

SIMMA & PARTNER CONSULTING

THE STRATEGIC ASSUMPTION ANALYSIS (Strategische Annahmenanalyse)

Was ist die richtige Strategie?

Kurzbeschreibung eines strukturierten Vorgehens zur Entwicklung
gemeinsamer Grundlagen für die Entwicklung von Strategien

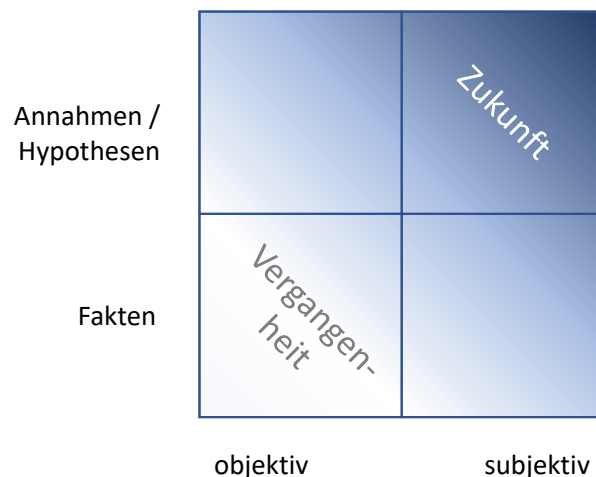
Elmar Simma

Im September 2022

Was ist die richtige Strategie?

Manager haben oft unterschiedliche Vorstellungen von der "richtigen Strategie".

- Jede Führungskraft ist davon überzeugt, die besten Argumente dafür zu haben, warum ihre Strategie die (einzig) richtige ist.
- Diese Argumente sind jedoch meist keine Fakten, sondern Annahmen über künftige Entwicklungen - und daher mit Unsicherheit behaftet. Sie sind subjektiv, weil sie von einem bestimmten Standpunkt und einer subjektiven Erfahrung aus argumentiert werden. Und sie sind in der Regel unvollständig.
- Annahmen - Erfahrungen der Vergangenheit, "Überzeugungen", Annahmen - leiten unser Handeln und bestimmen so den strategischen Kurs, den wir einschlagen.



Annahmen werden zur Grundlage für strategische Entscheidungen. Wenn diese Annahmen nicht von allen am Strategieprozess Beteiligten geteilt werden, könnten sie zu laufenden Diskussionen führen und die effektive Strategieumsetzung behindern. Im schlimmsten Fall können sich diese anhaltenden Diskussionen zu zwischenmenschlichen Konflikten entwickeln und die Teamleistung beeinträchtigen. Um eine jedoch eine Strategie zu finden, die die Unterstützung der Mehrheit der relevanten Personen genießt, muss ein breiter Konsens der grundlegenden Überzeugungen erreicht werden.

Diese Übereinstimmung ist auf der Ebene der Annahmen, die den verschiedenen Strategien zugrunde liegen, leichter zu erreichen als auf der Ebene der Strategien selbst.

Was die Strategic Assumption Analysis (SAA)¹ ist und was nicht

Die SAA ist ein Prozess, der den Führungskräften und Experten, die für den strategischen Kurs einer Organisation verantwortlich sind – privaten Unternehmen, öffentlichen oder Non Governmental Organizations (NGO's) – hilft, unterschiedliches und damit wertvollstes Wissen für die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie zu nutzen, die letztlich von allen verantwortlichen Führungskräften im Interesse des Ganzen unterstützt und gelebt wird.

Nur mit einem gemeinsamen Verständnis und Akzeptanz der strategischen Grundlagen, Ziele und Aktionen können die verschiedenen Rollenträger und Teilsysteme einer Organisation ihren optimalen Beitrag zum Erfolg leisten.

Die Strategische Annahmenanalyse

- ... ist keine Aktualisierung alter Strategien, sondern ein Strategieentwicklungsprozess, der sich an der "wahrscheinlichsten" Zukunft orientiert.
- ... ist ein Lern- und Entwicklungsprozess für die Teilnehmer, der zu einem tieferen und umfassenderen Verständnis der strategischen Probleme, Herausforderungen und Chancen führt.
- ... stellt sicher, dass die letztendlich entwickelte Strategie von allen am Prozess Beteiligten unterstützt wird. Alle am Strategieprozess Beteiligten gehen von ± gleichen Annahmen über die "wahrscheinlichste" Zukunft aus. Dies ermöglicht eine stärkere und überzeugendere Kommunikation der Strategie und der zugrunde liegenden Annahmen.
- Da die Manager und Experten die "kritische Masse" der gesamten Organisation repräsentieren, ist es wahrscheinlicher, dass die anderen Mitarbeiter die Strategie verstehen, unterstützen und ihren Beitrag zu deren Erfolg leisten.

¹) Angepasst von Simma & Partner Consulting basierend auf Informationen über die "Strategic Assumption Analysis" der Wharton School of Business, Philadelphia, erhalten von Dr. Franz Kreijs, ehemaliger Berater am Wharto Applied Research Center.

Beispiel für eine typische Situation im strategischen Marketingmeeting eines FMCG*) - Unternehmens:

Die Diskussion um die Markenpositionierung für eine 2-Marken-Strategie ABC/XYZ war kontrovers und führte nicht zu zufriedenstellenden Ergebnissen.

- Die Diskussion wurde mehr produkt- als marktorientiert geführt. Die Vertreter der verschiedenen Marken „munitionierten“ sich für ihre Angriffs- oder Verteidigungsstrategien argumentativ auf.
- Die Diskussion basierte auf vielen unterschiedlichen Einschätzungen der Ist- und Zielpositionen der beiden Marken, insbesondere welche Angebote für einen optimalen Markterfolg und eine bessere Profitabilität des Unternehmens notwendig sind.
- Die Diskussion erzeugte in erster Linie "mehr vom Gleichen" und war nicht sehr kreativ in Bezug auf die kraftvolle Positionierung der Angriffslinien auf die Konkurrenz, z.B. wo man gemeinsam "zuschlagen" sollte.
- Es fehlte an validen quantitativen und qualitativen Daten für eine evidenzbasierte Entscheidungsfindung. Vielmehr wird versucht, "Überzeugungen" durchzusetzen oder zu verteidigen.

Ein "Machtwort" des Managements hätte Gewinner und Verlierer hervorgebracht und die gegenseitigen Bemühungen um eine gemeinsame getragene Strategie untergraben.

- In Bezug auf den aktuellen Stand der Diskussion hätte ein Machtwort mehr Unzufriedenheit, Trennung und Frustration erzeugt als Zufriedenheit, Gemeinsamkeit und Motivation.
- Um die strategische Positionierung der beiden Marken für das Topmanagement und für den gesamten internationalen Konzern darzustellen, war eine schlüssige, fundierte Strategie, die von allen Führungsebenen und -funktionen getragen wird, unabdingbar. Dies wurde auch vom Aufsichtsrat und den Eigentümern erwartet.
- Last but not least: das Risiko des internen Wettbewerbs vs. nach außen gerichtete Wettbewerbsbemühungen: eine gemeinsam entwickelte, fundierte Strategie ist zudem die Grundlage für eine weitgehend reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Marken.

Die Strategische Annahmenanalyse war der richtige Prozess für die auf Teamwork basierende Entwicklung einer integrierten Strategie.

Durch den Einsatz der Strategischen Annahmenanalyse (SAA) konnte eine gemeinsame Markenstrategie entwickelt und umgesetzt werden, die einerseits die Stärken der Marken optimal nutzte und andererseits die Synergien unter einem gemeinsamen Dach bestmöglich nutzte, das Wissen, die Erfahrung und die Ideen aller Führungskräfte und Experten vereinte und für eine optimale organisatorische Einstellung von Rollen und Funktionen sorgte.

Was die Strategische Annahmenanalyse für die 2-Marken-Strategie leisten konnte:

- Es konnte eine gemeinsame Markenstrategie entwickelt und umgesetzt werden, wobei der Fokus auf einer erfolgreichen Umsetzung liegt.
- Dadurch wurden einerseits die Stärken der Marken optimal genutzt und andererseits die Synergien unter einem gemeinsamen Dach größtmögliche ausgeschöpft, Wissen, Erfahrung und Ideen aller Führungskräfte und Experten vereint und für eine optimale organisatorische Einstellung von Rollen und Funktionen gesorgt.
- Es wurden keine Ressourcen für den internen Wettbewerb verschwendet, aber alle waren darauf ausgerichtet, externe Wettbewerber auf dem Markt zu schlagen.

*) FMCG = Fast Moving Consumer Goods

The Process of „The Strategic Assumption Analysis“

Kick off		
1 Problemdefinition		
<ul style="list-style-type: none"> • Schlüsselthemen • Wesentliche Herausforderungen • Qualitative und quantitative Basisdaten und -informationen (Markt, Wettbewerb, Kennzahlen, etc.), die die Situation und Herausforderung charakterisieren 		
Strategieideen		
2 Strategieideen	3 Annahmen-Komplettierung	4 Präzisierung der Strategieideen
<ul style="list-style-type: none"> • "Reine Strategien" • Annahmen, die die Strategien unterstützen (warum ist dies die richtige Strategie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfung auf Vollständigkeit (Kunden, Lieferanten, Organisation, etc.) • Relevanztest von Annahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung von Strategieideen auf Basis umfassender, relevanter Informationen
Annahmenverhandlung		
5 Überprüfung der Annahmen	6 Negierung der Annahmen	
<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung und Klärung widersprüchlicher Annahmen • Bewertung von Annahmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Einigung über eine Reihe von Annahmen, die von allen Teilnehmern unterstützt werden • Klärung kritischer (wichtiger / unsicherer) Annahmen 	
Integration der Annahmen		
7 Entwicklung einer Strategieidee auf Basis kollektiver Annahmen		
<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung und Bewertung von Strategieideen auf Basis gemeinsamer Annahmen • Diskussion und Entwicklung einer integrierenden Strategieidee auf Basis gemeinsamer Annahmen • Dokumentation 		

(1) Problemdefinition

- Wir gehen davon aus, dass dem Prozess der Strategieerstellung eine Analyse und Bewertung der Situation und der bestehenden Probleme vorausging.
- Wir gehen auch davon aus, dass das Strategieteam gebildet wurde und insbesondere kritische Personen mit kontroversen Meinungen einbezogen wurden, die neue Perspektiven aus verschiedenen Funktionen, Führungsebenen und Experten bieten.
- In jedem Fall ist eine gründliche quantitative und qualitative Analyse und Bewertung der Ausgangssituation notwendig, wenn der Strategieprozess nicht an der Diskussion des strategischen Kernproblems (strategische Schlüsselfrage) scheitern soll.
- Ist eine Klärung, ggf. auch Spezifizierung des (strategischen) Problems in diesem Stadium noch nicht erfolgt, muss diese herbeigeführt werden, bevor die weiteren Schritte im Prozess in Angriff genommen werden. Dazu gehören vor allem Fakten über Entwicklungen und Trends, strukturelle Veränderungen im Nachfrage- und Angebotsmix, Kundenpräferenzen, Umsatz-, Umsatz- und Kostenentwicklungen, Vergleiche mit Wettbewerbern zu Preisen, Dienstleistungen, Technologien, Kostenstrukturen/Automatisierung, Lieferketten, etc.

(2) Strategieideen

Strategieideen müssen und sollten nicht detailliert dokumentiert werden, sondern

- Jede Strategieidee sollte von einer dominanten Überlegung getrieben werden (was sind die zentralen Treiber für die Idee?). Die Gesamtheit der Strategieideen sollte das Feld der bestehenden - erkennbaren und als echte Alternative betrachteten - strategischen Möglichkeiten möglichst umfassend abdecken. Die "reinen Strategien" sollten sich so wenig wie möglich überschneiden - die Unterschiede zwischen den zentralen Überlegungen, den Strategietreibern herausarbeiten.
- Beispiel: Strategieideen für die 2-Marken-Strategie
 - Strategieidee 1: Segmentierung nach Zielgruppen, z.B. Familie, Alt, Jung, Profis, Sport
 - Strategieidee 2: Segmentierung nach Produktmerkmalen, z.B. "einfach, kostengünstig und einfach zu bedienen" einerseits und "Hi-Tech mit vielen Features und zusätzlichen Anwendungen" andererseits.
 - Strategieidee 3: Fortführung der Marken in den bisherigen "Heimatmärkten" – ohne internen Wettbewerb, aber unter Ausnutzung aller Synergien aus gemeinsamer Beschaffung, Logistik, Kundenservice und Supportfunktionen wie HR, IT, Finanzen, Controlling etc.

(3) Entwicklung von Annahmen zu den Strategieideen

THE STRATEGIC ASSUMPTION ANALYSIS (SAA)

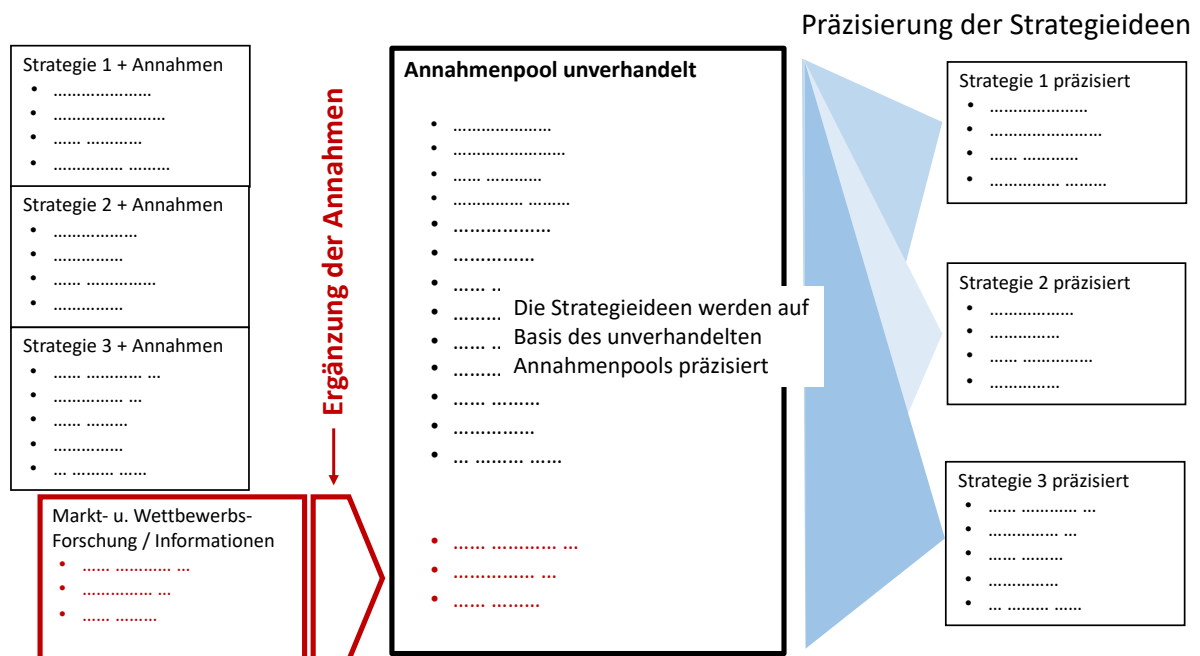
Finden Sie Antworten, Erklärungen, Hypothesen auf die Frage "Wie argumentieren Sie, dass diese Strategie die richtige ist?"

"Die Strategie ist richtig, weil "

Annahme	Beweis (Zahlen aus dem Rechnungswesen, Studien, Aussagen von Kunden, Wettbewerbern, interne Diskussionen ...)	Source
<i>Verlust von Marktanteilen auf dem Inlandsmarkt</i>	<i>Eigene Entwicklung des Umsatzes Wachstum der Wettbewerber ...</i>	<i>Buchhaltung / Rechnungswesen Verkaufsleitung</i>
<i>Weitere Angriffe unserer Wettbewerber sind zu erwarten</i>	<i>Kundenaussagen Marktaktivitäten der Wettbewerber</i>	<i>Gespräch mit ... Verlorene Angebote</i>

(4) Annahmenkomplettierung und

(5) Präzisierung der Strategieideen

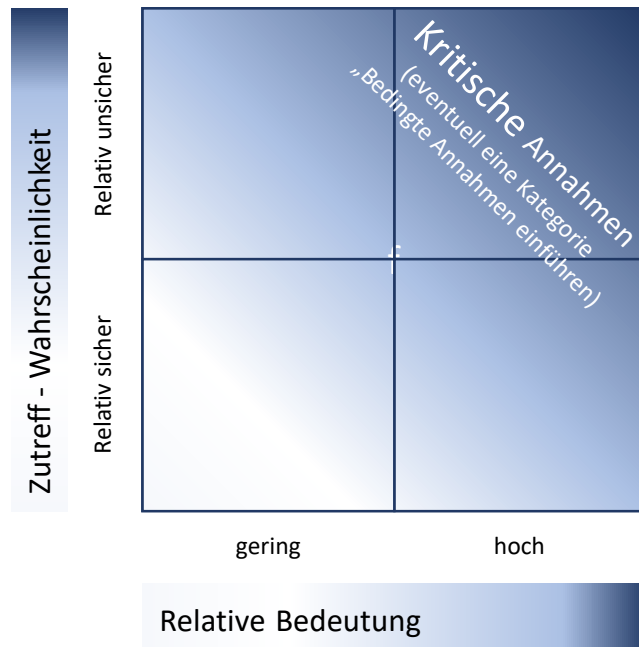


(6) Negieren der Annahmen

Widersprüchliche Annahmen: Wenn es Beweise (Evidenz) für die Annahme gibt, muss eine Entscheidung getroffen werden. Wenn es keine Beweise für die Annahme gibt, gilt sie als unsicher, d.h. die Wahrscheinlichkeit, valid zu sein, ist gering.

Bedeutung und Zutreff-Wahrscheinlichkeit:

Unterschiedliche Annahmen können für jede einzelne Strategieidee von unterschiedlicher Bedeutung sein. Die Wahrscheinlichkeit des Zutreffens variiert auch von Annahme zu Annahme.



Relative Bedeutung:

"Wie wichtig ist die Annahme, dass die Strategie allen anderen vorzuziehen ist?" oder *"Wenn Sie nur 10 Minuten Zeit hätten, um einen kritischen Manager davon zu überzeugen, dass Ihre Strategie die richtige ist, für welche Annahmen würden Sie die meiste Zeit verwenden?"*

Zutreff - Wahrscheinlichkeit

"Wie wahrscheinlich ist es, dass die Annahme auch eintrifft / sich bewahrheitet?"

(7) Entwicklung einer Strategie auf Basis eines gemeinsamen Annahmenpools

Die Erfahrung zeigt, dass der Prozess der Strategischen Annahmenanalyse zu einer kontinuierlichen Diskussion über neue, zielgerichtete und verlässlichere Strategieideen führt. Entscheidungen über die strategische Ausrichtung werden klar und einfach. Es können auch Entscheidungspunkte in die Strategie eingebaut werden, an denen überprüft wird ob eine vermutete Entwicklung bei einem unsicheren und wichtigen Kriterium eingetreten ist oder nicht. Ebenso kann und sollte die Strategie – wo immer möglich – aktiv auf solche Kriterien steuernd und gestaltend einwirken.

"Neue Ideen zu äußern und bohrende Fragen zu stellen, kann zu neuen Informationen führen, die das, was bekannt ist oder angenommen wird, nicht bestätigen.

Damit Führungskräfte ihre Rollen effektiv wahrnehmen können, ist es unerlässlich, dass sie Fragen stellen, Informationen und verschiedene Standpunkte austauschen, die Vorzüge konkurrierender Alternativen bewerten und fundierte Entscheidungen treffen."

(Forbes and Milliken 1999)

© Simma & Partner Consulting GmbH

Wenn Sie mehr über die Strategische Annahmenanalyse erfahren wollen,
schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an:

Elmar Simma
Simma & Partner Consulting GmbH
Weierstraße 10a / Top 5
6900 Bregenz | Austria
Tel. +43 676 3300533 | Mail elmar.simma@simma-consulting.com
Web www.simma-consulting.com