

Neue Unternehmensstrategien (be)greifbar machen

Über Definition, Vermittlung und Erreichbarkeit von Prozesszielen

Jürgen Marx

Wachstum bewirken, Kostensteigerungen vermeiden, Qualität verbessern – Forderungen, zu deren Erfüllung im Unternehmen geeignete Strategien entwickelt werden. Nach einer sorgfältigen Analyse und Bewertung des *status quo* werden die Ziele gesetzt und den Gegebenheiten der jeweiligen Handlungsfelder wie Organisation, IT und Prozess entsprechend konkretisiert.

Auf die Prozesse im Unternehmen bezogen können das Qualitäts-, Effizienz-, Kundenorientierungs- und Harmonisierungsziele sein. Bei ihrer Festlegung sind bisherige Erfahrungen hinsichtlich Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft zu berücksichtigen.

Doch selbst eine realistische, klare und verbindliche Zielsetzung sowie ein in *best practice-Manier* vorbereiteter Start allein sind keine Garanten für ein engagiertes, zielstrebiges Vorgehen aller Beteiligten. Die Mitarbeiter vernehmen zwar die Botschaft. Aber er-

fahrungsgemäß fehlt ihnen zwar nicht die Einsicht in die Notwendigkeit des Projekts, wohl aber die notwendige Klarheit über die Konsequenzen für ihr persönliches Handeln.

So geschieht es in Unternehmen häufig, dass unmittelbar aus den neuen Unternehmenszielen die Handlungsfelder abgeleitet werden. Wichtig ist jedoch, die Unternehmensziele – best practice-gemäß – zuerst in entsprechende Ziele für jeden Prozessbereich zu überführen, um danach die jeweiligen Handlungsfelder für jeden Prozessbereich zu definieren und mit eindeutigen Prozessvorgaben zu versehen.

Auf diese Weise lässt sich bei allen Beteiligten Klarheit über die Ziele auf der Prozess- bzw. Organisationsebene schaffen. Anderenfalls bleibt die Frage, was die neuen *Mission-* und *Vision-Statements* für die eigene Arbeit bedeuten – was also künftig anders oder besser gemacht werden soll – unbeantwortet. Zahlreiche Studien belegen, dass 70 bis 90% aller Organisationen in einem solchen Fall ihre Ziele nicht erreichen.

Die erfolgreiche Realisierung einer neuen Unternehmensstrategie setzt also eine strategische Prozessplanung voraus, die die erforderlichen Umsetzungsmaßnahmen für die einzelnen Geschäftsprozesse vorgibt. Dabei gilt es, die Wechselwirkung zwischen der Geschäftsstrategie und den von ihr tangierten Geschäftsprozessen zu berücksichtigen. So besteht beispielsweise ein direkter Zusammenhang zwischen dem strategischen Ziel, die Kundenorientierung zu optimieren und den Vertriebs- und Service-Prozessen.

Als ein bewährtes Instrument bei der Planung einer an Wirklichkeit und Machbarkeit orientierten Strategie hat sich eine visuelle *Strategy Map* erwiesen. In ihr wird allen Beteiligten vor allem die vorgegebene **Zielrichtung** deutlich, damit auch bei im Verlauf der Umsetzung ggf. notwendigen Strategie- und Zielanpassungen die **Zielorientierung** gesichert ist.

Editorial

Unternehmen können mit einer neuen Unternehmensstrategie zielgerichtet an veränderte Markt- und Rahmenbedingungen angepasst und weiterentwickelt werden.

Wo liegt jetzt der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie? Wie wird eine Unternehmensstrategie für alle greifbar und nachvollziehbar? Welche Wechselwirkung besteht zwischen Unternehmensstrategie und den davon tangierten Geschäftsprozessen?

Eine wesentliche Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie ist Klarheit über die zu erreichenden Ziele auf den jeweiligen Ebenen des Unternehmens. Hans Reihl berichtet hier über seine Erfahrungen bei der Initiierung, Planung und Umsetzung einer neuen Unternehmensstrategie.

Jürgen Marx

Erst wenn eine neue Unternehmensstrategie konkret und damit greifbar sowie nachvollziehbar ist, lässt sie sich erfolgreich verwirklichen. Es kommt also darauf an*, das richtige Strategieverständnis über die Hierarchiegrenzen hinweg zu gewährleisten, die Akzeptanz der strategischen Ziele bei allen Mitarbeitern zu erhöhen, eine strategisch ausgerichtete Ressourcenzuordnung festzulegen, die operative Planung sowie die Budgetierung zu verbessern und zu beschleunigen und nicht zuletzt: die Kontrolle der Strategieumsetzung für den Prozessverantwortlichen zu erleichtern.

Sind diese Forderungen erfüllt, wird sich die Umsetzung einer neuen Unternehmensstrategie zielgerichtet und kontinuierlich gestalten. Die Arbeit an ihr wird zu Jedermanns täglichem Job. Ihr Fortgang ist kontrollierbar, ihre Resultate sind messbar – die strategisch vorgegebenen Prozessziele werden erreicht. Ein Ergebnis, zu dem in zahlreichen Fällen auch das probicon-Team mit seinem Know how und seiner Erfahrung einen Beitrag leisten konnte.

*) Quelle: H.J. Schmelzer, W. Sesselmann: "Geschäftsprozessmanagement in der Praxis", Hanser Verlag, München, 2008

Ein Erfahrungsbericht von Hans Reihl

Mit neuer Unternehmensstrategie erfolgreich „zu neuen Ufern“

Am Anfang steht immer die Strategie. So - oder so ähnlich - beginnen viele Lehrbücher, in denen strategische Entscheidungen, Veränderungen oder Prozesse beschrieben werden. Unbestritten ist, dass eine gut durchdachte Strategie immer ein guter Ausgangspunkt für eine Veränderung bietet. Zumal, wenn sie allen vollständig und nachvollziehbar vermittelt wurde und zumindest für einen Teil der handelnden Akteure einen Mehrwert zu generieren verspricht.

Soweit so gut. Aber wie weit muss eine Strategie gehen, wie fein muss sie ausgedacht sein und erklärt werden? In meinen Umsetzungsprojekten habe ich bisher viele gute Strategien und Ideen in ganz unterschiedlichen Detaillierungsgraden kennengelernt. Aufgefallen ist mir dabei, dass eine gut erklärte Strategie zwar der richtige Ausgangspunkt für ein Veränderungsprojekt ist, aber keine Garantie für seinen nachhaltigen Erfolg darstellt.

Ich möchte das mit einem Bild verdeutlichen. Nehmen wir an, das Unternehmen ist ein Kreuzfahrtschiff und das strategische Projekt ist die große Fahrt, auf die es sich begibt. Natürlich wird vor Fahrtantritt die Crew versammelt und der Kapitän erklärt das Reiseziel – die „Strategie“. Jeder kennt nun Ziel und Zweck der Reise. Und sollte wissen, was er für den Erfolg der Fahrt zu leisten hat.

Für den Kapitän ist es wichtig, dass das Schiff auf dem kürzesten Weg sicher und rechtzeitig ankommt. Zur Umsetzung seiner Strategie steht ihm eine Vielzahl von technischen und menschlichen Hilfsmitteln zur Verfügung.

Die Crew, also die aktiv an der Umsetzung der Strategie beteiligten Mitarbeiter, möchte möglichst wenig mit außerplanmäßigen Arbeiten belastet werden.

Für die Passagiere – also die unbeteiligten Mitarbeiter des Unternehmens – ist ein schöner, problemfreier Reiseverlauf wichtig, der nachhaltig in Erinnerung bleibt. Die Interessen dieser beiden Gruppen, die natürlich maßgeblich am Erfolg beteiligt sind, lassen sich in der Planung nur schwer berücksichtigen. Dennoch: ihr Anteil am Gelingen der „Reise“ dürfte bei 90% liegen.

Auch bei einer Reise durch ruhige See kann es zu schlecht vorhersehbaren Störungen kommen: die Klimaanlage fällt aus, Toiletten verstopfen, der Koch wird krank etc. Ein nachhaltig negativer Eindruck ist die Folge. Letztlich ist die ganze Fahrt gefährdet.

Was ist zu tun? Wichtig ist, dass jeder weiß, was die Aufgabe der für die Umsetzung Verantwortlichen ist und was jeder der daran Beteiligten im Zweifelsfall und wie zu tun hat. Das erfordert ein tiefes Verständnis der Strategie auf den unterschiedlichen Ebenen. Deshalb sollten möglichst solche Mitarbeiter beteiligt werden, die bereits ein entsprechendes Verständnis und eine gewisse Improvisationsfähigkeit mitbringen. Und natürlich muss auch – Stichwort Erwartungsmanagement – den unbeteiligten, aber sehr wohl betroffenen Mitarbeitern verständlich gemacht werden, dass Unvorhergesehenes eintreten kann und wie sie sich im Zweifelsfall bemerkbar machen können. Es hat sich in meinen Projekten oft gezeigt, dass vorher definierte Verhaltensregeln, auch für den Umgang miteinander, in kritischen Situationen zur deutlichen Entspannung beitragen können.

Zusammenfassend lässt sich aus meiner Erfahrung sagen: Für einen nachhaltigen Erfolg einer „Reise zu neuen Ufern“ benötigt man zwar zu allererst einen umsetzbaren, klaren und auf allen Ebenen verstandenen strategischen „Kurs“. Aber vor allem gehören

auch eine gut vorbereitete, improvisationsfähige Mannschaft, eine eindeutige Verteilung der Aufgaben und das wohlwollende Verständnis der am Umsetzungsprozess nicht unmittelbar Beteiligten dazu.

Unsere Autoren



Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Business Transformation, Business Process Management, Change Management und IT Consulting.



Dipl.-Wi.-Ing. Hans Reihl hat weit über 10 Jahre Berufserfahrung als Management Consultant. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Organisations- und Prozessoptimierung, Restrukturierung und Change Management, Strategieentwicklung und Marktanalysen sowie analytische Methoden für die verschiedensten Produktions- und Dienstleistungsindustrien.

Unser nächstes pro : b - Schwerpunktthema (Ausgabe 04-12):

„Outsourcing: Optimierung der Dienstleistersteuerung“

In der vierten Ausgabe befassen wir uns mit neuen Möglichkeiten des Outsourcings, die eine andere Form der Entscheidungsfindung und der Dienstleistersteuerung erfordern.

Die Themen der bisher erschienenen pro : b - Ausgaben:

- 02-12: Widerstände und Konflikte in Veränderungsprojekten
- 01-12: Globale Standardisierung von Prozessen
- 04-11: Change und Rollout-Management
- 03-11: Komplexitätsmanagement in wachsenden Unternehmen
- 02-11: Veränderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen
- 01-11: Optimierung von End-to-End-Prozessen von Unternehmen
- 04-10: Selbstorganisation in IT-Projekten
- 03-10: Das richtige Team für das Veränderungsprojekt
- 02-10: Prozessoptimierung in IT-Projekten
- 01-10: Transformation der Unternehmensstrategie in Prozesse und Organisation

Die bisher erschienenen Ausgaben finden Sie auch unter <http://engineering.probicon.de/newsletter>

Für Informationen und Anfragen: Jürgen Marx

Impressum

probicon GmbH
Mehringdamm 40
10961 Berlin
Tel.: 030 / 805 86 99-0
consulting@probicon.de
<http://engineering.probicon.de>