

STRATEGIE-ENTWICKLUNG

Schneller, schlanker, kürzer

VON MICHAEL ROSENBAUM
UND 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 Strategie-Entwicklung von Unternehmen. Der Arzt und Volkswirt Attila Nagy beschäftigt sich seit mehr als zwei Jahrzehnten mit der Strategie-Entwicklung in reglementierten Märkten mit dem Schwerpunkt Sozialwirtschaft. www.rosenbaum-nagy.de

Die Strategie-Entwicklung in der Sozialwirtschaft muss heute dynamisiert werden und verschiedene Aspekte wie Personal und Digitalisierung in den Blick nehmen.

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen haben sich mit der Corona-Krise für nahezu alle verändert. Und 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 von der Branche und von den Umfeld- und Rahmenbedingungen ab,

Fachkräftemangel zu Beginn des neuen Jahrtausends an Bedeutung zugenommen und ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Ab 2015 ist die Digitalisierungsstrategie in den strategischen Fokus von Unternehmen gerückt. Und mit den Erfahrungen der Corona-Krise gewinnen gleich drei Teilstrategien bei vielen Unternehmen an Bedeutung: die Finanzstrategie, die Personalstrategie sowie die Produkt- und Angebotsstrategie.

Vielen Unternehmen ist 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 darunter, dass sie keine Flexibilität und Kreativität haben, sich auf wechselnde Corona-Schutzvorgaben von Land und Bund einzustellen.

»Eine schlüssige Strategie muss von Mission, Vision und Leitbild eines Unternehmens ausgehen«

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

Wie Strategien entwickelt werden

Während wirtschaftliche 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. Die Sozial- und Gesundheitswirtschaft wird von diesen Entwicklungen stark beeinflusst. Was heißt das nun für die Strategiearbeit von Unternehmen?

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	- Markführerschaft anstreben - Konzentration auf Marktnischen - Markteintrittshürden aufbauen - neue Märkte erschließen	- Wachstum durch Übernahmen (M&A) - Markteintrittskonzepte entwickeln - Kundenberatung und Servicekonzept - Multiplikatoren- und Zuweiservertrieb
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 - Verlässliche 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 Sanierungstau - 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

In einem »Strategieboard« können die Bedeutung und die Handlungsbedarfe in verschiedenen Strategiefeldern eines Unternehmens dargestellt werden.

In den letzten Jahren hat sich vor allem der VUCA-Begriff zur Beschreibung der rasanten Entwicklung im Rahmenbedingungen für Unternehmen durchgesetzt: VUCA steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität). Die VUCA-Dynamik wird 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 Anpassungen zwingt. Die Corona-Krise verstärkte den bereits seit der Finanzkrise 2008/2009 bestehenden Trend zu einem aktiveren Staat, der fehlgeleiteten Marktentwicklungen entgegenwirkt und gerade in Deutschland soziale oder Umweltaspekte stärker regulatorisch adressiert. In der Sozialwirtschaft ragen die weiter voranschreitenden Gesetzesnovellen in der Alten- und Behindertenhilfe hervor.

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. Zu Beginn jedes Strategieprozesses sollte daher bestimmt werden, welche Bedeutung die Teilstrategien aktuell und für die nächsten zwei 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 kann diese für ein Unternehmen der Altenhilfe ein »Strategieboard« zeigen (Abb.). 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 und nicht im Widerspruch zueinander stehen. Das Strategieboard gibt so einen komprimierten Überblick, welche Unternehmensstrategie – in diesem Falle – der Altenhilfeträger einschlägt.

Aus einem Strategieboard werden die Interdependenzen der einzelnen Teilstrategien erkennbar, insbesondere mögliche Zielkonflikte. Im Beispiel des Altenhilfeträgers weisen veränderte Renditemodelle in der Finanzstrategie auf 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, vor allem 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. Die sich allmählich anbahnenden verbesserten Finanzierungsmöglichkeiten der Digitalisierung erfordern eine Neubewertung des Themas. Zugleich verändern sich die Refinanzierungsmöglichkeiten der Immobilien, wodurch insbesondere bei älteren Immobilien frühzeitig ein Ersatz mit Umnutzung des Altbestandes erforderlich wird.

Resümee

Zusammenfassend kann für die Strategiediskussion im eigenen Unternehmen festgehalten werden:

1. Die Notwendigkeit zur Überprüfung und Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie mit ihren relevanten Teilstrategien wird im Jahre 2021 und danach in vielen Unternehmen groß sein.
2. Die dynamische Strategie-Entwicklung löst klassische Strategieentwicklungsprozesse ab. Dynamische Strategie-Entwicklung ist schneller und schlanker, fokussiert auf eine Perspektive von ein, zwei Jahren und erfolgt in kürzeren Zyklen.
3. Digitale Kollaborationsformate erleichtern die dynamische Strategie-Entwicklung, 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. ■

Fünf Prinzipien



Strategie-Entwicklung muss heute ein dynamischer Prozess sein

Die Unternehmensberatung rosenbaum nagy hat fünf Grundprinzipien identifiziert, welche die dynamische Strategie-Entwicklung bestimmen. Die dynamische Strategie-Entwicklung geht davon aus, dass Strategien aufgrund der hohen Umfelddynamik 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 gesetzliche und politische Veränderungen oder weltpolitische Ereignisse, wie die Covid-19-Pandemie, sein. Unternehmen müssen in der dynamischen Strategie-Entwicklung 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 werden (Grundprinzip 3). Strategieentwicklungsprozesse sollten so angelegt werden, dass sie nicht länger als zwei Monate dauern und die Richtung für ein, zwei Jahre vorgeben. rosenbaum nagy empfiehlt hier die Durchführung von »StrategieSprints«, in denen nach sechs bis acht 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 Strategie-Entwicklung Know-how zusammengeführt wird, welches die Strategie-Entwicklung 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).

*Michael Rosenbaum und Attila Nagy
www.rosenbaum-nagy.de*

