

Dynamische Strategieentwicklung - Warum die Unternehmensstrategie 2021 justiert werden muss!

Es gibt viele gute Argumente, sich aktuell nicht mit strategischen Themen zu beschäftigen. Die Coronakrise zwingt uns seit fast einem Jahr, sich schnell und flexibel auf neue Rahmenbedingungen einzustellen. Lockdown-Regelungen, Gesundheitsschutz für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden sowie Angebots- und Nachfragebeschränkungen binden uns Führungskräfte permanent im operativen Krisenmanagement. Und der Blick nach vorne? Noch weiß keiner, wann der normale Berufsalltag wieder einkehrt und was dann überhaupt noch „normal“ im Vergleich zu Vor-Coronazeiten sein wird. Genügend Gründe also, um strategische Themen nicht anzupacken.

Fest steht aber: Die Rahmenbedingungen für Unternehmen haben sich mit der Coronakrise für nahezu Alle verändert. Und eines hat sich seit den 1950er Jahren, als die Harvard Business School den Strategiebegriff einführte, nicht geändert: **Wenn sich die Rahmenbedingungen für das eigene Unternehmen ändern, dann muss die Strategie angepasst werden!** Leider wird von vielen Führungskräften die Strategiediskussion zu eng geführt, in dem sich ausschließlich mit Marktstrategien beschäftigt wird. Der Strategiebegriff ist jedoch deutlich weiter zu fassen. Die Unternehmensstrategie besteht aus verschiedenen Teilstrategien, die miteinander im Einklang stehen und sich gegenseitig positiv verstärken. Neben der Marktstrategie spielen die Personalstrategie, die Finanzstrategie, die Führungs- und Organisationsstrategie und seit einigen Jahren auch die Digitalisierungsstrategie als Teilstrategien eine wichtige Rolle.

Welche Bedeutung die einzelnen Teilstrategien in der Unternehmensstrategie haben, hängt u.a. von der Branche und von den Umfeld- und Rahmenbedingungen ab, die sich im Laufe der letzten Jahrzehnte immer wieder verändert haben. Jedes Unternehmen muss daher in Strategieentwicklungsprozessen als Ausgangspunkt für sich herausarbeiten, welche Bedeutung die Teilstrategien für den eigenen Unternehmenserfolg haben. So hat in der Sozialwirtschaft die Personalstrategie mit dem zunehmenden Fachkräftemangel zu

Beginn des neuen Jahrtausends im Vergleich zu vorherigen Jahrzehnten an Bedeutung zugenommen und ist auch heute noch ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor. Ab 2015 ist die Digitalisierungsstrategie in den strategischen Fokus von Unternehmen gerückt. Und mit den Erfahrungen der Coronakrise gewinnen gleich drei Teilstrategien bei vielen Unternehmen an Bedeutung, die Finanzstrategie, die Personalstrategie sowie die Produkt- und Angebotsstrategie. Vielen Unternehmen ist in der Coronakrise deutlich geworden, dass ihnen finanzielle Reserven fehlen, die im Rahmen einer Finanzstrategie hätten aufgebaut werden können. Im Personalbereich stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesund zu erhalten und möglichst flexibel einsetzen zu können. Und im Rahmen der Produkt- und Angebotsstrategie leiden viele Unternehmen in der Coronakrise gerade darunter, dass sie keine Flexibilität und Kreativität haben, sich auf wechselnde Corona-Schutzvorgaben von Land und Bund einzustellen.

Der nachfolgende Artikel beschäftigt sich daher mit der Frage, welche strategischen Weichenstellungen Unternehmen nun einschlagen müssen, um in der „Zeit nach Corona“ bei veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich zu sein und im Wettbewerb zu bestehen. Denn der Wettbewerb wird nicht schlafen, sondern die Spielregeln auf dem Markt wieder beeinflussen.



Dr. Michael Rosenbaum
Geschäftsführender Partner



Attila Nagy
Geschäftsführender Partner

Wie Strategien im Jahr 2021 entwickelt werden müssen!

Der Strategiebegriff, der eigentlich aus der Militärischen Kriegsführung stammt (von Clausewitz, „Vom Kriege“ 1832), wurde in den Wirtschaftswissenschaften in den 1950er Jahren von der Harvard Business School eingeführt und erlebte bis in die Mitte der 1980er Jahre eine Hoch-Zeit. Die großen Strategietheorien und -modelle von Michael Porter (Suche u. Umsetzung von Wettbewerbsvorteilen/5 Forces), Henry Mintzberg (5 P's of Strategy), Igor Ansoff (Ansoff Matrix), Peter Drucker („Doing the right thing“), Gary Hamel/ C. K. Prahalad (Konzentration auf Kernkompetenzen), Boston Consulting Group (BCG Matrix), St. Galler Management-Modell (Normatives, Strategisches, Operatives Management) gehören auch heute noch zu den Standardlehrplänen an den Hochschulen weltweit.

Die Grundmechanismen erfolgreicher Unternehmensstrategien haben also nach wie vor ihre Gültigkeit. Was sich aber in den letzten Jahrzehnten verändert hat, ist die Dynamik der Entwicklung von Märkten und Unternehmen. Hiermit hat sich rosenbaum nagy in der groß angelegten Studie „Der Nischenfaktor – Erfolgreich durch Spezialisierung“ 2004 beschäftigt, bei der 600 Unternehmen zu ihren Marktstrategien befragt und analysiert wurden. Im Ergebnis zeigten sich große Parallelen zwischen der Evolution und Entwicklungen der Wirtschaft. Ähnlich wie in der Biologie entwickeln sich Märkte und Unternehmen evolutionär von eher einfachen bis hin zu komplexen und sehr leistungsfähigen Strukturen. Während diese wirtschaftlichen Evolutionsprozesse bis in die 1990er Jahre eher langsam abliefen, haben sie in den letzten zwei Jahrzehnten enorm an Dynamik zugenommen. Während um die Jahrtausendwende vor allem das Internet zu Evolutionsschüben in nahezu allen Branchen führte, ist es seit Mitte der 2010er Jahre die Digitale Transformation der Gesellschaft und Wirtschaft, die für weitere Dynamik sorgte. Märkte verändern sich innerhalb kurzer Zeit rasant. Branchen wachsen durch Industriekonvergenz zusammen oder werden verdrängt, neue Bedürfnisse führen zu rasanten Veränderungen auf der Nachfrageseite, kleine Start-ups werden innerhalb von wenigen Jahren zu großen Playern auf dem Markt und verdrängen etablierte, traditionelle Anbieter,

die sich nicht rechtzeitig auf die neuen Marktmechanismen eingestellt haben. Gleichzeitig haben M&A-Prozesse an Bedeutung gewonnen, auch in eher traditionellen Branchen. Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft wird ebenso von diesen Entwicklungen stark beeinflusst.

Was heißt das nun für die Strategiearbeit von Unternehmen? In den letzten Jahren hat sich vor allem der VUCA-Begriff zur Beschreibung der rasanten Entwicklung von Rahmenbedingungen für Unternehmen durchgesetzt. VUCA steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität). Hieraus lässt sich für die Strategieentwicklung ableiten, dass klassische Strategieentwicklungsprozesse überholt sind. Diese beruhten auf der Grundannahme, dass eine einmal entwickelte Unternehmensstrategie in der Mittel- bis Langfristperspektive auf die nächsten 5-8 Jahre Gültigkeit hat. Aufgrund dieser Bedeutung dauerten Strategieentwicklungsprozesse in größeren Unternehmen bis zu 1-2 Jahre. War die Strategie dann abschließend entwickelt und beschlossen, ruhte die strategische Arbeit für die nächsten 3-5 Jahre. Mit der VUCA-Dynamik der Rahmenbedingungen müssen heutige Strategieentwicklungsprozesse neu gedacht werden.

Die VUCA-Dynamik wird hierbei nicht nur durch technologische oder marktliche Entwicklungen, sondern zunehmend auch durch die Gesetzgebung getrieben, die durch ihre Eingriffe in die Rahmenbedingungen die Unternehmen ebenfalls zu kurz- bis mittelfristigen Anpassungen zwingt. Die Coronakrise verstärkte den bereits seit der Finanzkrise 2008/2009 sich verstärkenden Trend hin zu einem aktiveren Staat, der zunehmend fehlgeleiteten Marktentwicklungen entgegenwirkt und gerade auch in Deutschland soziale oder Umweltaspekte stärker regulatorisch adressiert. Alle Unternehmen sind etwa von den veränderten Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit dem Klimaschutz oder z.B. dem Einfordern von Normen für eine gerechte Bezahlung (Lieferkettengesetz oder Mindestlöhne/Flächentarifvertrag) betroffen. In der Sozialwirtschaft ragen die trotz Corona weiter voranschreitenden Gesetzesnovellen bzw. -umsetzungen in der Alten- und Behindertenhilfe hervor.



Abb. 1: Die 5 Grundprinzipien der dynamischen Strategieentwicklung

Hieraus wird deutlich, dass Strategieentwicklung ein dynamischer Prozess sein muss. Die Dynamische Strategieentwicklung hat durch die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft sowie durch die Coronapandemie in den letzten 12 Monaten enorm an Bedeutung gewonnen. rosenbaum nagy hat hier 5 Grundprinzipien identifiziert, die die Dynamische Strategieentwicklung aktuell bestimmen. Die Dynamische Strategieentwicklung geht davon aus, dass Strategien aufgrund der hohen Umfeldynamik eine kürzere Halbwertszeit haben. Daher müssen Strategien auch häufiger auf den Prüfstand gestellt werden, es muss in kürzeren Zyklen strategisch gedacht werden (**Grundprinzip 1**). Hier empfiehlt sich eine jährliche Überprüfung aller Teilstrategien der Unternehmensstrategie. Auslöser können z.B. gesetzliche und politische Veränderungen, oder weltpolitische Ereignisse, wie die Covid-19-Pandemie, sein. Unternehmen müssen in der dynamischen Strategieentwicklung daher anpassungsfähig sein (**Grundprinzip 2**). Strategien, Strukturen, Prozesse und Konzepte müssen bei sich ändernden Rahmenbedingungen flexibel angepasst werden können. Dieses Führungs- und Strategieverständnis muss in den Unternehmen verankert werden, damit nicht zu lange an bestehenden Strategiefestlegungen festgehalten wird. Auch der Strategieentwicklungsprozess selbst muss kürzer wer-

den (**Grundprinzip 3**). Strategien wurden in der Vergangenheit meist über einen Zeitraum von 1 bis 2 Jahren entwickelt, indem sich die Führung eines Unternehmens im Abstand von 2-3 Monaten zu Strategieklausurtagungen traf. Schließlich war es ja das Ziel, Strategien zu entwickeln, die eine Gültigkeit von mindestens 5 Jahren haben sollten. Dies ist in der heutigen VUCA-Welt nicht mehr sinnvoll. Strategieentwicklungsprozesse sollten so angelegt werden, dass sie nicht länger als 2 Monate dauern und die Richtung für 1-2 Jahre vorgeben. rosenbaum nagy empfiehlt hier die Durchführung von sog. StrategieSprints, in denen bereits nach 6-8 Wochen Strategien entwickelt werden können. Genutzt werden sollte auch die Schwarmintelligenz von Unternehmen (**Grundprinzip 4**). Das in den Unternehmen bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhandene Know-how wurde in der Vergangenheit noch nicht ausreichend genutzt. Hierarchie- und generationenübergreifende Zusammenarbeit führen dazu, dass in der Strategieentwicklung Know-how zusammengeführt wird, welches die Strategieentwicklung qualitativ deutlich verbessert. Die Nutzung der Schwarmintelligenz ist im digitalen Zeitalter deutlich besser möglich, da neben den analogen nun auch digitale Kollaborationsformate genutzt werden können (**Grundprinzip 5**).



Welche Teilstrategien zur Unternehmensstrategie gehören

Abbildung 2 zeigt die Struktur einer Unternehmensstrategie im Überblick. Die Unternehmensstrategie sollte auf der normativen Unternehmens- und Managementebene basieren, bei der die Mission, Vision und das Leitbild eines Unternehmens festgelegt worden ist. Die Unternehmensstrategie selbst besteht aus verschiedenen Teilstrategien, die je nach Branche und Rahmenbedingungen eine höhere oder geringere Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg haben. In der Abbildung 2 sind 9 Teilstrategien aufgeführt, die bei den meisten Unternehmen relevant sein werden.

Je nach Branche können jedoch auch andere Teilstrategien sinnvoll sein, bei produzierenden Unternehmen beispielsweise die Supply-Chain-Strategie. Zu Beginn jedes Strategieprozesses sollte daher zunächst bestimmt werden, welche Bedeutung die Teilstrategien aktuell und für die nächsten 1-2 Jahre haben werden. Außerdem sollte für jede Teilstrategie erarbeitet werden, wie hoch der Handlungsbedarf ist, vom Ist-Zustand auf einen im Rahmen des Strategieprozesses festzulegenden Soll-Zustand zu gelangen.

Exemplarisch haben wir in der Tabelle 1 für ein Unternehmen der Altenhilfe ein sog. **Strategieboard** aufgestellt. Für alle Teilstrategien sind neben Bedeutung und Handlungsbedarf die relevanten Themen, die Strategische Stoßrichtung sowie die konzeptionellen Ansätze dargestellt. Wichtig ist, dass die einzelnen Teilstrategien sich gegenseitig positiv fördern bzw. beeinflussen und nicht im Widerspruch zueinanderstehen. Das Strategieboard gibt so einen komprimierten und damit guten Überblick, welche Unternehmensstrategie – in diesem Falle – der Altenhilfeträger einschlägt.

Aus dem Gesamtüberblick eines Unternehmens-Strategieboards werden auch schnell die Interdependenzen der einzelnen Teilstrategien erkennbar, insbesondere mögliche Zielkonflikte. Im Beispiel des hier vorgestellten Altenhilfeträgers weisen veränderte Renditemodelle in der Finanzstrategie auf die die Notwendigkeit einer deutlichen Verbesserung der Verhandlungs- und Steuerungskompetenz hin. Wenn im Rahmen der Personalstrategie die tarifliche Bezahlung eingeführt werden soll, hat dies für viele, v.a. private Träger, die Konsequenz einer deutlichen Preiserhöhung, was wiederum dazu führt, dass man im Rahmen der Produkt- und Angebotsstrategie viel intensiver andere Differenzierungsmerkmale braucht, um im Wettbewerb zu bestehen.

Unternehmensstrategie: Beispiel für das Strategieboard eines Altenhilfeträgers*					
Teilstrategien	Bedeutung	Handlungsbedarf	Relevante Themen	Mögl. Strategische Stoßrichtungen	Konzeptionelle Ansätze
Markt- u. Kundenstrategie	hoch	groß	- Zielgruppen und Kunden - Marktentwicklungen im Einzugsgebiet - Wettbewerbsvorteile - Netzwerke und Kooperationen	- Marktführerschaft anstreben - Konzentration auf Marktnischen - Markteintrittshürden aufbauen - neue Märkte erschließen	- Wachstum durch Übernahmen (M&A) - Markteintrittskonzepte entwickeln - Kundenberatung und Servicekonzept - Multiplikatoren- und Zeiservertrieb
Marken- u. Marketingstrategie	mittel	gering	- Ideelle Zielerfüllung - Markenkern und -versprechen - Vertriebskanäle und -instrumente - Kommunikation und Netzwerke	- Ideelles u. fachliches Profi schärfen - Zuweisernetzwerke aufbauen - Digitale Kommunikation stärken - Aktiven Vertrieb umsetzen	- Multi-Channel-Vertrieb aufbauen - Up- und Cross-Selling - Markenkonzept entwickeln - Digitale Vertriebsplattformen
Produkt- u. Angebotsstrategie	hoch	mittel	- Gesetzliche Rahmenbedingungen - Kernkompetenzen - Angebotsportfolio - Services und Servicelevel	- Qualitätsführerschaft anvisieren - amb./teilstat./stat. Fullservice anbieten - Innovationsführer in der Region - Dienstleistungskette erweitern	- Innovative Angebotsformen - Etablierung digitaler Pflegeangebote - Angebote für Angehörige - Zielgruppenspezifische Produkte
Führungs- und Organisationsstrategie	mittel	mittel	- Führungswerte und -verständnis - Neues Arbeiten ("New Work") - Innovative Führungsstrukturen	- Flache Hierarchien entwickeln - Delegation von Verantwortung - Mitgestaltungsstrukturen aufbauen	- Führung auf Distanz etablieren - Kollaborationsformate schaffen - Change Management etablieren
Personalstrategie	hoch	groß	- Fachkräftemangel - Arbeitgebermarke - Dienstplanung - Mitarbeitergesundheit - Generationenübergreifendes Arbeiten	- Mitarbeiterzufriedenheit steigern - Mitarbeiter gezielt entwickeln - Nachhaltige Besetzung aller Stellen - Diversität der Mitarbeiter fördern - Work-Life-Balance sicherstellen	- Konzept "Attraktiver Arbeitgeber" - Social-Media-Kampagne - BGM einführen - Umfassende Dienstplanung etablieren - Personalentwicklung aufbauen
Finanzstrategie	mittel	gering	- Finanzkennzahlen - Liquiditätsmanagement - Finanzreserven - Pflegesatzverhandlungen	- Stärkung Finanzcontrolling - Finanzreserve aufbauen - Renditemodelle sichern - Finanzierung auf breitere Beine stellen	- Entwicklung Kennzahlensystem - Systematische Pflegesatzverhandlung - Langfristige Investitionsstrategie - Renditesicherung durch Betriebscheck
IT-Strategie	gering	mittel	- IT-Infrastruktur - IT-Hardware u. Software - IT-Sicherheit - IT-Datenschutz	- IT-Infrastruktur sicherstellen - Integrierte Softwarelösungen - Digitalisierung der Arbeitsprozesse - Internes IT-Know-how sicherstellen	- Umfassende IT- und Softwarestrategie - Vernetzung der Einrichtungen - Schulung der Mitarbeiter - Datensicherheitskonzept umsetzen
Digitalisierungsstrategie	hoch	mittel	- Prozessdigitalisierung - Digitalisierung der Kernleistung - Digitaler Reifegrad - Digitale Führung	- Digitale Führerschaft anstreben - Neueste digitale Lösungen adaptieren - Digitale Transformation aktiv gestalten - Bürokratieabbau realisieren	- Digitale Agenda entwickeln - Digitale Pflegedokumentation - Digitale Kommunikationsplattform - Digitale Kompetenzen aufbauen
Immobilienstrategie	gering	mittel	- Investor- u. Betreibermodelle - Investitionen & Finanzierungsstrategie - Instandhaltung und Sanierungsstau - Ökologie, Energie, Nachhaltigkeit	- Moderne, freundliche Immobilien - Green-Building-Strategie umsetzen - Flexible Nutzungskonzepte	- Refinanzierungsmöglichkeiten nutzen - Strat. Partnerschaften aufbauen - Instandhaltungsplanung aufbauen

* Beispielhafte Darstellung, insbesondere für Bedeutung und Handlungsbedarf

Tabelle 1: Strategieboard für den Gesamtüberblick

Die sich allmählich anbahnenden verbesserten Finanzierungsmöglichkeiten der Digitalisierung (z.B. aktueller Entwurf zum Gesetz zur digitalen Modernisierung von Versorgung und Pflege (DVPMG) erfordern eine Neubewertung des Themas. Zugleich verändern sich die Refinanzierungsmöglichkeiten der Immobilien (z.B. durchs APG-DVO NRW), wodurch insbesondere bei älteren Immobilien frühzeitig ein Ersatz mit Umnutzung des Altbestandes erforderlich wird.

Basierend auf den 5 Grundprinzipien der Dynamischen Strategieentwicklung kann innerhalb von 6-8 Wochen die Unternehmensstrategie weiterentwickelt werden. Dies ist beispielhaft in der Abbildung 3 dargestellt. Der StrategieSprint sieht vier (digitale) Sitzungen vor, in denen die Geschäftsführung mit der zweiten Führungsebene die relevanten Teilstrategien für das eigene Unternehmen priorisieren und dann weiter ausarbeiten (lassen).



Abb. 3: Ablauf des StrategieSprints zur Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie

Der StrategieSprint sieht vier (digitale) Sitzungen vor, in denen die Geschäftsführung mit der zweiten Führungsebene die relevanten Teilstrategien für das eigene Unternehmen priorisieren und dann weiter ausarbeiten (lassen). In drei Zwischensprints werden in Zeiträumen von jeweils 2-3 Wochen für die einzelnen Teilstrategien Soll-Zustände, GAP-Analysen, Strategische Stoßrichtungen sowie Maßnahmenpläne erarbeitet. Die Zwischensprints 1, 2 und 3 erfolgen in digitalen Workspaces, bei denen die Führungskräfte mit von ihnen ausgewählten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit digitalen Kollaborationstools, z.B. Miro, arbeiten. Dabei sind sie in ihrer Zeiteinteilung frei, da die Arbeitsfortschritte auf digitalen Whiteboards, in den digitalen Workspaces, permanent zur Verfügung stehen. Über digitale Kollaborationsformate können sogar ganze Abteilungen oder Geschäftsbereiche von Unternehmen für Kreativ-Inputs und Feedbacks eingebunden werden. So kann die Schwarmintelligenz von Unternehmen genutzt werden, was ein entscheidender Vorteil gegenüber analogen Beteiligungsformaten ist, die viel aufwändiger wären.

Zusammenfassend kann für die Strategiediskussion im eigenen Unternehmen festgehalten werden:

1. Die Notwendigkeit zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie mit ihren relevanten Teilstrategien wird in 2021 in vielen Unternehmen groß sein.
2. Die Dynamische Strategieentwicklung löst klassische Strategieentwicklungsprozesse ab. Dynamische Strategieentwicklung ist schneller und schlanker, fokussiert auf die 1-2-Jahresperspektive und erfolgt in kürzeren Zyklen, z.B. jährlich.
3. Digitale Kollaborationsformate erleichtern die Dynamische Strategieentwicklung, da in Digitalen Workspaces mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter flexibel eingebunden und so die Schwarmintelligenz des Unternehmens genutzt werden kann. So kann das gesamte Know-how des Unternehmens über digitale Kreativprozesse und Feedbackstrukturen genutzt werden, was die Strategiequalität und die Umsetzungsbereitschaft im Change-Prozess steigert.

Die Autoren: Dr. Michael Rosenbaum & Attila Nagy

Dr. Michael Rosenbaum und Attila Nagy gründeten 1997 die rosenbaum nagy unternehmensberatung mit Sitz in Köln. Zuvor waren sie beide mehrere Jahre bei der Kienbaum Consultants International GmbH als Berater beschäftigt. Michael Rosenbaum promovierte 1998 zum Thema Nischenstrategien und spezialisierte sich auf die Strategieentwicklung von Unternehmen. Der Arzt und Dipl.-Volkswirt Attila Nagy beschäftigt sich seit mehr als 2 Jahrzehnten mit der Strategieentwicklung in regulierten Märkten mit dem Schwerpunkt Sozialwirtschaft.