



Anna Christine Beer

Master of Engineering

ifm electronic gmbh

KONZEPTION EINES GANZHEITLICHEN STRATEGIE- PROZESSMODELLS: BAUSTEINE DES STRATEGISCHEN MANagements AM BEISPIEL DER IFM-UNTERNEHMENSGRUPPE //

PROJEKTAUSGANGSLAGE

Ausgangspunkt des Projektes ist das Unternehmensumfeld der familiengeführten ifm-Unternehmensgruppe mit weltweit mehr als 7.000 Beschäftigten, welche Sensoren, Steuerungen und Systeme für die industrielle Anwendung in über 85 Ländern entwickelt, produziert und vertreibt.

In den letzten Jahren konnte die ifm ein starkes Wachstum verzeichnen. Neben dem Wandel von zentralen zu dezentralen Organisationsstrukturen, nahm auch die Bedeutung der Strategiearbeit an den technischen Standorten zu.

Die Vision, Philosophie sowie Leitsätze wurden bereits 1990 schriftlich von der Geschäftsführung formuliert und 2007 durch die zweite Generation der Unternehmensleitung überarbeitet. Strategien werden seit mehreren Jahren in einheitlicher Form schriftlich festgehalten.

Um die fachbereichsübergreifende Strategiearbeit besser zu koordinieren, wurde 2015 eine Management Matrix für die technischen Standorte entwickelt und implementiert. Die Matrix behandelt strategische Fokusthemen des Managements und dient der Reflexion der Managementaktivitäten. Ein Kernaspekt der Matrix sind die definierten internen sowie externen Einflüsse, welche das Unternehmen tangieren und die Strategiearbeit bestimmen.

ZIELSETZUNG DES PROJEKTES

Das Projekt dient der Weiterentwicklung des Strategieprozesses. Es soll ein ganzheitliches Strategieprozessmodell definiert, implementiert und validiert werden. Dabei sollen Elemente und Prozesse im Rahmen der Strategiearbeit neu- beziehungsweise weiterentwickelt werden. Ziel ist es, Elemente beziehungsweise Bausteine des Strategischen Managements mithilfe eines praktisch anwendbaren Konzepts in die regelmäßig durchgeführten Managementaktivitäten aufzunehmen. Hierfür sollen unter anderem die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Strategiebereichen transparent gemacht werden.

Die Unternehmensleitung möchte einen Foresight-Management-Prozess integrieren. Zu diesem Zweck soll ein systematischer Prozess zur Überprüfung der Einflüsse auf die Managementaufgaben in der Management Matrix definiert werden.

Des Weiteren sollen internationale funktionsspezifische Management Office Communities zur Unterstützung der nationalen und internationalen Kommunikation aufgebaut werden.

PROJEKTENTWICKLUNG

Auf Basis einer Strukturanalyse der technischen ifm Bodenseestandorte wurde die aktuelle Ausgangslage ermittelt und aus den Erkenntnissen der gelebten Strategiearbeit sowie der Literaturrecherche eine konzeptionelle Gesamtarchitektur eines Strategieprozessmodells entworfen.

Die Schnittstellen in der Strategiearbeit wurden in Einzelgesprächen und Workshops identifiziert und die Strategien hinsichtlich ihrer Ziele und Ressourcenbe-

darfe abgeglichen. Mit Unterstützung eines externen Beraters wurde ein Prozess der strategischen Frühaufklärung definiert und implementiert. Des Weiteren wurden Communities für die fachbereichsspezifischen Management Offices aufgebaut, um die Strategiekommunikation zu unterstützen.

Die bei der Strukturanalyse identifizierten Verbesserungspotenziale wurden genutzt, indem bedarfs- und nutzenorientiert einzelne Bausteine in die Strategiearbeit integriert wurden. Hierbei wurde eine iterative Vorgehensweise gewählt, um die Organisation vor Überlastung zu schützen und für mehr Akzeptanz bei den von den Veränderungen betroffenen Personen zu sorgen. Das Modell wurde im Gesamten nicht implementiert, jedoch einzelne Elemente. Das Gesamtziel, die Definition, Implementierung und Validierung eines ganzheitlichen Strategieprozessmodells, wurde folglich nur zum Teil erfüllt.

MEHRWERT FÜR DAS PROJEKTUNTERNEHMEN

Der existierende Strategieprozess konnte mit einzelnen Elementen erweitert werden.

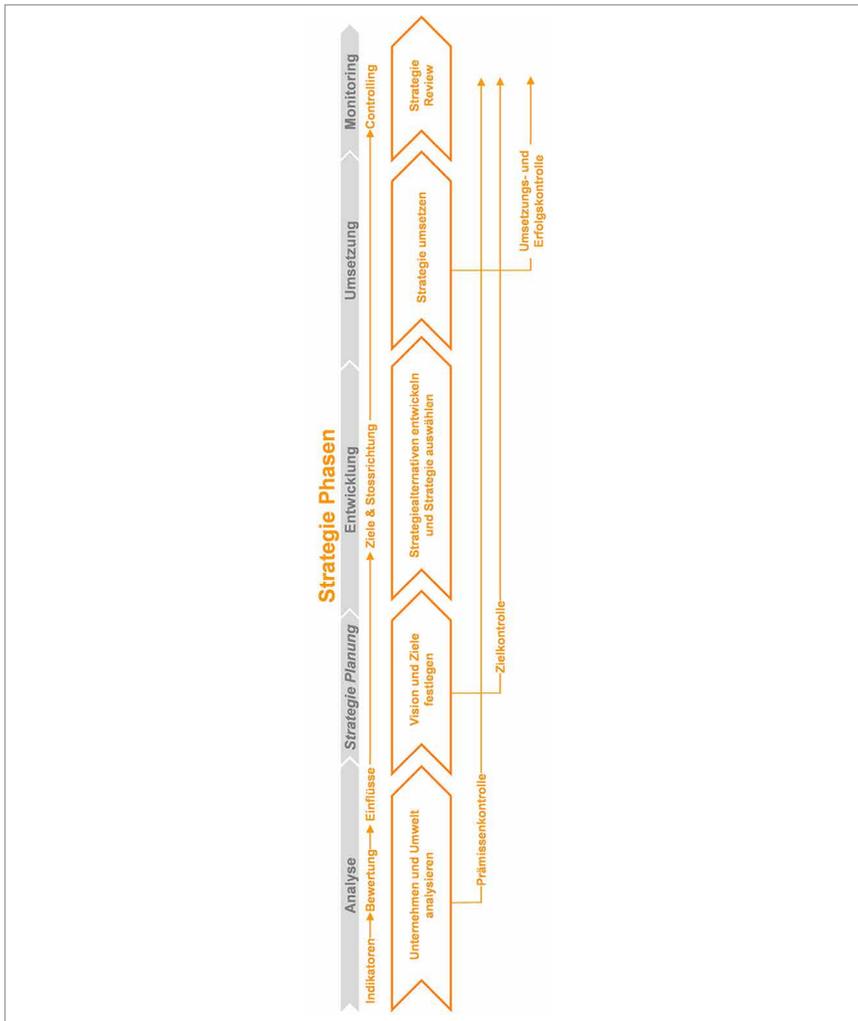
Vor dem Hintergrund des strategischen Managementproblems, dem Zwang zur rechtzeitigen Anpassung an sich laufend verändernde Umweltbedingungen und der Herausforderung, künftige Marktchancen und -gefahren systematisch zu antizipieren, wurde ein Prozess der strategischen Frühaufklärung definiert und implementiert. Mithilfe der Vorausschau können nun relevante Zukunftsfaktoren (wie beispielsweise Trends oder neue Geschäftsmodelle) identifiziert und systematisch in den Strategieprozess überführt werden. Die Unternehmensleitung wird nun bei der strategischen Entscheidungsfindung unterstützt.

Zudem wurde ein Ansatz für die „Qualitätssicherung der Strategie“ gefunden. Durch einen Regelkreis des strategischen Lernens kann die strategische Kompetenz gestärkt werden.

Mithilfe der Schnittstellenmatrix werden interdependente Strategien sowie Ressourcenbedarfe transparent gemacht.

Dank der angestoßenen Verbesserungen wird die Strategiearbeit nun positiver eingeschätzt, in dem Sinne, dass sich das Management besser vorbereitet und informiert fühlt.

BIG PICTURE



Big Picture Anna Christine Beer (Quelle: Eigene Darstellung)