

### Fallbeispiel für die Entwicklung und Auswahl Strategischer Stossrichtungen

#### *Beispiel*

Bei einem Energieversorgungsunternehmen kündigten sich grosse Veränderungen im externen Umfeld an:

- Die Marktliberalisierung ermöglicht den Versorgungskunden zunehmend ihr Versorgungsunternehmen frei am Markt zu wählen.
- Grosse Konkurrenzunternehmen bieten neue Leistungen wie Wärmecontracting an: Komplettlösungen für warme Räumlichkeiten, inklusive Heizkörper, Installation, Wartung etc.
- In Politik und Bevölkerung ist ein ungebrochenes Interesse an nachhaltiger Energie zu erkennen.

Nach einer Umfeld- und internen Analyse hatte der Verwaltungsrat verschiedene Strategische Stossrichtungen diskutiert und folgende drei Strategische Stossrichtungen vorselektiert:

1. ein neues Produktfeld erschliessen - das Wärmecontracting,
2. Auslagerung von Einkauf und Verrechnung zur Professionalisierung der externen Schnittstellen und
3. Differenzierung als nachhaltiger, lokaler Partner durch örtliche Solarpanel mit Kundenbeteiligung.

Diese drei Stossrichtungen wollte der Verwaltungsrat nun in einem Workshop den leitenden Mitarbeitenden vorstellen, um Vor- und Nachteile der Stossrichtungen zu diskutieren und entscheidungsfähig zu werden.

In der Diskussion der drei Stossrichtungen wurde deutlich, dass die beiden Untergruppen Verwaltungsrat und leitende Mitarbeitenden ergänzende Informationen und Sichtweisen hatten. Die Mitarbeitenden warfen relevante Fragen zu den Veränderungen interner Abläufe auf, welche durch die Stossrichtungen entstehen würden und zu beachten wären. Der Verwaltungsrat hatte einen kritischen Blick auf organisationsexterne Partner. Die offenen Punkte wurden zusammengetragen, um die Bewertbarkeit der drei Stossrichtungen einzuschätzen..

Es wurde schnell deutlich, dass die Strategische Stossrichtung des Wärmecontracting die grössten Unklarheiten aufwies: Welche Kunden oder Partner haben welche Ansprüche an den Energieversorger und welche Prozesse müssten aufgebaut werden? Diese Stossrichtung war in ihren Konsequenzen für beide Untergruppen schwer einschätzbar und musste stärker recherchiert und durch Gespräche mit aktiven Contractingangebern ausgelotet werden, bevor ihre Bewertung stattfinden konnte.

Die Stossrichtung „Auslagerung Einkauf und Verrechnung“ beinhaltete Unsicherheiten über die Veränderungen interner Abläufe, die es konkreter zu beschreiben und zu verifizieren galt, bevor über sie geurteilt werden konnte.

Die dritte Stossrichtung des örtlichen Solarpanels mit Kundenbeteiligung hingegen war vergleichsweise klar. Hier konnten Prozessschritte bereits mit konkreten Zeitfenstern versehen werden, wie etwa die entsprechende Planung bei einer anstehenden Neuüberbauung.

Diese Klärung ermöglichte es der Gruppe aus Verwaltungsrat und leitenden Mitarbeitenden, die strategischen Stossrichtungen explizit und nachvollziehbar zu diskutieren. Am Ende des Workshops waren die Stossrichtungen zwar nicht ausgewählt, aber die offenen Fragen für ihre Beurteilung waren klar.

### **Inhalte der Entwicklung Strategischer Stossrichtungen**

Strategische Stossrichtungen beschreiben Entwicklungsmöglichkeiten, die ein Unternehmen auf dem Weg zu seiner Vision einschlagen kann. Sie sind häufig typische Strategieschwerpunkte, auch generische Strategietypen genannt:

1. Die Entscheidungen zwischen Kostenführerschaft oder Qualitätsführerschaft
2. Diversifizierungsstrategien wie Markterschliessung, Produktentwicklung respektive einer Kombination von beidem
3. Die Einnahme einer bestimmten Position am Markt, etwa spezialisierter Nischenanbieter oder Marktführer in Grösse und Ausbreitung.

## 2. Strategieprozesse

So kann die Vision „Wir behaupten uns auch im zunehmend globalisierten und digitalisierten Markt als traditionelles Familienunternehmen mit zeitlosen Grundwerten und dem Produktionsschwerpunkt Schweiz“ über folgende Strategische Stossrichtungen erreicht werden:

1. Wachstum in neuen Kunden-Märkten (Markterschliessung),
2. konsequente Margensteigerung durch hochwertigen, einmaligen Zusatznutzen (Qualitätsführerschaft),
3. Gewinnung ausländischer, wohlhabender Kunden durch die bewusste Positionierung als Schweizer Markenunternehmen (Positionierung).

Oder eben durch genau die gegensätzlichen Stossrichtungen.

Strategische Stossrichtungen haben unterschiedliche Zeithorizonte, je nach Unternehmenssituation und Branche. Während sie in Branchen mit langen Investitionshorizonten oft 10 Jahre umfassen können, sind sie im IT Bereich oft nur ein bis zwei Jahre relevant. Sie sind nicht detailliert ausgearbeitet, wie die Strategie mit ihren einzelnen Elementen, lassen aber den Weg hin zum gewünschten Visionszustand erkennen.

Strategische Stossrichtungen müssen nicht in jedem Fall für eine Strategieentwicklung erarbeitet werden. Sie helfen vor allem bei grossen strategischen Veränderungen eine Richtungsklä rung herbeizuführen. Muss sich beispielsweise eine öffentliche Organisation von Subventionsgeldern unabhängig machen, können Strategische Stossrichtungen Entwicklungsmöglichkeiten dorthin skizzieren und diskutierbar machen, ohne dass das Strategieteam sich gleich in Detailabklärungen verlieren muss.

Strategische Stossrichtungen dienen einem Strategieteam zur generellen Richtungsklä rung. Ihre Diskussion stiftet auch dann Nutzen, wenn – für das Strategieteam – sehr unübliche Stossrichtungen mit berücksichtigt werden, etwa die Betriebsaufgabe oder die völlige Kehrtwende im Geschäftsmodell, beispielsweise vom Produktionsunternehmen zum Designcenter. Selbst wenn diese Stossrichtungen nicht angenommen werden, können sie ein Strategieteam inspirieren, neue Entwicklungswege zu betrachten und daraus allenfalls Ideen für die ausgewählte Strategische Stossrichtung zu schöpfen.