

LOC BLOG

Auf den richtigen Fokus kommt es an

Auch Non-Profit Organisationen (NPO) brauchen Strategien. Ob eine Strategie für die Gesamtorganisation oder verschiedene Geschäftsfelder erarbeitet werden soll, ob Prozess- und Funktionalstrategien nötig sind, um das Unternehmen weiter zu bringen: dies ist bei der Initiierung eines Strategieprojekts frühzeitig zu entscheiden. Ansonsten kommt es zu einer Kakophonie der Sichtweisen, und die erfolgreiche Umsetzung der Strategieerarbeitung wird erschwert.

SGE oder SGF?

Bei der Festlegung des Strategiefokus ist zu unterscheiden zwischen der Gesamtunternehmung, deren Strategie für alle nachfolgenden Bereiche und Abteilungen verbindlich ist, sowie den darauf aufbauenden Strategien der Strategischen Geschäftseinheiten (SGE), welche auf die Bearbeitung von Strategischen Geschäftsfeldern (SGF) abzielen oder Prozess- und Funktionalstrategien verantworten. Die Unterscheidung von SGE und SGF basiert also auf unterschiedlichen Blickwinkeln und nicht etwa Hierarchien. Eine SGE kann durchaus auf mehreren (sinnvollerweise verwandten) SGF tätig sein, ein Unternehmen kann aber auch ein wichtiges SGF von mehreren SGE bearbeiten lassen. Ist der Strategiefokus festgelegt, so kann eine Strategie sachgerecht erarbeitet werden.

Bereiche tüfteln an Sub-Strategien

Eine Herausforderung (v.a. in grösseren Non-Profit Organisationen) besteht darin, dass jeder Bereich und jede Unterabteilung jeweils eigene Lösungsansätze entwickelt und dokumentiert. Die daraus resultierende Vielzahl völlig unterschiedlich gestalteter Strategiepapiere erschwert eine „unité de doctrine“ in der strategischen Ausrichtung der Gesamtorganisation. Auch werden Strategien einzelner Strategischer Geschäftseinheiten, die für das Unternehmen aufgrund der Bedeutung (Erträge, Anteil an den Ausgaben usw.) besonders wichtig sind, zu vermeintlichen Unternehmensstrategien erkoren. Dadurch entstehen in einer Organisation Ungleichge-

wichte, kleinere Einheiten fühlen sich gar zurückgesetzt.

Querschnittsthemen oft zu dominant

Zudem können einzelne Prozesse oder Funktionen wie beispielsweise die IT, das Marketing oder HR zu einem dominanten Treiber im Unternehmen werden, welche anstreben, dass sich anderen Bereiche ihrem Paradigma unterordnen. Letztendlich sollten die vereinten Kräfte einer Non-Profit Organisation nicht ein Querschnittsthema huldigen, sondern die Strategischen Geschäftsfelder (SGF) stärken. Eine saubere Trennung der Sichtweisen zwischen Gesamtunternehmen, Geschäftseinheiten, Prozess- und Funktionalstrategien sowie Geschäftsfeldern kann zur Klärung beitragen.

Ebenen der Strategieentwicklung

Bei der Initiierung muss festgelegt werden, für welche Blickwinkel bzw. Unternehmenseinheit die Strategie erarbeitet werden soll. Einerseits kann das Gesamtunternehmen als SGE betrachtet werden, andererseits können verschiedene Geschäftseinheiten parallel und in enger Abstimmung zur Gesamtunternehmensstrategie ihre Strategien schärfen. Eventuell kann sich auch die Abstimmung mit bereits bestehenden oder zu erneuernden Funktionalstrategien aufdrängen. Der Aufwand für eine Strategieerarbeitung hängt massgebend davon ab, wie viele Unternehmenseinheiten in welcher zeitlichen Abfolge in den Strategieprozess einbezogen werden.

Der LOC Ansatz „Strategieentwicklung in NPO“

LOC unterstützt Non-Profit Organisationen, eine auf sie zugeschnittene Strategie zu erarbeiten, nachhaltig umzusetzen und deren Pflege sicher zu stellen. So werden bei Beratungen durch die LOC nebst der Strategie auch ein systematischer Strategiereview, die periodische Überprüfung des Erreichungsgrads der strategischen Ziele, das Herunterbrechen der Ziele auf Organisationseinheiten sowie Mitarbeitende, die Definition und Initialisierung der Schlüsselprojekte bis hin zum Aufbau von Scorecards oder Anbindungen von IT-Systemen thematisiert.



Von 2001 bis 2016 war **Remo Daguati** in unterschiedlichsten Funktionen in der öffentlichen Verwaltung und in Non-Profit Organisationen tätig. Er konnte dabei als Projekt-, Team-, Amts- und Bereichsleiter in verschiedenen Rollen ein Instrumenten-Set aufbauen, welches sich in der Praxis bewährt. Seit 2016 ist Remo Daguati als unabhängiger Berater tätig. Er hat zwei Master Abschlüsse in Public Management (Universität St.Gallen HSG) sowie International Supply Chain Management (Eidg. Technische Hochschule ETH).