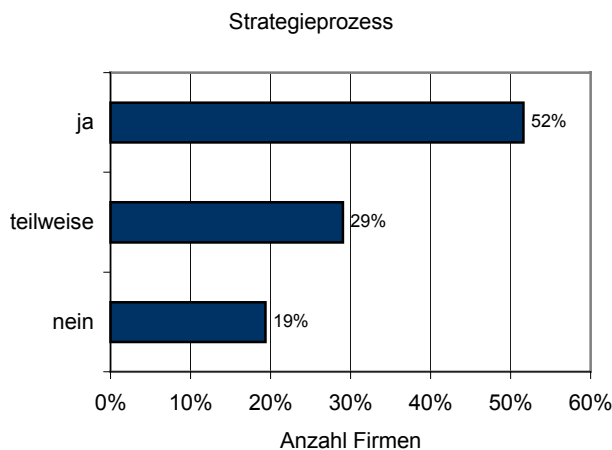


Abbildung 1: Durchgängig definierter Strategieprozess

Obwohl Verwaltungsräte, Top Management und andere Schlüsselpersonen 5 bis 10 Tage pro Jahr in die Strategieentwicklung eingebunden werden, wird der inhaltlichen Ausgestaltung der Strategiearbeit wenig Beachtung geschenkt. Die Organisation und Begleitung der Strategieentwicklung wird zum Teil an Mitarbeiter delegiert, die weder das notwendige methodische Wissen noch die Erfahrung im Umgang mit strategischen Fragestellungen haben.

Kein gemeinsames Verständnis von zukünftigen Entwicklungen

Mehr als die Hälfte der strategischen Initiativen werden nicht mit genügend Nachdruck umgesetzt und schliesslich ohne messbare Resultate eingestellt. Obwohl in den meisten Firmen erkannt wird, wie wichtig ein gemeinsames Verständnis über zukünftige Entwicklungen ist, wird die Diskussion über zukünftige Industrie- und Umfeldszenarien selten viel Zeit und Energie investiert. Gleichzeitig werden bei der Entwicklung und Definition der Strategie nur selten die Schlüsselpersonen (z.B. Key Account Manager, Product Manager, Technologieexperten) involviert, welche die Umsetzung im Tagesgeschäft schliesslich vorantreiben müssen. Allzu oft wird heute die Strategiearbeit noch zur alleinigen Chefsache oder Verantwortung von Stabsabteilungen erklärt, und wichtige Kompetenzträger können zur Unternehmensstrategie gar keinen Wertbeitrag leisten.

Die Strategie wird ohne Nachdruck umgesetzt

Die Umsetzung der Strategie wird von den meisten Firmen erst nach Abschluss der Planung in Angriff genommen. Zudem ist der Prozess der Strategieentwicklung meist nur ungenügend darauf ausgerichtet, dass bereits bei der Erarbeitung der Strategie anhand von quantifizierten Zielen, detaillierten Massnahmen oder messbaren Kennzahlen die Umsetzung gewährleistet werden kann. Der Beitrag von Schlüsselmitarbeitern zur Umsetzung der Strategie wird nur vereinzelt in persönlichen Leistungsbeurteilungen gemessen und honoriert. Obwohl über 80% der Unternehmen angeben, dass die Kultur ein wichtiger Faktor für den unternehmerischen Wandel ist, findet sie nur bei ca. 40% der Firmen explizite Berücksichtigung in der Strategieentwicklung. Eine systematische Analyse der Unternehmenskultur findet nur bei ganz wenigen Unternehmen statt. Diese Entkoppelung von Strategiedefinition und -umsetzung erschwert die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und die Kontrolle deren Umsetzung zusätzlich.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den unternehmerischen Wandel

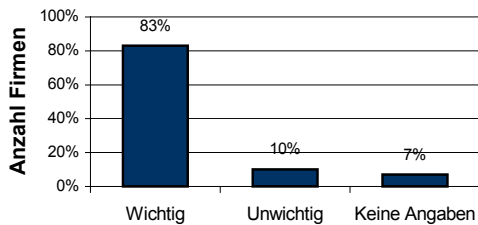


Abbildung 2: Bedeutung der Unternehmenskultur

Explizite Berücksichtigung der Unternehmenskultur in der Strategiearbeit

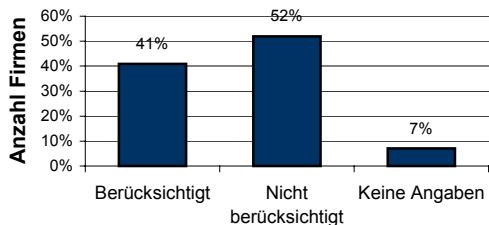


Abbildung 3: Berücksichtigung der Unternehmenskultur

Entscheidungen basieren auf qualitativ schwachen Informationen

Wissensmanagement ist in allen grösseren Firmen ein wichtiges Thema. Trotzdem befinden sich auch für viele Schlüsselmitarbeiter wesentliche Teile der Entscheidungsprozesse in einer „Black Box“, und der Qualität der zugrundeliegenden Informationen wird nur geringe Beachtung geschenkt.

Kontinuierliche Überwachung

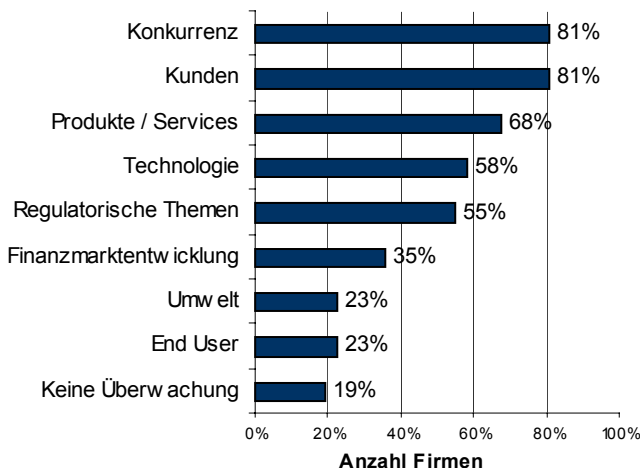


Abbildung 4: Überwachung der Einflussfaktoren

Das Wissen wird meist ad-hoc und punktuell erarbeitet und selten in transparenten Strukturen verwaltet und methodisch oder gar systemisch unterstützt. Dem Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zur Identifikation, Aufbereitung und Pflege von strategisch oder operativ relevanten Informationen wird in der persönlichen Leistungsbeurteilung zudem wenig Rechnung getragen. Die mangelnde Transparenz der Entscheidungen und Qualität der zugrundeliegenden Informationen führen dazu, dass die Nachvollziehbarkeit und Revidierbarkeit strategischer Entscheidungen nur schwer, oder de facto unmöglich ist.

Handlungsempfehlungen

Verantwortlichkeiten von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung müssen klar definiert werden

Die Strategieentwicklung ist eine kontinuierliche Aufgabe und muss klar strukturiert sein. Die Verantwortungen für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind aufeinander abzustimmen. Die notwendigen Informationen müssen einfach zugänglich gemacht, logisch strukturiert und kontinuierlich überprüft werden. Da entlang der Strategieentwicklung wertvolle Ressourcen eingebunden werden, muss die Organisation und Moderation des Prozesses durch ausgebildete und erfahrene Mitarbeiter geschehen.

Die Zukunft muss Startpunkt der Strategiediskussion sein

Eine gemeinsame Vorstellung der Beteiligten über zukünftige Entwicklungen erhöht die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit der Unternehmung. Auf neue Informationen oder unvorhergesehene Ereignisse kann wesentlich schneller reagiert werden, wenn Entscheidungen nachvollziehbar und die zugrundeliegenden Informationen transparent und bekannt sind. Die erfolgreiche Umsetzung der entwickelten Strategie beginnt bereits beim Design des Strategieentwicklungsprozesses: wenn Wissen und Erfahrungen von Schlüsselpersonen in die Planung einbezogen und identifizierte Ziele und Massnahmen messbar gemacht werden (z.B. Anteil abgeschlossener Prozessschritte über die Zeit), erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung wesentlich. Da die involvierten Personen in den meisten Industrien und Märkten zunehmend komplexeren Umfeldbedingungen gegenüberstehen, werden Industrieszenarien zur Ergänzung umfassender Analysen unabdingbar.

Die Kommunikation und Anreizsysteme stellen die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sicher

Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sind stark davon abhängig, ob sich Mitarbeiter mit der Firmenphilosophie und -kultur identifizieren können. Deshalb muss die Unternehmenskultur von Beginn an in die Strategiearbeit mit einbezogen werden. Spätes-

tens bei der Umsetzung strategischer Massnahmen können kulturelle Faktoren als Katalysatoren genutzt werden. Mit gezielter Kommunikation kann die Identifikation mit der Unternehmung und mit der entwickelten Stossrichtung positiv beeinflusst werden. Die persönlichen Ziele der einzelnen Mitarbeiter müssen in Abstimmung mit den Unternehmenszielen definiert und quantifiziert werden. Massgeschneiderte Controlling-Systeme, mit den entsprechenden Zeit- und Meilensteinplänen, können als einfache Hilfsmittel in der Begleitung der identifizierten Massnahmen eingesetzt werden. Da viele Umsetzungsaufgaben ausserhalb des Tagesgeschäfts stattfinden müssen, kann ein zielgerichteter Einsatz externer Ressourcen die Umsetzung gewinnbringend unterstützen.

Knowledge Management erhöht die Effizienz der strategischen Planung

Die Entscheidungsprozesse müssen für die Schlüsselmitarbeiter aus der „Black Box“ geholt und transparenter werden. Das zur Entwicklung von soliden und gleichzeitig flexiblen Strategien relevante Wissen, muss in Zukunft wesentlich effizienter erarbeitet, und zusammen mit den angewendeten Beurteilungskriterien dokumentiert werden. Viel Wissen über Kundenbedürfnisse, Konkurrenten oder Technologien ist bei internen Mitarbeitern verfügbar und kann durch den Einbezug in die persönliche Leistungsbeurteilung aktiviert werden. Ein einfacher, klar strukturierter Strategieentwicklungsprozess stellt sicher, dass vorhandenes Wissen transparent, einfach zugänglich gemacht und kontinuierlich aktualisiert und überprüft wird. Die Effizienz kann durch Wiederverwendung und einfachen Zugang wesentlich erhöht werden. ■

Die Studie „Strategie 2002“

Die Zurich Consulting Company hat die strategische Planung von Schweizer Firmen untersucht. Die Datenerhebung erfolgte über eine schriftliche Erhebung mittels Fragebogen mit 58 Fragestellungen innerhalb von sechs Themenbereichen. In die Auswertung eingeflossen sind 50 Fragebogen, was einer Rücklaufquote von 24 Prozent entspricht. Vertiefende Interviews haben die Hypothesenbildung und Interpretation wertvoll unterstützt. Schliesslich sind mit unseren Erfahrungen aus Kundenprojekten die Erkenntnisse aus über 70 Firmen in die Studie eingeflossen. Der Zeitraum der Datenerhebung und -auswertung erstreckte sich von Dezember 2001 bis Juli 2002. Die untersuchten Firmen stammen aus unterschiedlichen Industrien und repräsentieren eine breite Auswahl von Methoden strategischer Planung. Neben dem vorliegenden Papier ist ein ausführlicher Bericht über die Strategiearbeit in Schweizer Unternehmen erarbeitet worden. Zur Diskussion der Studiendetails stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Die Zurich Consulting Company

Wir unterstützen Wachstums- und Grossunternehmen bei der erfolgreichen Positionierung im Markt und in der Erhöhung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit. Seite an Seite mit unseren Kunden finden wir in den Bereichen Strategie, Organisation und Kultur zukunftsorientierte Lösungen auf aktuelle Fragestellungen des Managements.

The Zurich Consulting Company AG
Thurwiesenstrasse 17
8037 Zürich

Benjamin Gilgen, Partner, Strategie & Innovation
Telefon +41 1 389 84 40
benjamin.gilgen@zurichcc.com

Das 10-Punkte-Programm der effizienten strategischen Planung

Die Verantwortung der Strategiearbeit

1. Stelle **Verantwortung** sicher - der Verwaltungsrat billigt die Strategie und die Geschäftsleitung setzt sie effizient um
2. Betraue **erfahrene** Mitarbeiter mit der Organisation und Moderation der Strategieentwicklung

Der Strategieprozess

3. Gestalte den Planungsprozess einfach und **transparent**, dokumentiere Entscheidungsprozesse mit den zugrundeliegenden Informationen und den Bewertungskriterien, und stelle so die Nachvollziehbarkeit und Anpassungsfähigkeit sicher
4. Stelle die **Zukunft** und die strategischen Ziele (Ambitionen) an den Anfang der Strategiediskussion
5. Beziehe **Schlüsselmitarbeiter** in die Strategiearbeit mit ein
6. Unterstütze fundierte Analysen zur Bewältigung der Komplexität mit der Entwicklung von **Szenarien**
7. Stimme die Strategie mit der **Unternehmenskultur**, den Fähigkeiten und den vorhandenen Ressourcen ab

Die Umsetzung der Strategie

8. Definiere konkrete Massnahmen und **messbare** Zielsetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung
9. Honoriere den Beitrag zur Strategieumsetzung in der persönlichen **Leistungsbeurteilung**

Das Strategische Wissen

10. Stelle sicher, dass das strategische **Wissen** professionell gepflegt wird

