



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## DAS STRATEGISCHE KONZEPT

Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

AUSGABE #47 | SEPTEMBER 2023



# DAS STRATEGISCHE KONZEPT

## DURCHDACHT PLANEN UND NACHVOLLZIEHBAR ENTSCHEIDEN

Ein Konzept ist das unmögliche und gerade deswegen unumgängliche Herzstück des strategischen Managements. Warum? Weil es um die Planung eines Erfolgs geht, der erst in der Zukunft eintreten soll. Daher müssen strategische Entscheidungen jetzt unter Unsicherheit getroffen werden. Die Begründung dieser Entscheidungen und die Plausibilisierung der vorgeschlagenen Strategie werden in einem Konzept formuliert. Professionelles Konzipieren ist einer der wichtigsten Führungsprozesse und gleichzeitig das entscheidende Dokument, wenn es darum geht, das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

### I. PLANEN UND ENTSCHEIDEN ZWISCHEN ALLMACHT UND OHNMACHT

Allmacht oder Ohnmacht - das sind die beiden Extrempole, die unseren Alltag im Umgang mit Managementherausforderungen bestimmen: Allmacht als Idealvorstellung der Steuerung und Kontrolle, Ohnmacht als oft empfundene Realität, wenn die besten Pläne grandios scheitern. In der Praxis bewegen sich Mitarbeitende und Führungskräfte meist irgendwo dazwischen - je nach Situation mit einmal mehr Allmachts- oder mehr Ohnmachts-Anteilen. Das bedeutet, dass wir im Management nur bedingt alle relevanten Faktoren erfassen und kontrollieren können, um perfekte Pläne zu entwickeln und zu realisieren. Stattdessen kommen wir vielfach zu komplett anderen Ergebnissen, als ursprünglich intendiert. Das bedeutet aber nicht, auf Steuerung zu verzichten oder Machbarkeit generell in Frage zu stellen.

***Konzipieren bedeutet: heute die Weichen für die Zukunft stellen.***

Der Management-Alltag ist Knochenarbeit, egal, ob es darum geht, ein Startup zu gründen, Businessmodelle zu digitalisieren, neue Absatzmärkte zu erschließen oder die Unternehmenskultur zu verändern. In der Regel sind wir durchaus erfolgreich darin, Herausforderungen wahrzunehmen, diese zu analysieren, adäquate Strategien für die Bearbeitung zu entwickeln und diese im Rahmen sich ändernden Gegebenheiten anzupassen. Dabei sind immer mehr Optionen möglich als umsetzbar. Die Aufgabe von strategischem Management ist demgemäß paradox: Handlungsspielräume werden eingeschränkt, um dadurch Handlungsfähigkeit zu ermöglichen. Durch ein Weniger entsteht ein Mehr.



Beim Entwickeln eines Konzepts wird die Unübersichtlichkeit der gegebenen Situation strukturiert, indem wenige, relevante Faktoren berücksichtigt und alle unwichtigen Einflüsse ignoriert werden. Alle möglichen Varianten und Interpretationen des Status Quo werden fallengelassen, um der einen, plausibelsten Erklärung und Lösung den Weg frei zu machen. Im Zentrum steht diejenige Option, von der man sich die größte Chance auf Erfolg verspricht. Die Organisation entscheidet sich also FÜR eine bestimmte Strategie und gleichzeitig GEGEN alle anderen. Strategische Planung und Konzeption sind daher immer eine Reduktion bzw. ein Verzicht.

### ***Jede Entscheidung bedeutet Ausschluss von Alternativen.***

Das Einschränken von Handlungsspielräumen ist hochriskant, betrifft es doch eine unvorhersehbare Zukunft. Das Risiko wird dabei minimiert, indem strategische Entscheidungen beispielsweise auf Erfahrungen bzw. Routine basieren („So haben wir das immer schon gemacht“). Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich an Best-Practice-Beispielen zu orientieren („So macht das der Marktführer“) bzw. neue, valide Erkenntnisse als Basis zu verwenden („Diese Entwicklungen können wir in Zukunft nicht ignorieren“). Die Erfahrung zeigt, dass es meist ein Mix an Einflüssen ist, der sich zu einer Entscheidung kristallisiert. Im Idealfall ist es eine gut informierte und fundierte Argumentation, die den Weg vom Ist- zum Soll-Zustand plausibel und nachvollziehbar in einem Konzept aufbereitet.

#### **Abb. 1: Hauptfunktion eines Konzepts**

- 1. Orientierung** bezüglich Thematik und Einflussfaktoren
- 2. Legitimation** bezüglich Entscheidung und Begründung
- 3. Koordination** bezüglich Zusammenwirken und Umsetzung
- 4. Motivation** bezüglich Beteiligung und Engagement

Das Konzept hat vier Hauptfunktionen (vgl. Abb. 1). Es sorgt erstens für Orientierung, indem es die zentralen Einflussfaktoren klärt, in Zusammenhang bringt und plausibilisiert. Eine Thematik wird eingeordnet und Überblick hergestellt. Zweitens geht es um Legitimation, indem das Konzept eine Entscheidung ermöglicht, diese begründet und nachvollziehbar macht. Drittens hat das Konzept eine Koordinationsfunktion, indem es das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure strukturiert. Damit liegt eine wesentliche Grundlage für die Umsetzung vor. Schließlich produziert ein professionelles Konzept auch Motivation, indem die Betroffenen zu Beteiligten werden und Engagement zur Realisierung entsteht.



## 2. ANALYSE, STRATEGIE UND UMSETZUNG ALS BESTANDTEILE DES KONZEPTS

Ein Konzept beschreibt die Diskrepanz zwischen einem herausfordernden oder problematischen Ist-Zustand und einem wünschenswerten Soll-Zustand. Es stellt dar, warum gerade dieses Ziel erstrebenswert ist und begründet, inwiefern die vorgeschlagene Strategie geeignet ist, das Ziel zu erreichen. Damit kann das Risiko, Ressourcen falsch zu investieren, in Kauf genommen werden. Da nur die wenigsten Konzepte auf Ebene des Top-Managements angesiedelt sind, argumentiert es weiters, welchen Beitrag es zur Verbesserung der Gesamtpformance der Organisation leistet. Es geht also um den Grundsatz „Beitrag für das Ganze“ und wie die Vorschläge zum Rest der laufenden Aktivitäten im Unternehmen passen. Die wichtigsten Bestandteile eines Konzepts sind Analyse, Strategie und Umsetzung. Entlang dieser drei Elemente kann ein Konzept entwickelt werden (vgl. Abb. 2).

- **Analyse:** Im Analyseteil werden die relevanten Faktoren beschrieben und in Zusammenhang gebracht. Dabei macht es Sinn, geeignete, wissenschaftlich valide Methoden anzuwenden, mit denen man in der Lage ist, die Wechselwirkungen und Dynamiken darzustellen. So schärfen beispielsweise Michael Porter`s Branchenstrukturanalyse „Five Forces“ oder eine SWOT den Blick bei der Auswahl der relevanten Faktoren. Darüber hinaus sind sie auch geeignet, die einzelnen Faktoren in Beziehung zu setzen, um den Kontext des Problems angemessen abzubilden.
- **Strategie:** Im Strategieteil wird beschrieben, wie der Weg vom Status-Quo zum definierten Ziel aussieht. Besonders wichtig ist das Identifizieren derjenigen Faktoren, welche die größtmögliche Hebelwirkung auf die Transformation vom Ist- zum Soll-Zustand bewerkstelligen. Zusätzlich können noch Zielgruppen (Stakeholder) und entsprechende Kommunikations- bzw. Integrationsmöglichkeiten beschrieben werden.
- **Umsetzung:** In diesem Abschnitt wird die übergeordnete Strategie auf einzelne Maßnahmen heruntergebrochen. Beispiele sind gezielte Social-Media-Aktivitäten, Akquisitions-Initiativen oder Prozessoptimierungen. Es werden also die Maßnahmen aufgeführt und detailliert, die ergriffen werden müssen, um das Konzept umzusetzen. Hilfreich ist es, diese in Beziehung zu setzen und zu visualisieren.



**Abb. 2: Bestandteile und Aufbau eines Konzepts**

1. **Titelblatt:** macht Angaben zu Auftraggeber, Ersteller, Ort, Datum, ggf. Versionsnummer
2. **Executive Summary:** fasst auf einer Seite die zentralen Aussagen und Argumente des Konzepts zusammen
3. **Inhaltsverzeichnis:** gibt einen Überblick zu den wichtigsten Kapiteln (inkl. aller übrigen Bestandteile wie Anhänge)
4. **Ausgangslage:** beschreibt, wie sich die Situation aktuell darstellt und hilft nachzuvollziehen, aus welcher Perspektive das Konzept verfasst ist
5. **Analyse:** liefert eine Erklärung der Herausforderungen bzw. des Problemzusammenhangs der Situation
6. **Ziele:** formuliert den wünschenswerten Soll-Zustand (Formulierung über „SMART“ - spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert)
7. **Strategie:** beschreibt den vorgeschlagenen Weg vom Ist- zum Soll-Zustand und identifiziert die größtmöglichen Hebel zur Erreichung der Ziele
8. **Maßnahmen:** beschreiben, detaillieren und visualisieren die einzelnen Aktivitäten zur Realisierung der Ziele bzw. Strategie
9. **Ressourcen:** klärt die relevanten Mittel und den damit verbundenen Zeithorizont
10. **Evaluation:** skizziert, wie und wann Ziele, Strategie, Maßnahmen und Ressourcen überprüft werden
11. **Ausblick:** stellt dar, welche weiteren Maßnahmen und Aktivitäten sich nach erfolgreicher Umsetzung aus heutiger Sicht anbieten
12. **Anhang:** kann ergänzt werden, falls weitere Zahlen, Daten, Fakten anzuführen sind, um die Plausibilität der Argumentation zu stützen

Im Erarbeitungsprozess des Konzepts gibt es drei Möglichkeiten des Vorgehens: Im sogenannten chronologischen Aufbau werden zuerst Ausgangslage und Analyse entwickelt und dann Ziele, Strategie, Maßnahmen und Ressourcen. Zweitens lässt sich das Ausschlussverfahren anwenden: Zwei mögliche Alternativen werden hintereinander diskutiert, abgewogen und schließlich argumentiert, warum diese nicht tauglich sind. Das macht den Weg frei für die schlussendlich präferierte Lösung. Die dritte Methode lautet „Lösung zuerst“. Dabei wird gleich vorneweg die Lösung mit einem „Big Bang“-Effekt präsentiert, welche im Anschluss über die Ausführung der Analyseergebnisse legitimiert wird. Egal welche Variante gewählt wird, es ist auf eine nachvollziehbare und möglichst lückenlose Argumentation zu achten. Dadurch kann man sich selbst und alle Beteiligten vergewissern, sämtliche relevanten Faktoren einbezogen und nichts übersehen zu haben.

### 3. VERBREITETE MISSVERSTÄNDNISSE UND TÜCKEN IN DER PRAXIS

**Die perfekte Win-Win-Situation:** Mit der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten sind auch einige Missverständnisse in der Praxis verbunden. Ein erster Irrtum besteht im uneingeschränkten Einfordern einer Win-Win-Situation für alle. Dies ist häufig eine sozialromantische Fiktion. Wird der Stakeholder-Ansatz ernst genommen, ist unmittelbar einsichtig, dass es die EINE optimale Lösung für alle Beteiligten nicht



geben kann. Vielmehr befindet sich eine Organisation in einem dynamischen Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Machtverhältnisse. Was beispielsweise Kunden gefällt, kann Investoren gleichsam enttäuschen. Solche Dilemmata lassen sich in der Regel nicht auflösen. Ob das Heil dann im (oft faulen) Kompromiss oder im zeitlich hintereinander geschalteten Eingehen auf unterschiedliche Prioritäten gesucht wird, ist fallspezifisch zu bewerten.

### ***Jede Problemlösung verursacht neue Lösungsprobleme.***

**Die finale Lösung:** Problematisch ist, dass ein Konzept oft als ein Beitrag zur finalen Problembehandlung betrachtet wird. Dies schafft Frust, weil damit alle Konzepte scheitern müssen, da das Ende des Regenbogens schlicht nicht erreichbar ist. Besser ist eine Sichtweise, die strategisches Management als einen laufenden Prozess versteht. Dadurch wird klar, dass nicht nur permanent neue Herausforderungen auftauchen, sondern jede Problemlösung wiederum Lösungsprobleme verursacht, also Nebenfolgen nach sich zieht, die in weiterer Folge wieder bearbeitet werden müssen. Ein Konzept ist damit immer ein Zwischenstand zu einem bestimmten Zeitpunkt und muss in Rechnung stellen, dass sich die Voraussetzungen und damit die optimalen Aktivitäten laufend ändern.

### ***Entscheidend ist die Plausibilisierung des Konzepts.***

**Die absolute Rationalität:** Cohen, March und Olsen haben mit ihren legendären Studien die traditionelle Sichtweise von rationalen Managemententscheidungen auf den Kopf gestellt<sup>1</sup>. So steht zu Beginn in den wenigsten Fällen ein Problem, das zuerst analysiert und dann gelöst wird. Vielmehr werden meist Lösungen entwickelt, für die erst ein Problem gesucht wird. Weiters sind Probleme oftmals nur vage bekannt und Organisationsziele unklar bzw. widersprüchlich. Oft werden relevante Entscheidungen nicht in geplanten Meetings getroffen, sondern es entstehen Ideen in zufälligen Konstellationen. Das sogenannten „Mülleimer-Modell“ beschreibt den Managementalltag viel realistischer: Es besagt, dass Probleme, Lösungen, Akteure und Entscheidungsgelegenheiten nur lose aneinandergeschnürt sind und eher zufällig zueinanderfinden. Mit dieser Einsicht lassen sich Konzepte vielfach als nachträgliche Rationalisierungen lesen, um mehr Akzeptanz zu bekommen.

Konzepte dokumentieren Entscheidungen für Strategien, deren Erfolg sich erst in der Zukunft einstellen wird. Woran bemisst sich dann die Güte eines Konzepts, wenn die Zukunft ungewiss ist und sich der Erfolg vorab nicht sicher berechnen lässt? Anhand

---

<sup>1</sup> Cohen, M. / March, J. / Olsen, J. P., A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly, 1972/17, pp. 1–25.



welcher Kriterien lässt sich beurteilen, ob ein Vorschlag anzunehmen ist oder nicht? - Hier kommt der Aspekt der Plausibilität ins Spiel: Die Frage ist, ob die gesamte Argumentation konsistent, logisch nachvollziehbar und damit plausibel ist. Im Kern geht es um den vielzitierten „Roten Faden“ der Argumentation: Hier ist das Problem, dessen Hintergrund aus folgendem Wirkungsgefüge erklärbar wird (Analyse). Vom Status-Quo ausgehend wird folgendes Ziel definiert, das über folgende Strategie erreichbar ist (Strategie). Diese Strategie wird über folgende Maßnahmen unter Einsatz dieser Ressourcen umgesetzt, deren Wirksamkeit professionell evaluiert wird (Umsetzung).

#### 4. FAZIT

Ausgehend davon, dass es die einzige Wahrheit und objektive Realität nicht gibt, existieren immer zahlreiche Konstruktionen und Perspektiven. Damit sind auch zahlreiche Strategie- und Handlungsoptionen möglich. Diese sind jeweils für einen begrenzten Zeitraum und Kontext passend und plausibel. Betrachtet man ein Konzept in dieser Weise, dann ist es nichts anderes als eine Erzählung, die ein attraktives Bild einer erstrebenswerten Zukunft zeichnet. Frei nach James March<sup>2</sup> ist die Kunst dabei, die Mehrdeutigkeiten und Komplexitäten von Gegebenheiten in eine Form zu bringen, um dreierlei zu erreichen: differenziert genug, um Interesse zu wecken, einfach genug, um verständlich zu sein und glaubwürdig genug, um angenommen zu werden. Wer es schafft, diese drei Aspekte von Anspruch, Verständlichkeit und Glaubwürdigkeit in Balance zu bringen, hat die besten Chancen, ein ausgezeichnetes Konzept zu erstellen.

Mit dem Werkzeug „Strategisches Konzept“ (Abb. 3) können in kurzer Zeit die wesentlichen Inhalte auf den Punkt gebracht werden. Es lässt sich für unternehmerische Schlüsselthemen, Projekte usw. anwenden und ist hinsichtlich Umfangs und Tiefe flexibel einsetzbar. Darüber hinaus ist es hilfreich, folgende Punkte zu beachten: Das Konzept wird im Präsens bzw. einer lebendigen Sprache formuliert und lässt dadurch Bilder im Kopf entstehen. Der Einsatz von grafischen Visualisierungen zentraler Ideen und Zusammenhänge erleichtert dabei die bildliche Vorstellungskraft und hilft auch, eine Textwüste zu vermeiden. Dies kann weiters unterstützt werden, indem der Text durch Bulletpoints und Fettdrucke strukturiert wird. Das lockert den Text visuell auf, erhöht die Lesbarkeit und lenkt das Auge des Lesers auf die wichtigen Aspekte. Ein Konzept ist keine wissenschaftliche Arbeit; wichtige Voraussetzungen, Fakten oder theoretische Modelle müssen jedoch belegt werden.

***Das strategische Konzept ist ein wichtiges Führungswerkzeug.***

---

<sup>2</sup> March, J., Zwei Seiten der Erfahrung: Wie Organisationen intelligenter werden können, Heidelberg 2016, S. 48.



Die Zukunft ist unvorhersehbar, ein Konzept muss daher als Plan eines Plans angesehen werden<sup>3</sup>. Dies bedeutet, dass das Erstellen eines Konzepts und die Umsetzung dieses Konzepts zwei unterschiedliche Dinge sind. Die Güte eines Konzepts bemisst sich darin, inwieweit es taktischen Freiraum und Flexibilität bei der Umsetzung zulässt, um unweigerlich auftretende Unvorhersehbarkeiten erfolgreich zu integrieren. Auch wenn ein Konzept nicht umgesetzt wird, so kann es das Potenzial haben, die weitere Diskussion zu inspirieren und als Zwischenschritt für eine gangbare Lösung zu dienen. In diesem Sinn können auch diskutierte Maßnahmen immer in einen Themenspeicher gegeben werden, um später wieder aufgegriffen zu werden. Das strategische Konzept ist damit ein pragmatisch einsetzbares Führungswerkzeug, das uns in Organisationen hilft, zur selben Sprache und zum selben Verständnis zu kommen. Unternehmerisch ist das eine wichtige Basis für Wirksamkeit.

#### Zusammenfassung: Anwendung & Nutzen

1. Klarheit über die wichtigsten Schritte beim Konzipieren von Zukunftsthemen
2. Vermeiden von typischen Fallen und Missverständnissen beim Analysieren, Entscheiden und Umsetzen
3. Herstellen einer gemeinsamen Diskussions-, Entscheidungs- und Umsetzungsgrundlage



Weitere improve-Ausgaben:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve)



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo)

#### AUTOR-PORTRAIT

##### **Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich**

>> Studiengangleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA) und International Business Studies (MA)

>> Professor für Strategische Kommunikation & Stakeholder Management

**Kontakt:** [peter.dietrich@fh-kufstein.ac.at](mailto:peter.dietrich@fh-kufstein.ac.at)

<sup>3</sup> Merten, K., Konzeption von Kommunikation. Theorie und Praxis des strategischen Kommunikationsmanagements, Wiesbaden 2013, S. 12f.





Hintergrund: Ein Versicherungsunternehmen strukturiert wichtige Schlüsselthemen und Projekte mit dem «strategischen Konzept». So wurden beispielsweise in einem Zukunfts-Workshop vier Themen entwickelt. Das dritte davon war «Automatisierung des Vertriebs».

Abb. 3: Das strategische Konzept: Werkzeug und Beispiel (Versicherung)	
Thema 3: Automatisierung des Vertriebs	
<b>Team</b>	Bachmair, Funke (Leitung), Jukic, Müller, Zatropek
<b>Datum</b>	31.03.
<b>A. Executive Summary</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag zur weitgehenden Automatisierung des Vertriebs in Zeiten des Personalmangels</li> <li>• Konsequente Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung</li> <li>• Mehr Zeit für den wirklich relevanten, persönlichen Austausch mit Kunden</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>B. Ausgangslage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmende Überlastung des Vertriebs mit Administration</li> <li>• Zu wenig Zeit für gezielte, persönliche Kommunikation</li> <li>• Erwartbare Personalengpässe in den nächsten 2-3 Jahren</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>C. Analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 aktuell fehlende Vollzeitkräfte, Anstieg in den nächsten Jahren auf ca. 40-45</li> <li>• Administrations- und Bürokratieaufwand: ca. 30% der Arbeitszeit</li> <li>• Zu geringe Nutzung digitaler Vertriebsmöglichkeiten (v.a. im Wettbewerbsvergleich)</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>D. Ziele und Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung folgender Vertriebsprozesse: Standard-Akquisition, Kundenadministration und -information</li> <li>• Neugestaltung und Professionalisierung des Prozesses «Persönlicher Austausch mit Kunden»</li> <li>• Kompensation von 15-20 Vollzeitkräften in den nächsten drei Jahren</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>E. Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neugestaltung der persönlichen Vertriebsprozesse (30.09.)</li> <li>• Schaffung der digitalen Prozesslandschaft bzw. -plattform für die Vertriebsprozesse (30.11.)</li> <li>• Schulungsprogramm für die automatisierten Vertriebsprozesse (15.12.)</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>F. Ressourcen -Planung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System- und IT-Aufwand in den nächsten zwei Jahren: 2,5 Mio. Euro</li> <li>• Personalentwicklungs-Aufwand: 200.000 Euro</li> <li>• Bereitstellung von zwei zusätzlichen IT-Fachkräften</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>G. Evaluation und Ausblick</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbau in das monatliche Umsetzungscontrolling der Geschäftsführung</li> <li>• Review des Gesamtprogramms im nächstjährigen Zukunfts-Workshop</li> <li>• Jährliche Prüfung der Wirksamkeit im Rahmen des Budgets</li> <li>• ...</li> </ul>