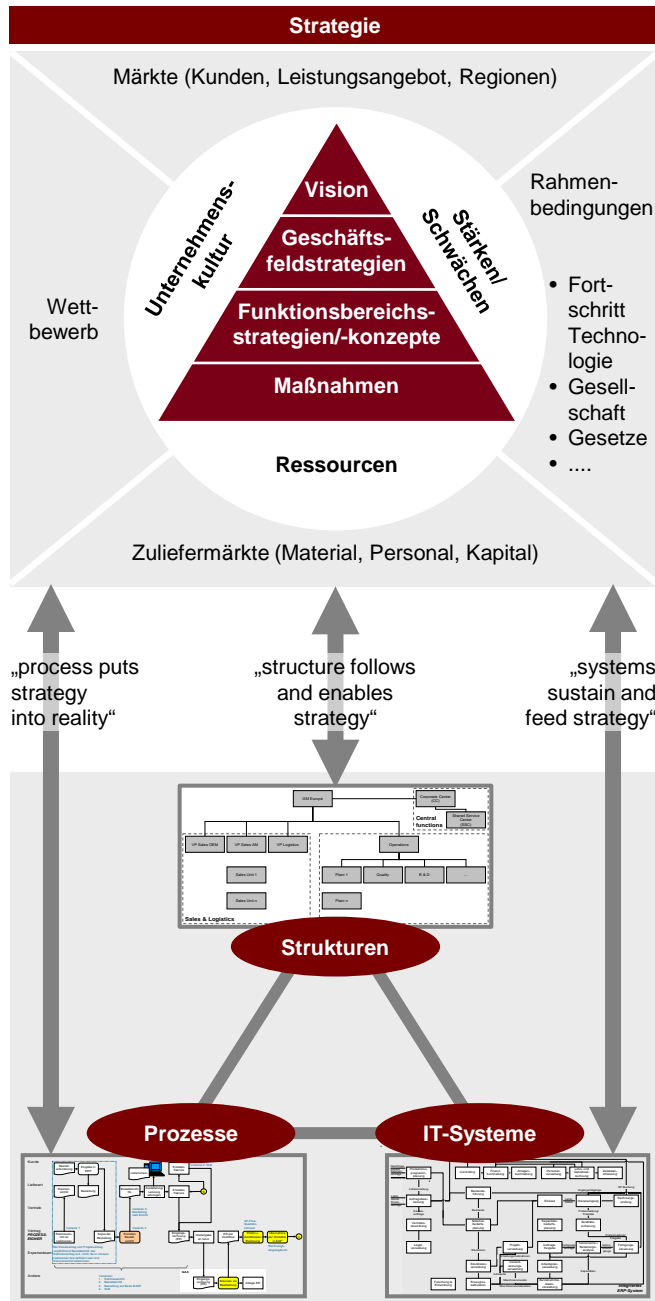


### Strategieentwicklung reicht nicht aus

Unternehmensstrategien sind investierte Ideen, Zeit und Geld. Sie sind mittel- bis langfristig auf die Erreichung einer Unternehmensvision ausgerichtet. Einmal mit Enthusiasmus verabschiedet und publiziert, liegen sie dann aber schnell brach, weil sie im Tagesgeschäft scheinbar keine Relevanz haben und darüber hinaus in der bestehenden Unternehmensorganisation nicht umgesetzt werden können.

*„Organisation“ ist das große Wort, dem die Zukunft gehört.*

*Christian Morgenstern,  
Schriftsteller (1871 - 1914)*



Eine aktive Umsetzung von Strategien hat in den meisten Fällen Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation. Die Organisationsdimensionen Prozesse, Strukturen und IT-Systeme müssen strategiekonform und zukunftsfähig gestaltet werden.

Die kritische Betrachtung der Organisation im Unternehmen unter Gesichtspunkten der Strategieimplementierung führt häufig zu erstaunlichen Erkenntnissen:

- Das Produktprogramm entspricht nicht mehr der aktuell verfolgten Unternehmenspolitik, weil im Produktmanagement die Strategieanstöße zu Kunden und Märkten nicht aufgegriffen werden.
- Verantwortung und Befugnisse von Prozessverantwortlichen passen nicht mehr zu den Vorgaben, da das Prozessmanagement nicht strategisch gesteuert wird.
- Prozesse werden zwar anhand etlicher Messwerte beurteilt (Balanced Score Card), die Messgrößen und Sollwerte entsprechen jedoch nicht den aus der Strategie abgeleiteten Zielen.
- IT-Systeme erhöhen zwar die Effizienz und Stabilität von Prozessen und Strukturen, behindern aber die Etablierung neuer, strategisch bedeutsamer Geschäftsfelder und der dafür notwendigen Prozessvarianten.

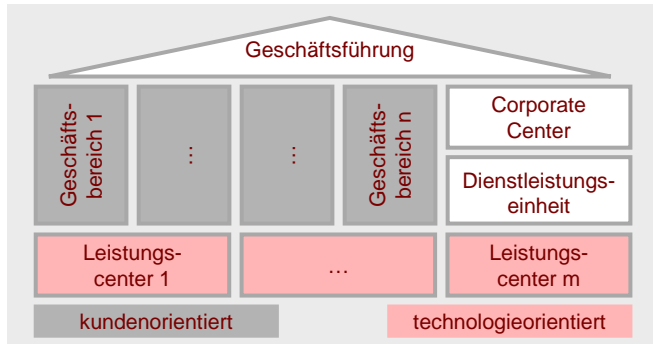
Die Beurteilung und Anpassung der Organisation zur Verankerung und Umsetzung der Unternehmensstrategien wirft Fragen auf:

- Passt die Aufbauorganisation zu neuen, strategisch relevanten Geschäftsfeldern? Wo müssen temporäre Organisationsformen wie ein „Zwischengeschoss“ eingezogen werden, um dem Organisationsgebäude die strategische Neuausrichtung einzuprägen?
- Welche Änderungen an Prozessen müssen entsprechend der neuen strategischen Vorgaben vorgenommen werden? Welche Messgrößen müssen in welchen Prozessschritten erhoben werden, um zu einer strategiekonformen Steuerung über Ziele zu gelangen?
- Unterstützen die vorhandenen IT-Systeme die veränderten Prozesse? Stellen die Systeme auch die Informationen zur Verfügung, um die Geschäftstätigkeiten im Sinne der Strategie zu steuern?
- Besitzen die Unternehmensmitarbeiter schon alle Kenntnisse und Fähigkeiten, um die neue Unternehmensstrategie implementieren zu können?

**Auf die Entwicklung von Unternehmensstrategien sowie auf daraus abgeleitete funktionale Strategien verwendete Mittel sind verschwendet, wenn sie im Unternehmensalltag keine oder unzureichende Ausprägung zeigen. Organisationsexperten beherrschen den „Drill down“ von Strategie zu Tagesgeschäft.**



## Strategie verlangt Strukturen



Eine Aufbauorganisation, die auf strategische Vorgaben verzugslos reagieren kann, ist unter der Geschäftsführung in kunden- und technologieorientierte Bereiche aufgeteilt. Bereiche wie der Vertrieb finden sich in kundenorientierten Divisionen wieder, Produktionsstandorte sind technologieorientierten Leistungszentren zuzuordnen. Forschung & Entwicklung oder Beschaffung & Logistik können je nach Branche eher kunden- oder technologieorientiert angesiedelt sein. Unterstützende, nicht hoheitliche Funktionen sind am besten als „Shared Service“ zu organisieren. Hoheitliche Unternehmensaufgaben sind als zentrale Funktionen der Unternehmensführung angegliedert. Über allem steht das Organisationsprinzip: **So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig – in jedem Fall möglichst einfach.**

## Strategie lebt in Prozessen

Ein Unternehmen, das die Prozesse entsprechend den strategischen Vorgaben gestaltet, zeichnet sich durch folgende Kriterien aus:

- **Prozessmanagement.** Prozesse sind nicht nur verständlich dokumentiert (z. B. zu Zertifizierungs- und Schulungszwecken), sondern sie werden in der täglichen Praxis gelebt und daher als wertvolle Unternehmensressource gemanagt.
- **Veränderbarkeit der Prozesse.** Prozessschritte sind hinsichtlich Aufgaben, Befugnissen und Verantwortlichkeit vollständig und überschnidungsfrei gestaltet. Strategisch initiierte Änderungen umfassen diese Aspekte damit automatisch.
- **Messbarkeit und richtige Messgrößen.** Wertschöpfende Prozesse sind nicht nur dem Grunde nach messbar, sondern die Messparameter und Sollgrößen korrespondieren auch eng mit den strategischen Vorgaben für den Prozess.



1. Geschäftsprozesse sind identifiziert und dokumentiert.

2. Für Geschäftsprozesse und ihre Teilprozesse sind Prozessverantwortliche ernannt.

3. Die Leistung der Geschäftsprozesse wird über definierte Messgrößen bestimmt.

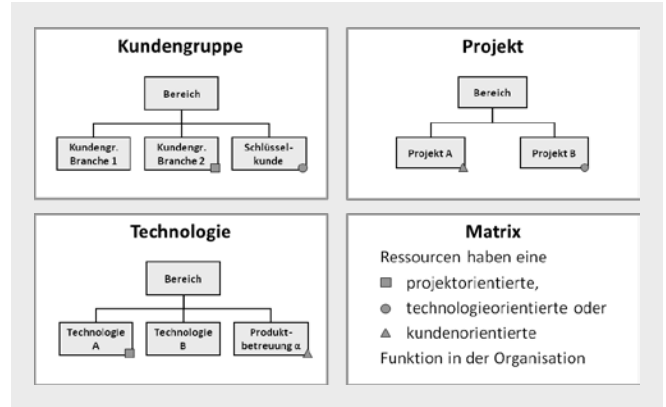
4. Es werden systematisch Zielgrößen für die Leistung festgelegt.

5. Die Zielerreichung wird regelmäßig in Prozessberichten ausgewiesen.

6. Die Geschäftsprozesse werden laufend verbessert.

7. Das Management unterstützt aktiv Prozessverbesserungen.

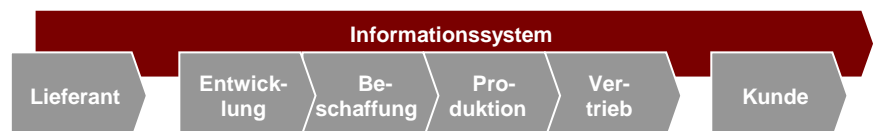
- **Lernende Organisation.** Eine lernende Organisation unterstützt die Strategieentwicklung. Strategien sind nur so gut wie die Informationen, auf denen sie basieren. Unternehmen, die ihre Prozesse auch zum Informationssammeln nutzen, haben bei der Strategieentwicklung klare Vorteile, denn sie wissen mehr über ihr Umfeld. Sie erfassen sie die Informationen, die zu Lernanstößen führen und so den Wissensaufbau ermöglichen. Strategien, die fortlaufend aus Prozessinformationen gespeist werden, sind stabiler und treffsicherer.



## Strategie nutzt Systeme

IT-Systeme müssen sich anpassen lassen. Natürlich sind Systeme dazu da, Prozesse und Ressourcen effizienter zu machen. Dazu benötigen sie eine gewisse Stabilität. Das darf jedoch nicht zu starren Systemlösungen führen, wie sie gerade dann auftreten, wenn Lösungen weitgehend proprietär sind. Eine IT-Architektur ist im Sinne geänderter strategischer Vorgaben anpassbar, wenn der Anteil standardisierter Bausteine so hoch wie möglich ist. In diesem Zusammenhang kann es

sehr hilfreich sein, Altanwendungen (Legacy-Systeme) in den Ruhestand zu schicken (Application Retirement), um nur bei Bedarf auf deren Informationsinhalte zurückzugreifen.



## Strategie entwickelt Unternehmen

Mit einem von Organisationsexperten abgestimmten Dreiklang aus Strukturen, Prozessen und IT-Systemen können Unternehmen ihre Strategien im Arbeitsalltag verankern. Sie können ihre Geschäftstätigkeit messbarer und transparenter machen, Komplexität in ihren Strukturen reduzieren und sich für die Zukunft mit ihren Systemen anpassungsfähig und solide aufstellen.