



## Fachtagung

# Die Rolle von Vorstand und GL in der Strategiearbeit

Donnerstag, 8. November 2018

# Strategie, für was?

Fritz Forrer Dr. oec. HSG  
geschäftsführender Partner

## Strategie nicht nötig?

Wohngenossenschaften sind in einer beneidenswerten Lage. Ihre preisgünstigen Wohnungen sind gesucht. Leerstände gibt es so gut wie gar nicht. Der Mietwohnungsmarkt in den Ballungszentren, dem Tätigkeitsgebiet der Wohngenossenschaften, ist robust. Während sich die Aussichten auf dem Mietwohnungsmarkt gesamtschweizerisch eintrüben (Credit Suisse, 2018, S. 19), können sich die Wohngenossenschaften ohne nennenswerten Druck um die Modernisierung und den Ausbau ihres Wohnungsangebots kümmern. So gesehen scheint Strategiearbeit in Wohngenossenschaften nicht nötig zu sein.

Die strategische Suche nach Wettbewerbsvorteilen passt auch nicht so richtig zum Non-Profit-Charakter als Selbsthilfeorganisation. Es kann daher nicht überraschen, dass Strategiearbeit in Wohngenossenschaften nicht selbstverständlich ist. Zumindest, soweit es über die reine Immobilienstrategie, also die Planung des Wohnungsangebots, hinausgeht.

Welchen Nutzen hat eine Strategie für eine Wohngenossenschaft? Dazu ist zunächst festzustellen, dass das vorstehend skizzierte, erfreuliche Umfeld nicht nachhaltig gesichert ist. Der Markt ändert sich sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite immer kurzfristiger. Die Digitalisierung, um nur einen Treiber zu nennen, führt auch in der Immobilienwirtschaft zu Innovationen mit teilweise disruptivem Charakter.

Wer von den Entwicklungen der Zukunft nicht überrascht werden will, muss heute schon Entscheidungen treffen. Damit solche Entscheidungen fundiert sind, müssen sie in einen systematischen Prozess eingebettet sein.

Fehlentscheidungen haben in der Immobilienwirtschaft oft langjährige Folgen. Das führt dazu, dass die Entscheidungsgremien von Wohngenossenschaften tendenziell risikoavers sind und die Neigung zu substanziellen Kursänderungen gering ist. Erschwerend kommt hinzu, dass die Vorstände oft gross und heterogen besetzt sind und – dem Genossenschaftsgedanken innewohnend – eine Kultur der Mitbestimmung und des Mitredens gepflegt wird. Das führt dazu, dass die Gremien sich mit den Entscheidungen oft schwertun.

Besteht kein formaler Strategieprozess, ist die Gefahr gross, dass eine Politik des «Durchwurstelns» resultiert. Eine konsequente und zielgerichtete Führung ist so nicht möglich. Die Leidtragenden sind die Geschäftsleitungen, welche entweder ohne Richtungsvorgaben oder mit widersprüchlichen Vorgaben das Schiff steuern müssen.

«Das strategische Gremium ist der Vorstand.»

Hier bringt die Strategiearbeit wesentliche Vorteile und Erleichterungen:

1. Die systematische und umfassende Auseinandersetzung mit der Zukunft führt zu einer verlässlichen Zielvorstellung und ermöglicht entsprechende Vorgaben.
2. Auf Basis der Planung können die Kräfte gebündelt und die Ressourcen gezielt eingesetzt werden.
3. Die Geschäftsleitung erhält Ziele, an denen sie sich ausrichten kann sowie einen Rahmen, in dem sie sich bewegen kann.

### Stolpersteine

Allerdings ist die Schlacht mit dem Entschluss für eine Strategieentwicklung noch nicht geschlagen. In der Praxis gibt es verschiedene Stolpersteine. Drei häufige Probleme sind:

Es fehlt vermeintlich die Zeit: In der Regel ist die Geschäftsleitung mehr als gut damit ausgelastet, neben der Führungsarbeit operative Probleme zu lösen. Die Mitglieder des Vorstands üben ihr Amt meist nebenamtlich aus, nicht selten ehrenamtlich, und haben auch noch andere Verpflichtungen.

Vorstand und Geschäftsleitung sind sich nicht einig über die Zuständigkeit: Formell ist die Zuständigkeit für die Strategiearbeit zwar klar. Der Vorstand (vgl. «Verwaltung», OR 902), ist das «strategische Gremium». Aber die Geschäftsleitung hat die nötige detaillierte Kenntnis der Gegebenheiten in der Verwaltung und im engeren Umfeld. Ausserdem ist sie für die Umsetzung verantwortlich.

Die Umsetzung misslingt oder bleibt wirkungslos: Mangelhafte Umsetzung einer Strategie gibt es in verschiedenen Ausprägungen. Entweder wird die Umsetzung gar nicht gestartet («Papiertiger») oder die Umstände ändern sich so schnell, dass die Strategie schon vor dem Abschluss der Implementierung überholt erscheint. Oder diejenigen, welche die Umsetzung in die Hand nehmen müssten, finden keine Zeit.

Daraus ergeben sich folgende Fragestellungen:

1. Wieviel Zeit ist für das Entwickeln einer Strategie wirklich nötig?
2. Wie arbeiten Vorstand und Geschäftsleitung in der Strategientwicklung zweckmässig zusammen?
3. Wie stellen Sie sicher, dass die Strategie umgesetzt wird?

## Der Strategie-Entwicklungs-Prozess

Die Strategie-Entwicklung umfasst:

1. Das Beschaffen und Analysieren von Informationen.
2. Das Entwickeln von Alternativen.
3. Das Auswählen und Vorschlagen einer präferierten Alternative.

Bei der Strategie-Entwicklung gehen Sie ideal-typisch wie folgt vor (vgl. [www.kmu-star.ch](http://www.kmu-star.ch)): Sie führen einen zweistündigen Kick-off-Workshop und vier ganztägige Workshops durch (vgl. Abbildung untenstehend). Die Teilnehmenden erhalten jeweils einen Vorbereitungsauftrag, dessen Ergebnisse an den Workshops gemeinsam bereinigt und weiterentwickelt werden. In den Workshops werden folgende Themen behandelt:

### Workshop 1:

Erfassen der IST-Situation der Organisation (u.a. Stärken und Schwächen) und Erarbeiten der strategischen Schlüsselfragen.

### Workshop 2:

Festhalten des Ausblicks der Organisation (u.a. Chancen und Gefahren) und Skizzieren von möglichen Szenarien.

### Workshop 3a:

Entwickeln von strategischen Alternativen auf Basis eines morphologischen Kastens.

### Workshop 3b:

Bewerten der strategischen Alternativen auf Basis von Modellrechnungen und Definieren von strategischen Stossrichtungen und Zielen.



Quelle: in Anlehnung an Lombriser, Abplanalp & Wernigk (2011).

Der zeitliche Aufwand für die Teilnahme an den Workshops und die notwendigen Vorbereitungen liegt bei ca. sieben Arbeitstagen je Teilnehmerin und Teilnehmer. **Das ist gut investierte Zeit, denn es geht um die Zukunftsgestaltung der Wohngenossenschaft.**

Wenn Ihnen diese Zeit nicht zur Verfügung steht, können Sie einzelne Arbeitsschritte vereinfachen oder komprimieren. Sie können die Inhalte der Workshops 1 und 2 in Form einer vereinfachten SWOT (Stärken/Schwächen/Chancen/Gefahren)-Matrix erarbeiten. Wir empfehlen jedoch, nicht auf die Analyse zu verzichten. Sonst fehlt Ihnen die fundierte Basis und Sie können Ihre Wahl nicht begründen. Ausserdem müssen sich die massgeblichen Personen über IST-Situation und Ausblick einig sein, sonst finden Sie später kaum einen Konsens über die Strategie.

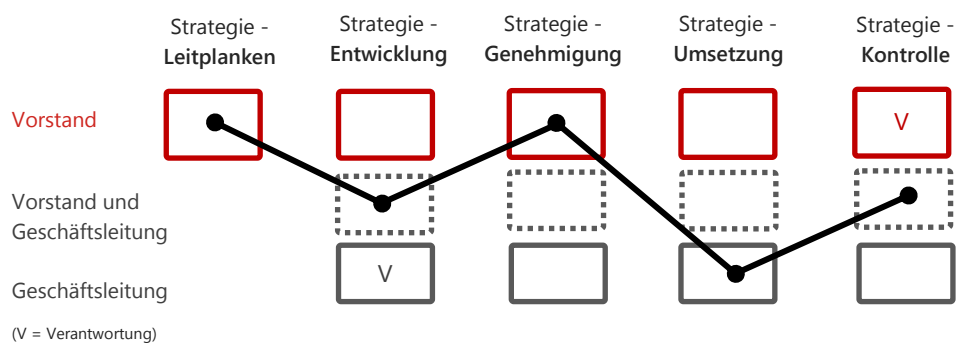
Im besten Fall können Sie die Strategie-Entwicklung in drei halbtägigen Workshops oder einer Wochenend-Strategie-Klausur durchführen. Mit Vorbereitungsarbeiten ergibt sich so ein Zeitaufwand von drei bis vier Arbeitstagen je Workshopteilnehmerin und -teilnehmer. Diese Vorbereitung ist unerlässlich, kann aber auf die Workshopteilnehmenden verteilt werden. Die Erfahrung zeigt, dass die Qualität der Strategie leidet, wenn Sie zu wenig Zeit für deren Entwicklung aufwenden. Oft kommen wesentliche Erkenntnisse erst zustande, indem sich das Team wiederholt mit denselben Fragen beschäftigt. Wenn es sich einrichten lässt, sind mehrere kurze Workshops einem längeren vorzuziehen, weil dies eine Nachbereitung und neuerliche Vorbereitung ermöglicht.

«Der Vorstand hat die Rolle eines konstruktiven Sparringpartners.»

## Zusammenarbeit von Vorstand und GL

Grundsätzlich empfehlen wir, dass der Vorstand in der Strategiearbeit die Rolle eines «konstruktiven Sparringpartners» einnimmt (vgl. untenstehende Abbildung). Der Vorstand gibt die grundsätzlichen strategischen Leitplanken vor. Die Geschäftsleitung entwickelt innerhalb der gesetzten Leitplanken einen Strategievorschlag, der mit dem Vorstand in einem partnerschaftlichen Dialog intensiv diskutiert wird. Der Vorstand prüft die Vorschläge auf Plausibilität und bringt konstruktiv eigene Ideen ein. Falls genügend Zeit investiert werden kann, findet dies in einem iterativen Prozess statt, bei dem die Geschäftsleitung erste Ergebnisse justiert und dann wiederum mit dem Vorstand diskutiert. Die Genehmigung der Strategie bleibt dem Vorstand vorbehalten.

### Strategie-Prozess



Quelle: in Anlehnung an Lombriser (2015).

Die Vorteile einer solchen Zusammenarbeit sind:

- Die Interessen des Vorstands werden durch die vorgegebenen Leitplanken berücksichtigt.
- Der Wille und die Ideen des Vorstands fließen in den Strategieprozess ein.
- Es resultiert eine hohe Identifikation von Vorstand und Geschäftsleitung mit der Strategie.
- Ein kooperativer Dialog zwischen Vorstand und Geschäftsleitung fördert strategisches Denken und das gegenseitige Vertrauen.
- Das kollektive Know-how von Vorstand und Geschäftsleitung wird durch die Vielfalt der Perspektiven ausgeschöpft.
- Die Trennung von strategischer und operativer Ebene bleibt gewahrt.
- Die Geschäftsleitung bringt detaillierte Kenntnisse der Genossenschaft und des Umfelds massgeblich ein.

In organisatorischer Hinsicht hat es sich deshalb bewährt, das Strategieteam - neben den Mitgliedern der Geschäftsleitung - durch ein oder zwei Mitglieder des Vorstands zu besetzen. Insgesamt sollte die Zahl von sieben Teammitgliedern nicht überschritten werden. Ideal sind fünf Teilnehmende.

«Verantwortlich ist immer nur eine Person.»

Alternativ kann der Vorstand im Anschluss an einen Workshop der Geschäftsleitung für ein bis zwei Stunden an der Diskussion teilnehmen. In jedem Fall empfehlen wir, den Vorstand als Ganzes über wesentliche Zwischenergebnisse der Strategieentwicklung zu informieren, dessen Einverständnis und allenfalls Anregungen und Wünsche einzuholen. So reduzieren Sie das Risiko, dass die Strategie später nicht genehmigt wird.

Aufgrund der grossen Anzahl Mitglieder arbeiten viele Vorstände in einem Ausschuss- oder Ressort-System. Wenn Sie einen Strategie-Ausschuss einsetzen, empfehlen wir Ihnen, die Präsidentin oder den Präsidenten des Vorstands mit der Leitung dieses Ausschusses zu betrauen und das Strategieteam wie vorstehend skizziert aus dem Ausschuss und den Mitgliedern der GL zu besetzen.

### Sicherstellen der Umsetzung

Eine Strategie wird umgesetzt, indem konkrete Massnahmen definiert werden. Die Massnahmenliste und den Zeitpunkt der Fertigstellung muss die verantwortliche Person benennen. Verantwortlich ist immer nur eine Person und nicht «alle»; «laufend» ist als Zeitangabe zu vermeiden. Wenn es sich um eine grundlegende Neuausrichtung oder ein umfassendes Massnahmenprogramm handelt, empfiehlt sich für die Strategieumsetzung eine Projektorganisation. Indem Sie die Strategieumsetzung aus der Linienorganisation herauslösen, schaffen Sie mehr Verbindlichkeit und stellen definierte Ressourcen zur Verfügung. Die Strategieumsetzung liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung. Wenn die Strategie in der Linie umgesetzt wird, sollte ein entsprechendes ständiges Traktandum in den GL-Sitzungen eingeplant werden. Bei dieser Lösung besteht aber immer die latente Gefahr, dass die Besprechung der Strategieumsetzung angesichts drängender operativer Probleme und mangels zeitlicher Ressourcen auf der Strecke bleibt. Das führt schnell zu einem Versanden, weil die Beteiligten weder Fortschritt noch Früchte erkennen und das Vertrauen in die Richtigkeit und den Erfolg der Strategie verlieren.

Auf jeden Fall ist es empfehlenswert, den Planungshorizont für die Umsetzung kurz zu setzen. Das bedeutet allerdings nicht, dass Sie mit einem zeitlich gedrängten Massnahmenplan die Umsetzungsverantwortlichen überfordern sollen. Bewahren Sie bei der Massnahmenentwicklung Augenmass. Wenn das Massnahmenprogramm überladen ist, bleibt nichts anderes übrig, als es zu reduzieren. Dazu müssen Sie Massnahmen zeitlich priorisieren und allenfalls auch auf weniger wichtige (Wunsch-)Massnahmen ganz verzichten. Ob ein Massnahmenprogramm leistbar ist, wissen vor allem diejenigen, die es umsetzen sollen. Deshalb sind sie in geeigneter Form in die Planung einzubeziehen.



## Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Eine konsequente und zielgerichtete Führung setzt strategische Planung voraus. Nur so kann die Geschäftsleitung in der operativen Umsetzung die Kräfte bündeln und die Ressourcen gezielt einsetzen. Erfolgsvoraussetzung ist zunächst die Qualität der Strategieinhalte. Dafür müssen Sie Zeit investieren, aber Sie können den Prozess nötigenfalls vereinfachen und komprimieren. In der Frage der Zuständigkeit für die Strategiearbeit gibt es kein Entweder-Oder. Es hat sich bewährt, dass der Vorstand die Leitplanken vorgibt, die Geschäftsleitung innerhalb dieses Spielraums die Inhalte vorschlägt und der Vorstand die Rolle eines konstruktiven Sparringpartners einnimmt. Damit die Umsetzung nicht versandet, empfiehlt es sich in den meisten Fällen, für die Strategieumsetzung eine Projektorganisation vorzusehen und bei der Massnahmenplanung die Mitarbeitenden, welche für die Umsetzung eine Schlüsselrolle übernehmen sollen, in geeigneter Form einzubeziehen.

### Quellen:

Credit Suisse. (2018). Schweizer Immobilienmarkt 2018. Konjunktur kommt wie gerufen. Zürich: Autor.

Forrer, F. & Schöni, M. (2011): Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern. Zürich: Versus Verlag.

Lombriser, R. (2015). Strategische Führung auf VR- und GL-Ebene in KMU. Bern: Haupt-Verlag.

Lombriser, R., Abplanalp, P.A. & Wernigk, K. (2011). Strategien für KMU – Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU\*STAR-Navigator. (2. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.



## Autor

**Fritz Forrer**, geschäftsführender Partner und Projektleiter  
Dr. oec. HSG

Fritz Forrer hat Betriebsökonomie an der HWV St. Gallen studiert und an der Universität St. Gallen doktortiert. Seine Schwerpunkte sind

- Strategieentwicklung und -umsetzung
- Organisationsanalysen und -Optimierungen

Er ist Koautor der Bücher «Projektmanagement. Mit knappen Ressourcen Projekte sicher steuern» und «Dienstleistungsqualität. Mit knappen Ressourcen Dienstleistungsqualität sicher steuern».