

Fachartikel

Der integrierte Strategieprozess als erfolgskritischer Faktor für den Einsatz von Objectives & Key Results (OKR)

Erschienen in:

White Paper der EHS Erasmus Hochschule Basel
September 2021



Prof. David Tan

David.Tan@erasmus-hs.ch

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	2
Einleitung.....	3
Management Summary.....	5
Integrierter Strategieprozess	6
Strategische Analysen	7
Strategischer Rahmen	8
Strategisches Zielsystem	9
Objectives & Key Results als Framework für die agile Strategieumsetzung	10
Literaturverzeichnis.....	12
Über den Autor	13

Einleitung

Wenn „Objectives & Key Results“ die Lösung ist. Was ist dann das Problem? Nun, die relevante Frage, mit der sich zahlreiche Organisationen (sowohl Unternehmen als auch Institutionen der öffentlichen Verwaltung) aktuell beschäftigen, lautet: „**Wie können wir Strategien in einem komplexen Umfeld agil und erfolgreich umsetzen?**“

Mit dieser Frage hat sich *Andy Grove* (ehemaliger CEO von Intel) bereits in den 1970er Jahren beschäftigt und auf Basis von *Peter Druckers* „Management by Objectives“-Ansatz (Führen durch SMARTe Ziele) „**Objectives & Key Results**“ (OKR) entwickelt, um Strategien agil zu realisieren.¹

Bei OKR handelt sich um einen stringenten strukturierten Prozess der Definition der strategisch relevanten Ziele sowie der agilen Strategieverfolgung und -realisierung.

Im Wesentlichen geht es bei OKR um die Beantwortung von zwei entscheidenden Fragen:

1. „Was ist unser Ziel (für das nächste Quartal), was wollen wir erreichen?“ („**Objectives**“)
2. „Wie können wir messen bzw. erkennen, dass wir das Ziel erreicht haben?“ („**Key Results**“)²

Um in der aktuellen „**VUCA-Welt**“ („volatility“, „uncertainty“, „complexity“, „ambiguity“) erfolgreich bestehen zu können, benötigen Organisationen entsprechende VUCA-Elemente in ihrem Führungssystem. Die erforderlichen **VUCA-Führungs-Elemente** beinhalten:³

- **V: Vision** (Leitbild mit Purpose, Vision, Mission Leitsätzen, Werten)⁴,
- **U: Understanding** (Verstehen, Transparenz: Die Voraussetzung, dass Führungskräfte und Mitarbeitende ihren Wertbeitrag zur Strategieumsetzung leisten können, ist, dass sie die Strategie kennen und verstehen).
- **C: Clarity** (Strategische Klarheit: Je klarer, greifbarer und verständlicher die strategischen Ziele für alle Beteiligten sind, desto mehr Orientierung, Fokussierung, Sicherheit und Inspiration gibt die Strategie in der Umsetzung).
- **A: Agility** (*Agilität*: „Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. Fähigkeit, flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen adäquat zu reagieren.“⁵

¹ Vgl. Doerr, J. (2018), S. 33 ff.

² Vgl. Moeller, K. (2018): zitiert in Doerr, J. (2018), S. 14

³ Vgl. Bendel, O. (2021)

⁴ Vgl. Horváth & Partners (2020)

⁵ Bendel, O. (2019)

Um **OKR als geeignetes Rahmenwerk für die agile Strategie-Umsetzung** einzusetzen, ist es unseres Erachtens absolut notwendig, die **richtigen spezifischen strategischen Ziele** vorab zu definieren. Doch wie werden die relevanten strategischen Ziele abgeleitet?

In der Praxis hat sich dafür der „**integrierte Strategieprozess**“ nach *Horváth & Partners* als eine der best-practice-Vorgehensweisen herausgestellt.⁶

Grundsätzlich dienen **Strategieprozesse** dazu, „eine strukturierte Reflexion und Diskussion über das zukünftige Vorgehen zu etablieren und auf dieser Grundlage Entscheidungen abzuleiten. Sie sollten gewährleisten, dass alle wesentlichen Fragestellungen adressiert werden, die für eine erfolgreiche Zukunft nötig sind. Was macht das Unternehmen heute anders und besser als der Wettbewerb? Was sollte es in Zukunft anders und besser machen“.⁷

In der Praxis fehlt allerdings oft das Verständnis für einen stringenten Strategieprozess, so dass man zwar oft auf einzelne strategische Elemente trifft - nicht jedoch auf einen stringenten Strategieprozess, der alle relevanten Bestandteile integriert.

Deshalb verfolgt dieser Fachartikel das Ziel, die Relevanz des integrierten Strategieprozesses für die erfolgreiche agile Strategie-Umsetzung mit OKR herauszustellen.

⁶ Vgl. Greiner, O. (2018), S. 111

⁷ Greiner, O. (2018), S. 105.

Management Summary

In order to use Objectives and Key Results (OKR) as a suitable framework for agile strategy implementation, it is absolutely necessary to define the right strategic goals in advance.

But how are the relevant strategic goals derived?

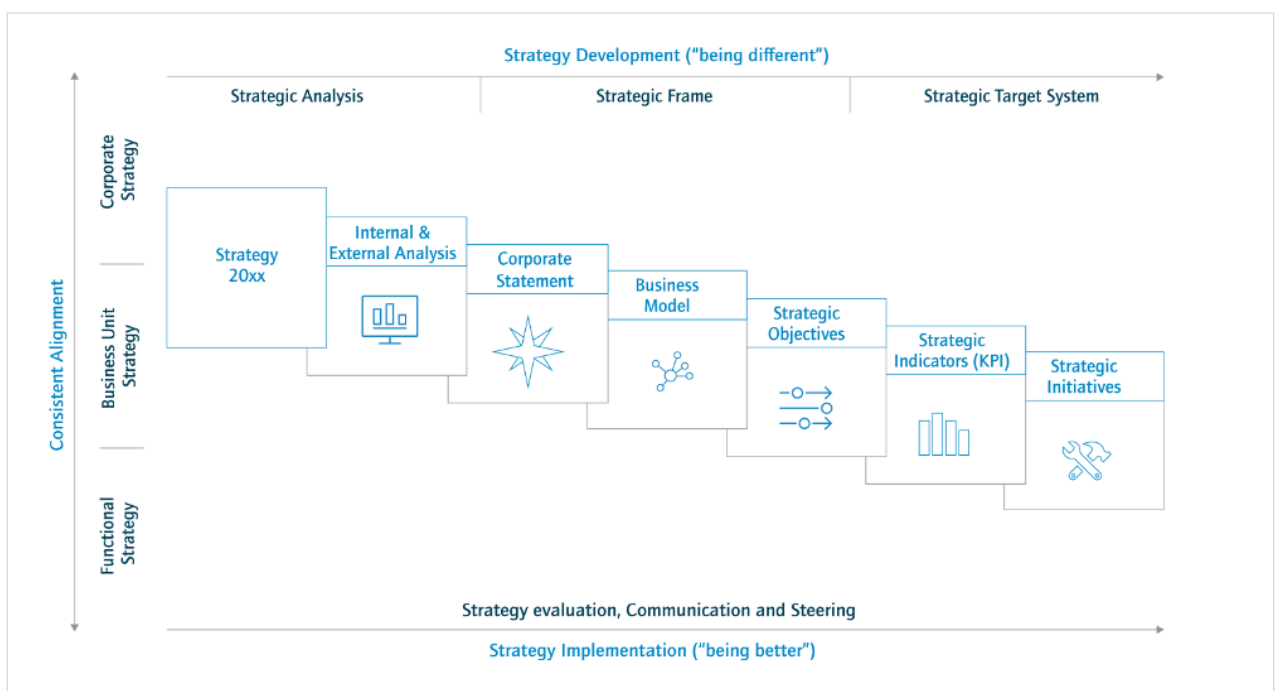
In practice, the "integrated strategic process" according to *Horváth & Partners* has proven to be one of the best-practice approaches for this.

Basically, strategic processes serve to establish a structured reflection and discussion about the future course of action and to derive decisions on this basis. They should ensure that all essential questions are addressed that are necessary for a successful future.

What does the company do *differently* and *better* than the competitors today? And what should it do differently and better in the future?

In practice, however, there is often a lack of understanding of a stringent strategic process. Thus, one often encounters individual strategic elements - but not a stringent strategic process that integrates all relevant components.

The goal of this article is therefore to clarify the relevance of the integrated strategic process for successful agile strategy implementation with OKR.



Integrated strategic process⁸

⁸ <https://www.horvath-partners.com/en/expertise/strategy/>

Integrierter Strategieprozess

Auch wenn in der einschlägigen Literatur und in der Managementpraxis die Phasen des Strategieprozesses unterschiedlich definiert sind, so unterteilt man den Strategieprozess i.d.R. in verschiedene Teil-Prozesse wie z.B. Strategie-Entwicklung, Strategie-Kommunikation, Strategie-Umsetzung und Strategie-Kontrolle.⁹

Kaplan & Norton haben bspw. 2008 in ihrem Buch „The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage“ einen systematischen Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess - bestehend aus 4 Teil-Prozessen - vorgestellt und erläutert.¹⁰

1. **Formulierung der Vision, Mission, Werte** (Leitbild-Entwicklung).
2. **Strategieentwicklung** (Strategische Analysen, Strategieformulierung).
3. **Strategiedarstellung** (Visualisierung der Strategie mit Hilfe von Strategy Maps / Road Maps).
4. **Planentwicklung** (Definition der strategischen Maßnahmen, Finanzierung der Strategie, Festlegung der Verantwortlichkeiten).¹¹

In unseren zahlreichen Strategie-Workshops haben wir mit dem „integrierten Strategieprozess“ nach *Horváth & Partners* sehr gute Erfolge erzielt, als es z.B. um die Entwicklung einer Digitalisierungs-Strategie oder etwa um die Implementierung einer „Balanced Scorecard“ ging.

So wie bei der Balanced Scorecard (BSC) die „richtigen“ strategische Zielgrößen als Input benötigt werden, so werden auch beim erfolgreichen Einsatz von OKR die richtigen (spezifischen) strategischen Ziele benötigt, um die entsprechenden Objectives & Key Results pro Quartal abzuleiten.

Im Folgenden wird deshalb zuerst der integrierte Strategieprozess vorgestellt (siehe Abbildung 1); danach erfolgt die Erweiterung des Strategieprozesses um OKR.

⁹ Vgl. dazu z.B. Deloitte (2014), S. 4

¹⁰ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2009), S. 53 ff.

¹¹ Vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2009), S. 53

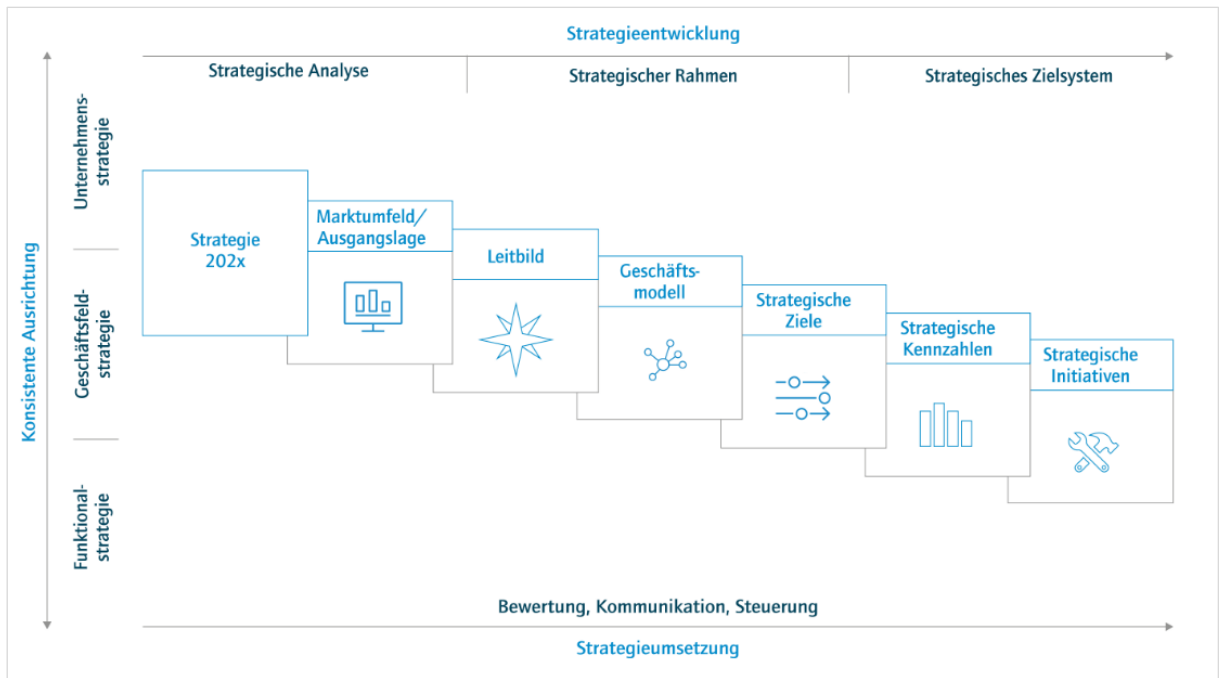


Abbildung 1: Integrierter Strategieprozess nach Horváth & Partners¹²

Aus Abbildung 1 geht hervor, dass nach *Horváth & Partners* der integrierte Strategieprozess aus drei Kernelementen besteht:

1. **Strategische Analyse,**
2. **Strategischer Rahmen und**
3. **Strategisches Zielsystem.**

Strategische Analysen

Strategische Analysen bilden den Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung. Um die richtigen strategischen Ziele zu definieren, benötigt man ein umfassendes Verständnis der eigenen Ausgangslage sowie des Marktumfelds.

Die Betrachtung der eigenen **unternehmens-internen Stärken und Schwächen** („Strengths & Weaknesses“) sowie der **unternehmens-externen Chancen und Risiken** („Opportunities“ & „Threads“) ist von fundamentaler Bedeutung für die Strategiearbeit.¹³

¹² Quelle: Horváth & Partners (2021)

¹³ Vgl. Greiner, O. (2018), S. 106

Gleichwohl stellen wir bei unseren Beratungsprojekten immer wieder fest, dass im Rahmen der Strategieentwicklung systematische **SWOT-Analysen** häufig nicht durchgeführt werden.

Dies hatte oft zur Folge, dass zum einen die Beteiligten des Strategie-Workshops kein einheitliches Verständnis über die internen Stärken und Schwächen und über die unternehmens-externen Chancen und Risiken besaßen; zum anderen waren die definierten strategischen Ziele nicht spezifisch (im Sinne der SMARTen Ziele¹⁴), sondern vielfach sehr generisch (allgemeine Unternehmensziele).

Wenn man seine eigenen Stärken und Schwächen sowie die unternehmens-externen Chancen und Risiken nicht genau kennt, wird man kaum in der Lage sein, **unternehmens-spezifische strategische Ziele** zu definieren, so dass die eigene Strategie sitzt wie ein Maßanzug („tailor-made Strategy“). Wenn die eigene Strategie auch anderen Organisationen passt, kann sich das Unternehmen nicht von den Wettbewerbern positiv abheben.

Strategischer Rahmen

In den Unternehmen, die Ressourcen investiert haben, um eine systematische SWOT-Analyse durchzuführen, kommt es bisweilen vor, dass unmittelbar nach der Durchführung und Auswertung der SWOT-Analyse sofort strategische Maßnahmen (Projekte) bestimmt werden.

Über den **strategischen Rahmen** des Unternehmens hingegen macht man sich nur wenige oder gar keine Gedanken. Ein solches Vorgehen birgt gleichwohl das Risiko, wichtige strategische Fragestellungen zu übersehen. Insbesondere sehr aktionsgetriebene Führungskräfte unterliegen der Versuchung, Strategieprozesse möglichst schnell zu durchlaufen, um sich schließlich wieder dem operativen Geschäft widmen zu können.¹⁵

¹⁴ Peter Drucker forderte 1954 in seinem Konzept „Management by Objectives“, dass Ziele SMART sein sollen; wobei der Buchstabe S für „spezifisch“ steht.

¹⁵ Vgl. Greiner, O. (2021)

Der notwendige **strategische Rahmen** eines Unternehmens wird durch folgende Elemente gebildet:

- **Leitbild** mit Purpose, Vision, Mission und Leitsätze¹⁶,
- **Geschäftsmodell** (für die Entwicklung bzw. Analyse eines Geschäftsmodells bieten sich verschiedene Ansätze an wie z.B. das „Business Modell Canvas“¹⁷ von *Osterwalder & Pigneur* oder das „7K-Prinzip – Die DNA erfolgreicher Geschäftsmodelle“¹⁸ nach *Horváth & Partners*),
- **Zielsystem** des Unternehmens.¹⁹

Der strategische Rahmen ist von hoher Bedeutung für die strategische Ausrichtung des Unternehmens („Strategic Alignment“), denn er fungiert als Polarstern: Er gibt **Orientierung und Fokussierung**, indem er die Energie aller Mitarbeitenden in eine gemeinsame Richtung lenkt.²⁰

Strategisches Zielsystem

Das strategische Zielsystem ist das Kernelement für die erfolgreiche Strategie-Umsetzung.

Es beinhaltet folgende Bestandteile:

- **Strategische Ziele** (Was müssen bzw. wollen wir erreichen?),
- **Messgrößen** (Mit welchen Kennzahlen kann die Zielerreichung festgestellt werden?),
- **Zielwerte** zur Quantifizierung der Ziele und Messung der Zielerreichbarkeit,
- **strategische Maßnahmen** zur Zielerreichung.

Wenn es gelingt sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende auf gemeinsame Zielsetzungen einzuschwören, schafft man damit die Grundvoraussetzung, *anders* und *besser* zu werden als die Wettbewerber.²¹

Da sich die strategische Planung auf einen längeren Zeitraum bezieht (z.B. 3-5 Jahre – bei einigen Organisationen umfasst der Planungshorizont sogar bis zu 10 Jahre),²² stehen die Organisationen vor der **Herausforderung, ihre strategischen Ziele in einem komplexen Umfeld erfolgreich zu realisieren.**

¹⁶ Eine Abgrenzung und Erläuterung der Begriffe: Purpose, Vision und Mission findet sich auf: Brosch, N. (2019)

¹⁷ Vgl. Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011), S. 18

¹⁸ Vgl. Greiner, O. (2018), S. 166 ff.

¹⁹ Praxisbeispiel: Strategischer Rahmen von Henkel: siehe Henkel (2021)

²⁰ Vgl. Brosch, N (2019)

²¹ Vgl. Greiner, O. (2018), S. 222

²² Vgl. Hubert, B. (2019), S. 44

Um genau diese Herausforderung erfolgreich zu meistern, bietet es sich an, **OKR als Framework für die agile Strategieumsetzung** anzuwenden: Durch den Einsatz von OKR können sowohl Unternehmen als auch Non-Profit-Organisationen oder auch einzelne Geschäftsbereiche ihre Strategie erfolgreich und agil umsetzen. Durch die **iterative Vorgehensweise**, welche sich z.B. auch beim agilen Projektmanagement mit Scrum bewährt hat, ist man in der Lage auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen oder Veränderungen adäquat zu reagieren oder sogar proaktiv agieren.²³

Objectives & Key Results als Framework für die agile Strategieumsetzung

Mit Hilfe von OKR können Organisationen ihre Strategien agil, iterativ und erfolgreich realisieren, indem rollierend **quartalsweise 3-4 strategisch relevante Ziele (Objectives)** definiert und mit jeweils **2-4 konkreten Ergebnissen pro Ziel (Key Results)** messbar hinterlegt werden. Für die Umsetzung der Objectives werden schließlich **Maßnahmen (Projekte)** ausgewählt, die z.B. mit Scrum agil bearbeitet werden (siehe dazu Abbildung 2).

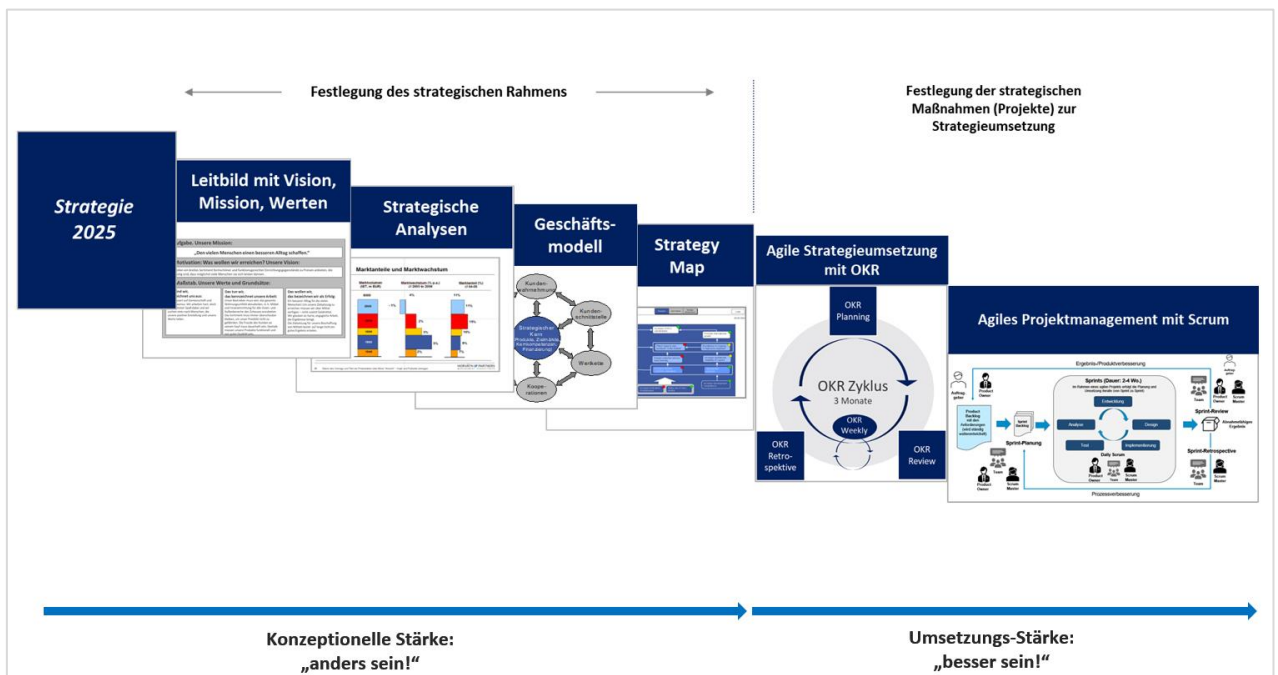


Abbildung 2: Der integrierte Strategieprozess mit Einsatz von OKR²⁴

²³ Vgl. Bendel, O. (2019)

²⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an: Greiner, O. (2018), S. 111

Abbildung 2 verdeutlicht, wie wichtig es ist, den integrierten Strategieprozess zu durchlaufen, um die richtigen spezifischen strategischen Ziele zu definieren. Die strategischen Ziele dienen als „Leitplanken“ und werden als Inputgrößen für die Ableitung der Objectives („Was soll in dem folgenden Quartal erreicht werden?“) benötigt.

Falls die strategischen Ziele zu generisch sind oder sich sogar als falsch erweisen, kommt auch OKR als Framework für die agile Strategieumsetzung an seine Grenzen. „Garbage in. Garbage out“.

Abschließend soll in Abbildung 3 noch einmal verdeutlicht werden, dass die „richtigen“ spezifischen strategischen Ziele vorab definiert sein müssen, um die Strategie schließlich mit OKR erfolgreich und agil zu realisieren.

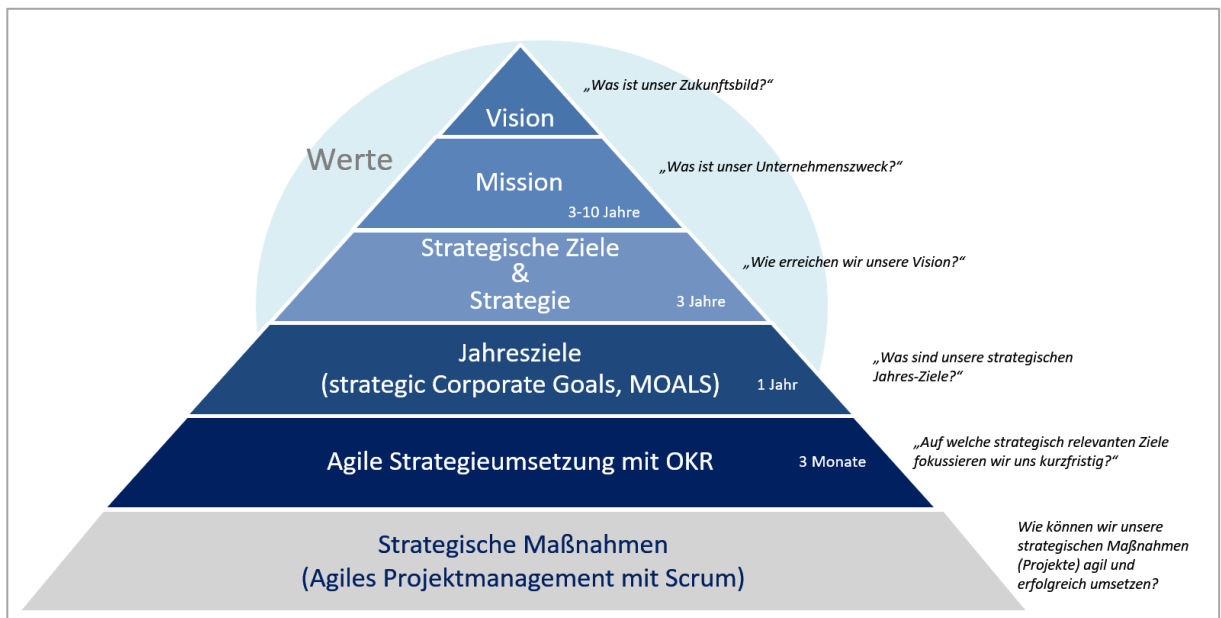


Abbildung 3: Die strategische DNA einer agilen Organisation²⁵

²⁵ Tan, D. (2021), S. 10

Literaturverzeichnis

Bendel, O. (2019): „Agilität“, erschienen in Gabler Wirtschaftslexikon [online]
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/agilitaet-99882/version-368852>

Bendel, O. (2021): „VUCA“, erschienen in Gabler Wirtschaftslexikon [online]
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510>

Deloitte (2014): Studie: „Strategie und Umsetzung – Wer hat die Fäden in der Hand?“, Studie des Deloitte Center für Strategy Execution, 2014, [online]
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/Deloitte%20Center%20for%20Strategy%20Execution%20-%20Studie.pdf>

Brosch, N. (2019): „Three Shades of Why: Warum Leitbilder zur Unschlagbarkeit unverzichtbar sind“, [online] https://www.haufe.de/controllers/controllerpraxis/leitbilder-fuer-umsetzung-von-strategien-unverzichtbar_112_497026.html

Doerr, J. (2018): „OKR. Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen“, München 2018.

Greiner, O. (2018): „Touchdown. Wie Unternehmen unschlagbar werden. Das Strategiebuch“, Hamburg 2018.

Greiner, O. (2021): „Der strategische Kurzschluss“, [online]
<https://www.horvath-partners.com/de/media-center/artikel/der-strategische-kurzschluss/>

Henkel (2021): „Strategischer Rahmen“, [online]
<https://www.henkel.de/unternehmen/unternehmensstrategie>

Horváth & Partners (2020): „Leitbildstudie 2020. Eine Analyse von Purpose, Mission, Vision, Leitsätzen und Werten der deutschen Wirtschaft“, [online]
<https://www.horvath-partners.com/de/media-center/studien/leitbildstudie-2020-eine-analyse-von-purpose-mission-vision-leitsaetzen-und-werten-der-deutschen-wirtschaft/>

Horváth & Partners (2021): „Im strategischen Umfeld gestalten“, [online]
<https://www.horvath-partners.com/de/expertise/strategy/>

Hubert, B. (2019): Grundlagen des operativen und strategischen Controllings“, Wiesbaden 2019

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2009): „Der effektive Strategieprozess“, Frankfurt/New York 2009

Moeller, K. (2018): „Vorwort zur deutschen Ausgabe“, erschienen in: „OKR. Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen“ von John Doerr, München 2018, S. 13-15.

Osterwalder, A./Pigneur, Y. (2011): „Business Model Generation“, Frankfurt/New York 2011

Tan, D. (2021): „Interdependenzen zwischen OKR und Scrum“, White Paper der IUE Hochschule Basel, Basel 2021

Über den Autor

Professor David Tan

Diplom-Kaufmann technisch orientiert (Universität Stuttgart).

Vertiefungsfächer: Investitionsgüter-Marketing, Controlling und Verfahrenstechnik

- Seit 1995: Selbstständiger Unternehmensberater und Management-Trainer.
- Seit 2000: Management-Trainer im Auftrag von Horváth & Partners Management Consultants.
- Seit 2010: Management Trainer im Auftrag der Haufe Akademie.
- Seit 2021: Dozent für Controlling an der Frankfurt School of Finance & Management.
- Seit 2021: Professor für agile Strategieumsetzung & Change Management (EHS Erasmus Hochschule Basel)

Beratungs- und Trainingsschwerpunkte:

1. Strategisches Management (Strategie-Entwicklung, Strategie-Umsetzung mit OKR),
2. Change Management,
3. Controlling,
4. Projektmanagement (klassisch/agil/hybrid).

Arbeitsprachen: Deutsch, Englisch

Zusatzqualifikation:

- Trainer für Kommunikation,
- Zertifizierter Professional Scrum Master

Webseiten:

<https://www.davidtan.de/>

LinkedIn-Profil:

<https://www.linkedin.com/in/prof-david-tan/>