

## STRATEGIEENTWICKLUNG – EIN VITALES ELEMENT DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

In der ersten Ausgabe haben wir Szenarien als Basis von Strategien beleuchtet und dabei folgende Meßlatte für eine erfolgreiche Strategieentwicklung definiert:

- > Es gibt keine Strategie „von der Stange“.
- > Die Unternehmensstrategie sollte alle zwei bis drei Jahre grundsätzlich hinterfragt und kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen angepasst werden.
- > Wichtig ist zu unterscheiden: Was ist für das eigene Unternehmen eh klar und „robust“, wo ist die Zukunft unklar? So kann man sich auf die wichtigen Stellschrauben konzentrieren.
- > Eine Strategie muss Orientierung geben, Kräfte freisetzen und aus Ideen Geschäft machen.
- > Strategieentwicklung ist also ein Instrument von Führung, nicht nur von Management. Es geht um Vision, Opportunitäten und Aktion, nicht nur um Berichte, Budgets und Anreizmechanismen!

Wie sieht nun ein Prozess der Strategieentwicklung aus, der diesen Ansprüchen gerecht wird?

### Strategieentwicklung - ein Praxisbeispiel

Im Folgenden schildern wir ein Strategieprojekt aus der eigenen Beratungspraxis am Beispiel eines mehrheitlich kommunalen Stadtwerks, das in Strom- und Wärmeerzeugung, -verteilung und -vertrieb, Verteilung und Vertrieb von Erdgas, Energiedienstleistungen und in weiteren kommunalen Infrastruktur-Dienstleistungen tätig ist.

### **Erkenntnis und Meinungsbildung zu wichtigen Zukunftsfragen führen zu klaren, verbindlichen Zielen**

Das primäre Ziel unseres Beispielprojektes: Entwicklung einer von den maßgeblichen Führungskräften gemeinsam getragenen Strategie, bei der parallel die Voraussetzungen für die bestmögliche Umsetzung geschaffen werden. Außerdem sollten die Erkenntnisse in einer - z.B. für den Aufsichtsrat aufbereiteten - Gesamtstrategie in Berichtsform zusammengefasst vorliegen.

Nach einem Führungswechsel waren bereits wichtige Weichenstellungen in einigen operativen und strategischen Themen erarbeitet worden. Der Fokus lag deshalb darauf, eine gemeinsame Position zur Gesamtstrategie des Unternehmens zu entwickeln.

von Clausewitz: „Strategie ist die Lehre vom Gebrauch der einzelnen Gefechte zum Zweck des Krieges“



Für von Clausewitz war die Grundlage jeder Kriegführung „die Fähigkeit der Streitkräfte zu kämpfen“.

Die richtigen Leute...	= Mitarbeiter/ Kooperationspartner
mit den richtigen Waffen...	= vom Netz über Kunden- center bis zur IT
im richtigen Gefecht...	= in den richtigen Marktsegmenten
im richtigen Krieg...	= bei attraktiven Kunden und Märkten

Quelle: Carl von Clausewitz (1780 – 1831): Vom Kriege

Inhaltlich ging es darum, Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern zu meistern, wie zum Beispiel:

- > Wie erreichen wir eine wirtschaftlich tragfähige Position unserer Assets im Stromerzeugungsbereich?
- > Welche Potentiale bietet regionale, dezentrale Stromerzeugung und wie können wir diese wirtschaftlich erschließen?
- > Welche Ziele haben wir in den Netzen in Sachen Effizienz und Innovationskraft (z.B. bidirektionale Lastflüsse), und welche Strategien brauchen wir dafür?
- > Wie kann kurz-, mittel- und langfristig eine möglichst hohe und finanziell attraktive Kundenbindung erreicht werden?
- > Gibt es ein für das Stadtwerk zukunftsträchtiges Geschäftsmodell im Bereich smart home, und wie sieht es aus? Was heißt das für die Strategie in Sachen „smart grid“ und „smart meters“?
- > Sollten regionale Kooperationen ausgebaut werden? Welche sind dies, und was wären Ziele und Instrumente?
- > Was sind die angemessenen Ziele in Sachen Wachstum einerseits und Effizienzsteigerung andererseits?

Strategie ist die Brücke von der Vision zur Umsetzung



## Vorgehen und Methodik: systematisch und systemisch, angepaßt an die reale Situation

Natürlich hat sich das Stadtwerk aus unserem Beispiel diese Fragen nicht zum ersten Mal gestellt. Gerade in der Entwicklung und im consequenten Abarbeiten von neuen, zukunftsweisenden Projekten war und ist das Unternehmen außerordentlich erfolgreich.

Neu war vor allem, diese für sich jeweils wichtigen Fragen mit starker Wirkung auf den Erfolg des Gesamtunternehmens systematisch und gesamthaft zu beurteilen und ihr Zusammenspiel im Gesamtportfolio zu entwickeln.

Dementsprechend haben wir auf bestehenden strategischen Bausteinen und umgesetzten strategischen Projekten aufgesetzt, um das Erfahrungswissen des Unternehmens optimal zu nutzen. Gleichzeitig war ein Blick von außen wichtig, um möglicherweise bestehende „blinde Flecken“ aufzudecken und weitere Perspektiven einzubringen.

Strategien zu entwickeln, heißt letztlich, die Fragen zu beantworten: Wo wollen wir hin? Wer wollen wir sein? Systematisch geht dies durch die hier abgebildete Schrittfolge. Die Abbildung schildert auch gleich die wichtigsten Fragestellungen. Dahinter liegendes Handwerkszeug unterstützt im Bedarfsfall oder vertieft einzelne Fragestellungen:

- > zur Analyse dienen Umfeldszenarien, Stakeholder-, Kundenwert-, Kostenstruktur- oder SWOT-Analysen;

- > zur Entscheidungsvorbereitung lassen sich z.B. Wettbewerbspositions-, Marktattraktivitäts-Portfoliodarstellungen oder Business Pläne einsetzen;
- > für Planung und Controlling können verschiedene Instrumente, von Balanced Scorecards bis zu ToDo-Listen, hilfreich sein.



Eine wichtige Frage taucht immer wieder auf: „Wer erarbeitet in welcher Form die Strategie?“ Strategieentwicklung ist letzten Endes Sache des obersten Führungsteams. Im vorliegenden Beispiel haben wir mit der Gruppe „Geschäftsführer und Hauptabteilungsleiter“ gearbeitet. Für einzelne Fragestellungen wurden interne und auch externe Experten hinzugezogen.

In anderen Projekten kann es aber durchaus hilfreich sein, Führungsnachwuchskräfte, Experten oder Querdenker, ggf. auch andere Anspruchsgruppen, in bestimmten Phasen einzubinden - sei es als Experten in der Analyse, als Ideengeber in der Entwicklung von Optionen, als Sounding Board beim Reflektieren und Überprüfen von Lösungen. Dies unterstützt den Lernprozess in der Organisation, verbreitert das Verständnis für die Strategie und erleichtert damit auch die Umsetzung. Letztendlich hängt das konkrete Vorgehen von Größe und Ressourcenbasis des Unternehmens und von den Zielen des Projektes ab.

## Strategieentwicklung - ganz praktisch

Auf Basis von explorativen Einzelinterviews, spezifischen Analysen und Erfahrungen wurden gemeinsam die Stärken und Schwächen, sowie die Chancen und Risiken in den einzelnen Geschäftsfeldern und für das Unternehmen insgesamt untersucht. Wichtig war dabei, nicht nur den Markt, sondern systematisch auch die eigenen Kompetenzen, Ressourcen, Strukturen, Prozesse und die Unternehmenskultur in diese Analyse einzubeziehen.

Im konkreten Fall erarbeiteten die Stadtwerker für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich die Inhalte in einem einheitlichen Format. Diese Ergebnisse haben wir als Berater inhaltlich hinterfragt und diskutiert, und gemeinsam mit den Verantwortlichen ergänzt oder angepasst. Wichtig dabei: das „in Frage stellen“ aus einer vielleicht ungewohnten Perspektive, um neue Impulse zu geben und die Erkenntnis im Unternehmen zu beflügeln.

In Workshops wurden auf dieser Basis strategischen Optionen pro Geschäftsfeld entwickelt, bewertet und ausgewählt. Diese wurden finalisiert und aufeinander abgestimmt. Schließlich hat zum Beispiel eine Wärmemarkt-Strategie durchaus Auswirkungen auf Ziele und Strategien im Gasmarkt. Zu Vorgehen und Methodik gehörten neben den oben angesprochenen betriebswirtschaftlichen Instrumenten interne wie externe (energiewirtschaftliche) Expertise, sowie spezifische Moderations- und Interventionsmethoden in den Workshops und Coaching.

Die ausgewählte Strategie wurde schließlich verprobt. Zwei Kernfragen spielen dabei eine Rolle:

1. Wie robust und „krisenfest“ ist die ausgewählte Strategie gegenüber Umfeldentwicklungen? Eine Frage, die vor allem vor dem Hintergrund des volatilen Umfeldes (z.B. Wettbewerb, Energiewende,...) wichtig ist.
2. Wie werden die wesentlichen Anspruchsgruppen, also Anteilseigner, Kunden, Mitarbeiter darauf reagieren? Wo gibt es inhaltlich oder in der Kommunikation Anpassungsbedarf?

Wichtig war dann schließlich, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung abzuleiten und zu priorisieren und mit klaren Zielen, Zuständigkeiten und Meilensteinen zu versehen.

## Das Ergebnis: eine gemeinsam getragene Gesamtstrategie

Als Ergebnis lag eine attraktive, ambitionierte und von den maßgeblichen Führungskräften getragene Gesamtstrategie mit klaren Zielen und Maßnahmen zur Umsetzung vor. Im Vorgehen sind unseres Erachtens drei Dinge wichtig:

- + Klare Integrations-Architektur: Strategie ist Kernaufgabe der Linienverantwortlichen, auch wenn die Information im Gesamtunternehmen über das Projekt natürlich wichtig ist. Querdenker, Experten oder Nachwuchskräfte sollten gezielt wertvolles Know-how einbringen. Interne Unternehmensentwickler wie externe Berater sollten inhaltlich kritisch-herausfordernd die Dinge auf den Prüfstand stellen, gleichzeitig Katalysator sein und den roten Faden im Blick behalten.
- + Tabulose Standortbestimmung bei gleichzeitiger Methoden-Effizienz: Analysen und „Tools“ haben keinen Selbstzweck und dürfen keine Doppelarbeit produzieren: was hinreichend analysiert ist, muss nicht nochmals auf den Prüfstand. Was aber unklar ist, gehört untersucht!
- + Lust auf Zukunft: Strategien müssen auch und gerade in turbulenten und instabilen Zeiten für Orientierung sorgen. Inhaltlich heißt das: eine Strategie muss das Aufgreifen von Opportunitäten ermöglichen – also Flexibilität als konstitutives Element haben. Gleichzeitig muss es den verschiedenen Anspruchsgruppen eine ausreichende Stabilität und Verlässlichkeit in volatilen Umfeld bieten. Das Management dieser Widersprüche ist mehr und mehr Bestandteil unternehmerischen Alltags in der Energiewirtschaft!



Partner der:

**Utility Consulting  
Group**

[www.ucgroup.de](http://www.ucgroup.de)

*Ich bin an Ihrer Meinung Interessiert und würde mich über ein Feedback zu diesen und weiteren Themen freuen.*

*Dr. Sabine Löbbe*

*Obereckstr. 20  
D-79539 Lörrach  
Telefon +49 (0)7621.422662  
[info@loebbeconsulting.de](mailto:info@loebbeconsulting.de)*