

## Strategien erfolgreich implementieren

In diesen hektischen Zeiten liest man immer wieder, dass die Unternehmensstrategie eine Langfristposition beschreiben, Orientierung geben und klare Ziele auf dem Weg dahin formulieren soll. Aber wie können Unternehmen diese Ansprüche erfüllen, wenn es scheint, dass die Welt sich im Wochentakt ändert? Vielleicht muss man eine etwas andere Perspektive wagen.

Es gibt tonnenweise Managementliteratur über „Strategie und Strategieentwicklung“ und die Liste der guten und sehr guten Bücher zu diesem Thema verlängert sich jedes Jahr erheblich. Ein Newsletter ist daher bestimmt nicht das richtige Format, um ein abschließendes Urteil darüber zu fällen. Allerdings hilft es dabei, ein paar Ansätze anzureißen, über die es sich lohnt, vertieft nachzudenken. Vielleicht helfen die folgenden einleitenden Gedanken dabei zu hinterfragen, in wie weit sich unser Organisationsverständnis in den letzten Jahrzehnten eigentlich verändert hat

„Structure follows Strategy“ ist ein beliebtes Organisationskonzept und wird auch heute noch gern verwendet. Geprägt hat es Alfred Chandler jedoch bereits in den 60ern des 20. Jahrhunderts, als er bedeutende Unternehmen untersuchte, die in den 1920ern und den folgenden Jahrzehnten erfolgreich waren. Seitdem mag sich die Welt weiterentwickelt und das Rezept für Erfolg geändert haben.

Seit dieser Zeit ist Strategie und Strategieentwicklung die originäre Disziplin des Top Managements und in der Umsetzung Sache des mittleren Managements. Der Begriff „Management“ hat seinen Ursprung ebenfalls aus dem Beginn des 20. Jahrhunderts und wurde im Rahmen der Etablierung von Massenfertigung im industriellen Sektor geprägt. Aus dieser Zeit stammt auch das tradierte organisationale Rollenverständnis („Die einen arbeiten mit dem Kopf, die anderen mit der Hand“) und hat die

Jahrzehnte überdauert. Mittlerweile übernimmt jedoch der Dienstleistungssektor einen wesentlichen Teil des Bruttoinlandsprodukts und der Begriff „Wissensarbeiter“ ist geprägt worden. Die ursprüngliche Trennung der Aufgabeninhalte ist in weiten Teilen obsolet geworden. Ist es nicht bisweilen interessant, welche Wortfindungsanstrengungen wir mittlerweile unternehmen müssen, um einen zeitgemäßen Begriff für das Pendant von „Manager“ zu finden?

Wenn wir im Büro miteinander arbeiten, dann benutzen wir vielfach Ausdrücke wie Ablage, Ordner, oder Arbeitsmappe. Diese Begriffe erinnern an die Dokumentverwaltung aus der Zeit vor dem Computer. Auch im Zeitalter des Computers haben sich diese Sprachbilder nur wenig geändert. Und doch vergeht wahrscheinlich nicht ein Tag, an dem wir uns nicht über „verlorene Dokumente“ oder komplizierte Dateipfade ärgern.

Diese drei Beispiele sollen verdeutlichen, wie sehr wir noch in Denkstrukturen des (frühen) 20. Jahrhunderts verhaftet sind. Gleichzeitig versuchen wir Strategien zu entwickeln und zu implementieren, die ein ertragreiches Geschäft in der Zukunft sichern sollen.

### Langfristposition als Gestaltungsauftrag

Was macht also erfolgreiche Strategiearbeit aus? Für uns sind vier Komponenten essentiell:

Im Wesentlichen muss die Strategie eine klare Idee von einem **Zielzustand** vermitteln und somit als Orientierung für jegliche Entscheidungen auf dem **Weg dorthin** fungieren. Peter Drucker spricht von der proaktiven Gestaltung der Zukunft im Gegensatz zur reinen Reaktion auf die veränderte Wettbewerbslandschaft.

Dabei spielen **Werte und Normen** des Unternehmens eine immanente Rolle. Sie bilden die Prinzipien, mit denen die gemeinsame Realisierung der Strategie erreicht werden kann. Sie setzen den Rahmen, innerhalb dessen Verbindlichkeit und Vertrauen in der Zusammenarbeit erzeugt wird und bilden dadurch unverzichtbare Elemente für die korrespondierende Organisationsgestaltung.

Die Definition und Entwicklung von **strategischen Kompetenzen** resultiert im entscheidenden Vorteil gegenüber anderen Marktteilnehmern. Sie sind das Fundament, warum Ihr Unternehmen etwas besser lösen kann als Ihre Wettbewerber. Das Unternehmen fokussiert sich damit auf seine Stärken. Je mehr Wissen über diese strategischen Kompetenzen vorhanden ist, desto mehr kann in deren Ausbau investiert werden.

Die Geheimzutat allerdings ist die Erkenntnis darüber, welches **Problem es zu lösen gilt**. Was verschafft den Kunden derart Erleichterung, dass sie die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen in Anspruch nehmen wollen? Die Entwicklung der richtigen Lösung, die den Nagel auf den Kopf trifft, erfordert genaue Kenntnis über die Situation der individuellen Kunden und deren – häufig unausgesprochenen – Bedürfnisse bzw. Probleme. Um im Bild zu bleiben: Gerne wird in diesem Zusammenhang vom Beispiel gesprochen, dass Kunden ein Loch in der Wand wollen und keine Bohrmaschine. Clayton Christensen spricht davon, angeheuert zu werden, um einen Job zu erledigen („Hired for a job to be done“).

Wie sie merken, ist bisher keine Rede von beispielsweise EBIT-Entwicklung, Cost-Income-Ratio oder ROCE. Vielmehr steht die Entwicklung einer differenzierenden Idee im Mittelpunkt, mit der sich die Organisation identifizieren

kann und die auf der konsistenten (und konsequenten) Anwendung von gemeinsamen Gestaltungsprinzipien beruht. Die vier genannten Komponenten bestimmen den Zweck der Organisation und beschreiben damit ihren stabilen Kern. Sie geben den Auftrag zur Gestaltung. Simon Sinek spricht vom „Warum“.

Bei genauer Betrachtung ist dies so viel einfacher gesagt als getan!

### **Was ist das verbindende Element zwischen Strategie und Organisation?**

Das Geschäftsmodell operationalisiert die strategische Rationale und verbindet Erlöse und Kosten in einem Nutzensystem. Typischerweise bestehen Geschäftsmodelle aus drei Elementen: dem Leistungsversprechen („Was ist der Nutzen?“), der Wertschöpfungsarchitektur („Wer ist beteiligt?“) und der Risikobalance („Wo liegt das Geschäftsrisiko?“). Diese drei Elemente resultieren im Ertragsmodell, also in der Logik, wie das Geld verdient wird.

Dabei ist nicht davon auszugehen, dass ein Unternehmen nur über ein Geschäftsmodell verfügt. Im Gegenteil: Unterschiedliche Produkte und/oder Dienstleistungen erfordern bisweilen einen unterschiedlichen Marktangang. Die Ausprägung der drei Elemente determiniert, ob ein weiteres Geschäftsmodell etabliert sein muss.

Stabilität des jeweiligen Geschäftsmodells ist ein erstrebenswerter Zustand, da er für anhaltende Erlösströme sorgt. Stabile Geschäftsmodelle zeichnen sich in erster Linie dadurch aus, dass sie den Kunden in ein ganzes Nutzensystem einbetten, so dass ein Anbieterwechsel unwahrscheinlich wird. Gleichzeitig wird die Risikobalance optimiert, indem Verkauf und Investition zur Leistungserbringung zeitlich voneinander entkoppelt werden können. Die Wertschöpfungsarchitektur verteilt das Risiko auf das Partnernetzwerk und schafft optimale Kostenstrukturen.

Ein Beispiel, bewusst nicht aus der Tech-Branche, verdeutlicht die Zusammenhänge:

die Wind-Sparte von Siemens konnte u.a. über ein umfassendes Nutzensystem, nämlich hohe Verfügbarkeit (Full-Service-Wartung) bei niedrigen Erzeugungskosten (Integrierte Turbinenkonstruktion) eine ganze Flotte von Offshore-Windturbinen verkaufen, die sich noch im frühen Entwicklungsstadium befand. Damit hat Siemens das Geschäftsrisiko zwar zu großen Teilen übernommen, konnte damit allerdings die immensen Entwicklungskosten finanzieren. Ausbalancierte Supply-Chain und Logistikstrukturen hielten die Kostenbasis auch im wachsenden Geschäft proportional. Mit diesem Geschäftsmodell hat es Siemens geschafft sich langfristig als Marktführer zu etablieren.

### **No-one is an Island**

Allerdings ist Stabilität im Geschäftsmodell eine Utopie. Im Gegenteil, das Informationszeitalter bringt nicht nur weitreichende technologische Möglichkeiten der Datennutzung mit sich, sondern auch ein viel aktiveres Kundenverhalten. Die Vorstellung, dass die wesentliche Interaktion über Customer Relationship Management gesteuert werden kann, ist nicht mehr zeitgemäß. Vielmehr betreiben Kunden intensiv Supplier Relationship Management und sind daher viel informierter als noch vor 20 Jahren.

Auch die Partnernetzwerke der Wertschöpfungsarchitektur tragen zur Komplexität des Geschäftsmodells bei. Schon John Donne hat Anfang des 17. Jahrhunderts mit seinem Satz „No Man is an Island“ deutlich gemacht, dass alle Aktionen eine Konsequenz hervorbringen. So sind auch die Beziehungen im Geschäftsmodell einem ständigen Wandel ausgesetzt. Sie erfordern Aufmerksamkeit und die Kompetenz für kurzfristige Entscheidungen. Während also der strategische Kern stabil und langfristig angelegt sein muss, sind Geschäftsmodelle viel volatil.

Für den Ausbau von Marktanteilen muss das operative Geschäftsmodell also kontinuierlich weiterentwickelt und verfeinert werden. Was

liegt daher näher als die Übertragung der Entscheidungskompetenz für dessen Entwicklung und Betrieb an diejenigen, die detaillierte Informationen besitzen und mit den Konsequenzen am besten umgehen können?

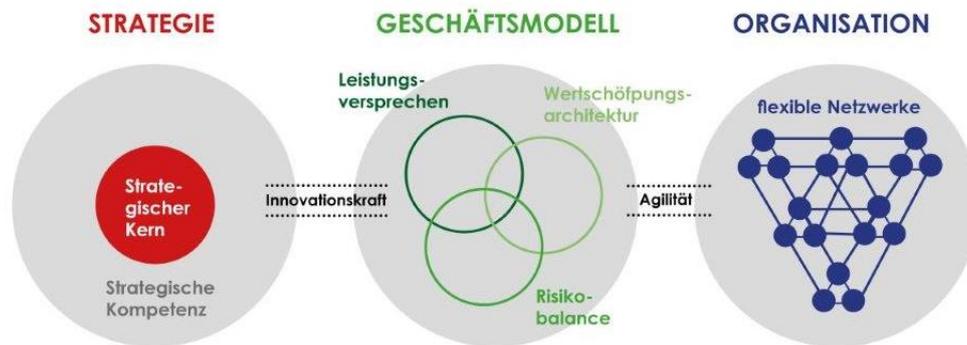
### **Innovation als treibender Faktor des Geschäftsmodells**

Erfolgreiche Geschäftsmodelle bergen eine große Gefahr. Sie versperren manchmal den Blick für notwendige Innovationen. Häufig ist der Zeitpunkt für eine existentielle Veränderung verpasst. Die Kosten zur Kompensation der verpassten Chancen wachsen exponentiell oder stehen schnell in keinem Verhältnis mehr zum erwarteten Nutzen.

Transformationsphasen, wie wir sie gerade im Zuge der Digitalisierung erleben, werden zukünftig kürzer sein und wesentlich radikaler verlaufen. Die jüngere Vergangenheit war eher vom „Verstehen wollen“ als vom „Handeln müssen“ geprägt. Diese Phase geht zu Ende. An ihre Stelle tritt eine Zeit, in der nicht Kostenvorteile (Effizienz), sondern Innovationskraft entscheidend sein wird.

Umso wichtiger wird es sein, dass der Managementfokus auf die Erarbeitung von Produkt- oder Geschäftsmodellinnovationen gerichtet ist (Explore). Hier spielt der Konnex zur übergreifenden Strategie eine entscheidende Rolle. Insbesondere die Entwicklung der strategischen Kompetenz und die Beantwortung der Frage, „welcher Job erledigt werden muss“, sind entscheidend für die Innovationskraft des Unternehmens.

Die Verantwortung für die installierten Geschäftsmodelle (Exploit) muss möglichst an die Kundenschnittstelle verlagert werden und zwar in Form von hochflexiblen, sich selbst organisierenden Netzwerken. Diese müssen in die Lage versetzt werden, neue Anforderungen rapide aufzunehmen, in das aktive Geschäftsmodell einzubetten und die Wertschöpfungsarchitektur anzupassen.



### Organisationsverständnis im 21. Jahrhundert

Während in der Mitte des 20. Jahrhunderts die Organisationszyklen noch 20 bis 30 Jahre betragen, verringerte sich dieser Zyklus in den 90ern auf rund sieben Jahre. Heute befinden wir uns in einem konstanten Wandel der Organisationen. Die Dauer der Organisation wird gewissermaßen darin gemessen, wie lange die Transformationsphase dauert.

Damit wird es umso wichtiger, einen stabilen Kern zu haben, der Orientierung gibt und das Wesen der Organisation ausmacht. Er ist das fundamentale Differenzierungsmerkmal und Ausgangspunkt für alle strategischen Überlegungen.

Der Satz „Structure follows Strategy“ muss erweitert werden: „**Structure follows Business Model follows Strategy**“. Da Geschäftsmodelle

tendenziell immer kurzzyklischer werden, muss sich die Organisationsstruktur an deren Anforderungen ausrichten.

Damit ändert sich auch das Rollenverständnis von Management. Insbesondere die Verlagerung von Entscheidungskompetenzen zu sich selbst organisierende Teams bedeutet eine deutliche Abkehr vom traditionellen Bild des Managers.

Innovationskraft – vor allem für vollständig neuartige Geschäftsmodelle – stellt den wesentlichen Parameter für die Weiterentwicklung von Organisationen im 21. Jahrhundert dar. Hier haben Entscheider die Aufgabe, die Innovationskraft der Organisation mit dem strategischen Kern zu verbinden und gleichzeitig ein Organisationsnetzwerk für „Explore“ und „Exploit“ zu knüpfen.

Aurel von Bassewitz



Aurel von Bassewitz  
Partner & Geschäftsführer

Advyce GmbH  
Königsallee 60 F  
D-40212 Düsseldorf

Tel: +49 (0) 211 86 93 69 80  
Mobil: +49 (0) 151 1500 5244  
Mail: [a.vbassewitz@advyce.com](mailto:a.vbassewitz@advyce.com)  
[www.advyce.com](http://www.advyce.com)

München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich