

Die Ausrichtung eines Unternehmens auf die Unternehmensstrategie ist Aufgabe des Managements.

Der Artikel **“Clarifying Strategy Is Simple. Aligning Your Organisation Is Not.”** (The European Business Review, Sept/Oct 2014 von Richard Lynch, Amber Román And Derval Kennedy) macht deutlich, dass der beste Weg strategische Unternehmensziele zu kommunizieren und die relevanten Kompetenzen eines Unternehmens darauf auszurichten sich über die Definition von „Capabilities“ (Kompetenzen) im Unternehmen realisieren lässt. Die Aufgabe relevante Kompetenzen zu identifizieren und zu definieren ist für das Management oftmals noch neu. Vielmehr verfällt man in alt bekannte Gewohnheiten primär über IT Lösungen zu diskutieren.

Relevante Kompetenzen eines Unternehmens zu definieren und zu entwickeln ist nicht mehr nur Aufgabe des Managements alleine. Änderungen der Geschäftsmodelle und die demografische Entwicklung der Mitarbeiter hin zu jüngeren, zwingt das Management neben der Kommunikation ihrer strategischen Absichten sich auch um die Entwicklung der Talente und deren Kompetenzen zu kümmern.

Unternehmen wie Google, Facebook und Intercontinental Hotels haben ihre traditionellen Ansichten wie Strategie entwickelt und umgesetzt wird über Bord geworfen. Konventionelle Methoden und Vorgehensweisen wurden, wie in Tabelle 1 dargestellt, verändert.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre gut formulierte Strategie in zielgerichtete Projekte und Ergebnisse münden?

Die Implementierung eines formalen, wiederholbaren Strategy-to-Execution (S2E) Prozesses auf Basis einer verständlichen Methodik (Framework) ist die Antwort. Das Framework unterstützt abteilungs- und bereichsübergreifenden Informationsaustausch mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen um das Unternehmen auf die erforderlichen neuen oder veränderten Kompetenzen auszurichten. Das wesentliche Ziel liegt darin, die Lücke zwischen Strategie und bestehenden Kompetenzen eines Unternehmens zu schließen.

Tabelle 1: *Veränderte Sichtweisen und Ansätze zur Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie.*

Traditionelle Sichtweisen	Zeitgemäße Ansätze
Strategie wird in erster Linie durch den Vorstand, Strategen und Berater festgelegt.	Alle Mitarbeiter sind für die Strategie verantwortlich. Insbesondere dann, wenn das Geschäftsmodell neu ist oder sich ändert und Talente aus allen Bereichen für die Umsetzung der Strategie erforderlich sind.
Manager diktieren die Strategie.	Manager mobilisieren Talente im Lernprozess und in der Festlegung der Strategie.
Das Unternehmen nutzt seine bestehenden Kompetenzen.	Teams definieren Kompetenzen die es bislang im Unternehmen noch nicht gab.
Titel sind wichtig.	Titel sind irrelevant, Leidenschaft, Energie und eine übergreifende Sicht auf neue Möglichkeiten ist das was zählt.
Strikt hierarchische Ausführung der Aufgaben. Unternehmenspolitik beeinflusst das Handeln.	Helden werden nicht vergöttert und Politik wird ignoriert oder hinterfragt.
Spitzenmanager verschanzen sich hinter Zahlen und sicheren Dingen.	Manager schätzen unterschiedliche Ideen und ermutigen Mitarbeiter Risiken einzugehen.
Aufgaben richten sich nach Funktionen.	Aufgaben richten sich nach Kompetenzen.

Ein S2E Framework unterstützt dabei folgende wesentliche Punkte:

- Klar definierte Richtlinien für Investitionsentscheidungen auf Vorstandsebene
- Definition der erforderlichen Kompetenzen auf operativer Ebene um die definierte Strategie umzusetzen.

Business Architecture

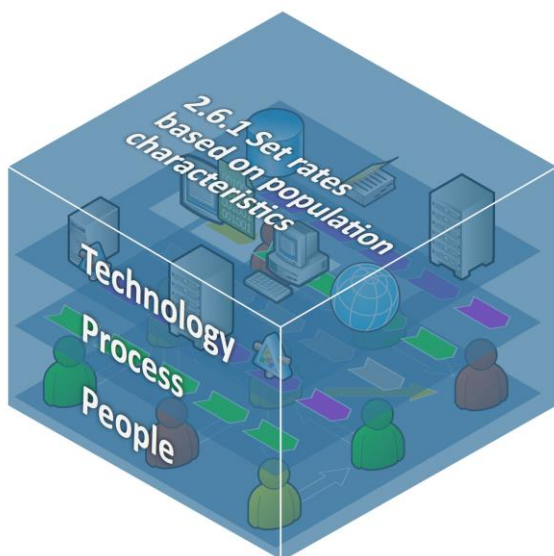
- Anpassung der Investitionen in die relevanten Projekte und Vermeidung von Projekten ohne direkten und messbaren Wertbeitrag.
- Definierter Planungsprozess auf Basis des definierten Projekt-Portfolios sowie der Roadmap mit Unterstützung durch ein kompetentes strategisches Planungsteam.
- Definierte Zuständigkeiten (Governance) für IT und Fachbereiche, welche ebenso die Bereitstellung geeigneter Ressourcen für die Umsetzung der erforderlichen IT Lösungen und IT-Infrastruktur beinhaltet.
- Motiviertes Management mit einem klaren Verständnis ihrer Rolle in der Umsetzung der Strategie, sowie der Kompetenz Ergebnisse nachhaltig in der Organisation zu verwurzeln.
- Management mit der Kompetenz strategische Veränderungsprozesse zu kultivieren und diese auch in die Organisation zu tragen.
- Klar definierte Aufgaben, Rollen und Prioritäten für die Mitarbeiter in der Umsetzung der strategischen Ziele.

Kurz gesagt: Kompetenzen (Capabilities) eines Unternehmens sind die Voraussetzung für die verständliche und erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Was bedeutet der Begriff „Kompetenz“ in diesem Sinn?

Die einfachste Definition der „Kompetenz“ oder auch Unternehmenskompetenz beinhaltet das WAS eine Organisation benötigt um die Unternehmensstrategie umzusetzen. Kompetenzen sind somit ein Container aus Mit-

Bild 1: Eine Kompetenz wird durch Mitarbeiter, Prozesse und Technologien realisiert.



arbeiter, Prozesse und Technologie (siehe Bild 1).

Kompetenzen in greifbare und ausführbare Anforderungen und Aufgaben definiert, sind der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie. Kompetenzen lassen sich entlang von Prozessen und Wertschöpfungsketten aufbauen. Unternehmen benötigen ein Netzwerk an Kompetenzen, unabhängig davon, ob sie diese selbst bereitstellen oder nicht: Bereitstellung des Rohmaterials, Logistik, indirekte Vertriebskanäle und Bereitstellung / Nutzung der Produkte durch den Endkunden.

Der Begriff „Geschäftskompetenz“ soll anhand folgender Beispiele konkretisiert werden:

- Ein Telekommunikationsunternehmen möchte ihr Produktportfolio von Telefon und Internet „Double Play“ Produkten auf Fernsehen „Tripple Play“ erweitern. Das Unternehmen muss in Lage versetzt werden TV Programminhalte und aktuelle Informationen redaktionell über den Kanal TV zu produzieren und redaktionieren.
- Ein Research Unternehmen sucht geeignete und die besten Talente. Dies erfordert die Kompetenz Job-Angebote global auszuschreiben und die Bewerbungen konsolidiert zu nutzen.
- Ein Krankenversicherer möchte seine Kosten senken. Dazu ist die Kompetenz erforderlich Mitglieder in geeigneter Weise zu steuern um überflüssige Untersuchungen zu vermeiden.
- Ein globales Fahrzeug Leasing Unternehmen möchte zukünftige Marktchancen eruieren und die Profitabilität verbessern. Dazu sind z.B. die Kompetenzen notwendig Leasing Trends, Vergleichswerte Profitabilität der Wettbewerber und mögliche günstigere Standorte zu analysieren und zu bewerten.

(Unternehmens-)Kompetenzen werden häufig mit Prozessen verwechselt. Prozesse definieren das taktische WIE bzw. WER macht WAS, WANN und WO. Kompetenzen liefern Klarheit darüber, was ein Unternehmen können muss, um seine strategischen Ziele über greifbare Maßnahmen umzusetzen. Unternehmenskompetenzen sind auf Ebene der Unternehmensorganisation anzusiedeln, während Mitarbeiterkompetenzen durch Mitarbeiter bereitgestellt werden müssen.

Beispiel: Die Kompetenz TV Programminhalte und zusätzliche informative Artikel redaktionell bereitzustellen zu können, erfordert u.a. die Kompetenzen auf der Mitarbeiterebene Artikel schreiben zu können und die grafische Gestaltung umsetzen zu können.

Kompetenzen eines Unternehmens sind entweder vorhanden oder müssen neu entwickelt werden. Sie beschreiben den erforderlichen Soll-Zustand unabhängig davon, ob das Unternehmen diese Kompetenzen bereits heute besitzt.

Auf Basis von klar definierten Kompetenzen kann ein Unternehmen nachhaltigen Erfolg, Wettbewerbskompetenz und Profitabilität steuern. Die Planung von Kompetenzen ermöglicht dem Management zukünftige Geschäftsmodelle auf einer sinnvollen Abstraktionsebene zu diskutieren und zu entwickeln. Umso wichtiger ist es, dass das Management die existierenden Kompetenzen des Unternehmens kennt und die Lücken zwischen Strategie und fehlenden Kompetenzen in greifbare Maßnahmen für die Mitarbeiter definiert und kommuniziert

Die Aufgabe des Managements bei der Definition der Kompetenzen.

Der Prozess Kompetenzen zu entwickeln ist nicht Aufgabe eines einzelnen Managers, diese jedoch in geeigneter Weise zu identifizieren und zu kommunizieren schon.

In den Managementetagen kümmert man sich häufig um die Formulierung der Unternehmen- und Bereichsstrategie, sowie der Definition der Vision und Mission Statements. In Ausnahmen wird auch die Absicht oder den Zielen strategischer Überlegungen in die Organisation kommuniziert. In Ausnahmefällen stellen Unternehmen sicher, dass strategische Ziele durch Definition und Umsetzung von Kompetenzen zielführend vorangetrieben werden.

Die wesentlichen vier Schritte zur erfolgreichen Umsetzung von strategiegetriebenen Unternehmenskompetenzen werden im Folgenden dargestellt:

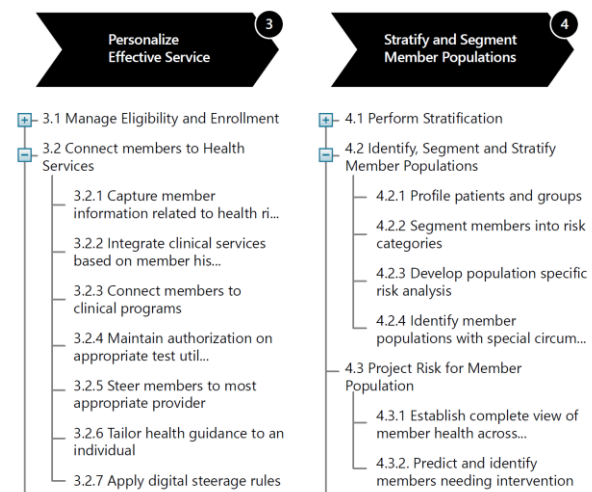
Schritt 1: Kompetenzen identifizieren

Unternehmen, die ihre Strategie formulieren sich aber nicht um die notwendigen Kompetenzen kümmern, fragen sich häufig: „Warum funktioniert unsere Strategie nicht wie geplant?“. Unternehmen wie Pfizer, American Express und Boeing haben erkannt, dass Modelle auf Basis von Kompetenzen die Problemdiskussionen über Prozesse und Organisation ersetzen. Kompetenzen werden durch Interviews und Evaluation der bestehenden Abläufe überprüft und bewertet.

Modelle zur Strukturierung von Kompetenzen helfen dabei die Ergebnisse klar darzustellen und zu priorisieren

(siehe Bild 2). Das Management kann damit ebenso die Nachhaltigkeit und Agilität der Organisation verbessern, indem Kernaufgaben und unterstützende Aufgaben für IT und HR definiert werden.

Bild 2: Ausschnitt eines Kompetenzmodells im Gesundheitswesen



Wo fängt man am besten an?

Modelle zur Strukturierung von Kompetenzen eignen sich besonders zur Kommunikation von relevanten Kompetenzen im Unternehmen. Sie mobilisieren und fördern das Engagement von Mitarbeitern in allen Bereichen eines Unternehmens um relevante Kompetenzen interdisziplinär zu entwickeln. Wichtig ist, dass diese Modelle eine unternehmensübergreifende Sicht, End-to-End berücksichtigen. Das Management muss ebenso den Wert und die Vorteile einer kompetenzbasierten Planung klar kommunizieren. Kompetenzen lassen sich anhand der angestrebten Geschäftsmodelle ableiten. Einmal definiert, ist es Aufgabe des Managements diese in die Organisation zu kommunizieren.

Tools wie in Bild 2 dargestellt helfen, bekannte Schwierigkeiten bei Modellierung der Kompetenzen zu umschiffen. Diese können sein:

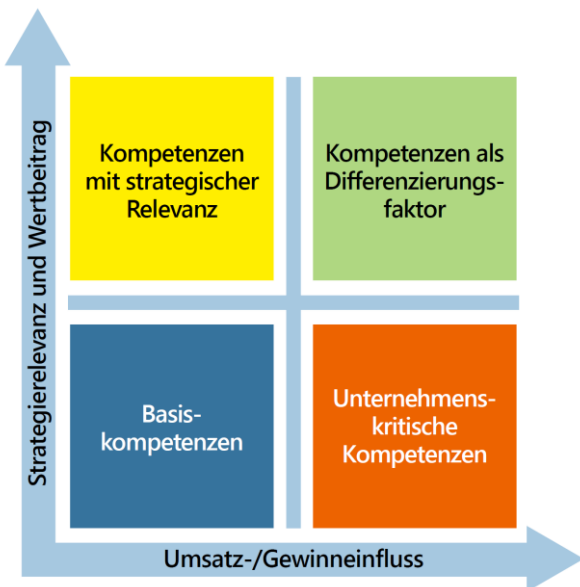
- Artefakte sind veraltet.
- Geschäftsmodelle haben keine Verbindung zu anderen Unternehmensmodellen.
- Keine gemeinsame Basis um Maßnahmen zu priorisieren.
- Auf Vermutung basierte Entwicklung von Produkt- und IT-Roadmaps.

Schritt 2: Bewertung der Kompetenzen

Unternehmen unterscheiden selten zwischen Kompetenzen, welche notwendig sind um das bestehendes Business zu unterstützen und solchen, die den Unterschied ausmachen.

Einzelne Kompetenzen leisten unterschiedliche Wertbeiträge zur Umsetzung der Strategie und sollten deshalb auch angemessen mit Ressourcen wie z.B. Budgets, Mitarbeiter etc. ausgestattet werden. Das Verständnis, welche Bedeutung eine Kompetenz für das Unternehmen hat, ist ebenso ein Differenzierungsmerkmal. Einige Kompetenzen wirken sich direkt auf das Wertversprechen und dem Mehrwert gegenüber den Kunden aus und haben einen großen Einfluss auf das finanzielle Ergebnis. Es ist wichtig ein gemeinsames Verständnis zu haben, warum das Produkt- und Leistungsangebot eines Unternehmens beim Kunden begehrt ist. Mit diesem Verständnis ist die richtige Priorisierung der relevanten Kompetenzen für ein Unternehmen möglich (siehe Bild 3).

Bild 3: Kompetenzen liefern unterschiedliche Wertbeiträge



Der Wertbeitrag einer Kompetenz ist gegeben, wenn die Ausprägung der eigenen Kompetenz mit ähnlichen Unternehmen vergleichbar ist und diese zu akzeptablen Kosten erhalten bzw. entwickelt werden kann. Diese Kompetenzen und das vorhanden Wissen sollten im Unternehmen bleiben.

Kompetenzen mit strategischer Relevanz
 Kompetenzen im oberen linken Quadranten **“Kompetenzen mit strategischer Relevanz”** leisten einen großen Wertbeitrag für die Umsetzbarkeit der Strategie. Die Kompetenzen müssen erhalten, verbessert oder neu geschaffen werden, wenn diese aus Kostensicht akzeptabel sind und deutlich besser als beim Wettbewerb ausgeprägt sein müssen.

Kompetenzen als Differenzierungsfaktor
 Kompetenzen im oberen rechten Quadranten **“Kompetenzen als Differenzierungsfaktor”** leisten einen großen Wertbeitrag für die Umsetzbarkeit einer Strategie und sind ein Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Die Kompetenzen müssen erhalten, verbessert oder neu geschaffen werden, wenn diese aus Kostensicht akzeptabel sind und eine wesentliche Differenzierung zum Wettbewerb beinhalten.

Unternehmens-kritische Kompetenzen
 Kompetenzen im unteren rechten Quadranten sind **“Unternehmenskritische Kompetenzen”**. Diese Kompetenzen können z.B. für den Kunden scheinbar irrelevant und unsichtbar sein, sind aber lebenswichtig für das Geschäftsmodell des Unternehmens. Der Fokus bei diesen Kompetenzen sollte in der Steigerung der Effizienz, besonders in der Kompetenz der „Massenproduktion“ durch einen hohen Automatisierungsgrad liegen. Die Kompetenzen in diesem Quadranten sollte entwickelt werden, wenn diese aus Kostensicht akzeptabel und vergleichbar zu Wettbewerbern ausgeprägt sind.

Basis-kompetenzen
 Die übrigen Kompetenzen können den Quadranten **“Basiskompetenzen”** zugeordnet werden. Kompetenzen in diesem Quadranten sollte entwickelt werden, wenn dies geringe Kosten verursacht und vergleichbar zum Wettbewerb ausgeprägt sind. Ist dies im eigenen Unternehmen nicht möglich, sollte über Sourcing-Alternativen nachgedacht werden.

Die Definition der Wertbeiträge durch Kompetenzen unterscheidet sich von den traditionellen Wertbeitragsanalysen. Der Grund liegt im Wesentlichen darin, dass Kompetenzen in den vier Quadranten sowohl einen Wertbeitrag liefern können aber nicht unbedingt liefern müssen um relevant zu sein.

Die Bestimmung des Wertbeitrags der Kompetenzen hilft, um Ressourcen fokussiert einzusetzen oder aber über Sourcing Alternativen nachzudenken. Es hilft ebenso, Dif-

Business Architecture

ferenzierungsmerkmale zu schaffen und an anderen Stellen durch rigorose Prozessverbesserungen und Senkung der Kosten Budgets freizuschaukeln.

Die Bewertung der jeweiligen Kompetenz auf ihren Wertbeitrag ist Aufgabe des Managements und stellt die Fokussierung der Aufgaben für die Mitarbeiter sicher.

Die Herausforderung für das Management liegt in den folgenden Aufgaben:

- Klare Formulierung der Leitlinien für die Bewertung der Wertbeiträge bezogen auf die definierte Strategie. Die zukünftigen Ziele sollten anhand von praxisnahen Beispielen dargestellt werden. Die Vision der Zukunft muss den Mitarbeitern greifbar gemacht werden, um eine richtige Bewertung der Kompetenzen auf ihren Wertbeitrag zur Strategie zu ermöglichen.
- Bewertungen müssen organisationsübergreifend standhalten, dies muss iterativ getestet werden. Die Kommunikation und Einbeziehung der Mitarbeiter ist wichtig, damit bereits zu einem frühen Zeitpunkt die Befürwortung der Umsetzung der strategischen Ziele gegeben ist.
- Die Organisation muss verstehen, warum bestimmte Kompetenzen wichtig sind und andere eher weniger wichtig sind. Dies gilt ebenso für die Bewertung des finanziellen Wertbeitrags einer Kompetenz. Der organisations-übergreifende Einbezug der Mitarbeiter in die Bewertung stellt ein abgestimmtes und rundes Ergebnisbild sicher.

Schritt 3: Prüfung der erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen

Der nächste Schritt besteht darin zu bewerten, welche Kompetenzen das Unternehmen bereits besitzt und wo Lücken bestehen. Die sogenannten Performance-Lücken sind in zweierlei Hinsicht zu bewerten: Effektivität und Effizienz.

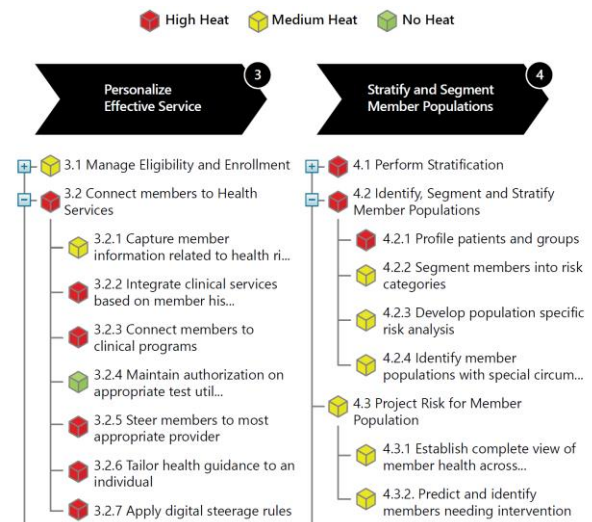
Die Frage die sich stellt lautet: „ Welche Aufgaben müssen auf Weltklassenniveau ausgeführt werden und wo reicht ein durchschnittliches Niveau gemessen am Wettbewerb um die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen?“.

Beispiel: Der HR Leiter eines Brennstoffzellenherstellers hat bemerkt, dass die Organisation hervorragend auf die Herstellung von Metallgehäusen ausgerichtet war, jedoch keinerlei Know-How im strategisch wichtigen Bereich der Herstellung von Plastikgehäusen besaß. Diese sind insbesondere im stark wachsenden Markt für mobile

Lösungen erforderlich. Die Kompetenz Plastikgehäuse für Brennstoffzellen produzieren zu können, war eine „Kompetenz mit Differenzierungsfaktor“, deshalb war ein Verbleiben auf dem bestehenden Durchschnittsniveau nicht akzeptabel. Die Erkenntnis führte dazu, dass sofort Maßnahmen gestartet wurden um die richtigen Talente mit dem erforderlichen Know-How zu rekrutieren.

Ein einfaches Werkzeug, genannt HeatMap, hilft bei der Kommunikation der Performance-Lücken in einem Unternehmen. HeatMaps zeigen, auf welche Bereiche besonderes Augenmerk gelegt werden muss um die Lücken zu schließen. Der HeatMap-Index wird bestimmt, indem man die Unternehmens-Performance dem Wertbeitrag der Kompetenz gegenüberstellt. Rote Bereiche zeigen an, dass in diese Kompetenzen investiert werden muss (siehe Bild 4).

Bild 4: HeatMap eines Kompetenzmodellausschnitts im Gesundheitswesen



Der Prozess der Performance-Bewertung in einem Unternehmen erfordert den Einbezug unterschiedlicher Mitarbeiter und Mitarbeiterqualifikationen eines Unternehmens. Auf die jeweilige organisatorische Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen sollte in diesem Prozess keine Rücksicht genommen werden. Diese Aufgabe ist nicht trivial. Das Management kann auf diesen Prozess einwirken, indem es:

- Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen in den Prozess involviert und insbesondere Vorgesetzte für die Motivation ihrer Mitarbeiter einbezieht.
- Definition wichtiger Multiplikatoren für kritische Initiativen identifiziert, wie z.B.:

- i. Identifikation von Kosteneinsparungspotenzialen ohne auf Qualität bei den Ergebnissen in der Umsetzung der strategischen Ziele verzichten zu müssen.
 - ii. Schutz vorhandener Kompetenzen um nachhaltigen Erfolg zu gewährleisten
 - iii. Gemeinsames Verständnis über die Priorisierung von Investitionen schaffen
 - iv. Mehrwert durch Investitionen in Technologie schaffen
- Sicherstellen, dass alle relevanten Mitarbeiter in den Prozess und den Ergebnissen eingebunden sind.

Die intensive Mitarbeit des Managements in der Entwicklung und Prüfung des Performance-Bewertungsmodells garantiert eine nachhaltige Grundlage für einen regelmäßigen Informationsaustausch, strukturiertes Lernen, verbessertes Sourcing und gezielte Verbesserungen in Richtung der strategisch wichtigen Kompetenzen.

Schritt 4: Fokussierung und Umsetzung

Die fehlende Bewertung von Performance-Lücken bei bestehenden oder fehlenden Kompetenzen bezüglich ihre strategische Bedeutung führt dazu, dass Organisationseinheiten nicht harmonieren, Mitarbeiter falsch eingesetzt werden und Projekte keine gemeinsamen Ziele verfolgen. Ist das in Ihrem Unternehmen bereits der Fall?

Die Fokussierung auf wichtige Kompetenzen mit kritischen Performance-Lücken lindert in der Regel die genannten Symptome. Der Entscheidung in mangelhafte oder fehlende Kompetenzen des Unternehmens zu investieren folgt der nächste Schritt, nämlich die Ausbaustufe bzw. den notwendigen Reifegrad der Kompetenz zu definieren und den Zeitrahmen für die Umsetzung festzulegen. Einige Kompetenzen erfordern ein rasches Handeln, während andere über einen längeren Zeitraum reifen und optimiert werden können.

Beispiel: Ein Unternehmen, welches seine Produktpalette in den medizinischen Bereich ausweiten möchte, muss sofort in der Lage sein, klinische Versuchsreihen durchzuführen, kann dies aber nicht im geforderten Zeitrahmen umsetzen. Der Wettbewerb in diesem Umfeld ist so stark, dass auf die interne Umsetzung der Kompetenz im Unternehmen nicht gewartet werden kann. Die besten Option war in diesem Fall, diese Kompetenzen durch einen externen Dienstleister erbringen zu lassen, somit die geforderte „Time to Market“ zu erreichen und frühzeitig die Marktchancen zu nutzen.

Die Rolle des Managements ist es, die wichtigsten Performance-Lücken aufzudecken, den Korrekturprozess klar zu kommunizieren, und das Buy-in der Organisation zu gewährleisten. Erfahrene Manager sollten ihre Möglichkeiten nutzen um einen möglichst weiten Kreis an Entscheidern in die Ursachenanalyse von Performance-Lücken zu involvieren. Der Beitrag der Organisation in diese Analyse ist ein wichtiger Aspekt für die Beurteilung, ob eine Kompetenz intern aufgebaut wird oder temporär bzw. permanent ausgelagert wird.

Welche Bedeutung hat dies heute und zukünftig für das Management eines Unternehmens

Hierarchien von Unternehmen werden immer flacher, das neue Management wird dadurch einfacher erreichbar, Titel und Alter der Mitarbeiter spielen eine untergeordnete Rolle. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren für die zielgerichtete Umsetzung einer Unternehmensstrategie sind vielmehr in folgenden Punkten zu sehen:

1. Tauchen Sie in das Ecosystem der Organisation ein, hören Sie zu und erkennen Sie welche Kompetenzen das Unternehmen vorwärts bringen und nachhaltig positiv beeinflussen.
2. Netzwerken Sie mit und mobilisieren Sie ihre Mitarbeiter. Nutzen Sie deren Möglichkeiten Kompetenzen zu identifizieren, welche in der Umsetzung der Unternehmensstrategie weiterhelfen.
3. Akzeptieren Sie unterschiedliche Meinungen und konstruktive Ideen auch wenn diese auf den ersten Blick seltsam oder komisch erscheinen.
4. Diskutieren Sie Kompetenzen und vermeiden Sie Diskussion im „Unterholz“ der Organisations-, Prozess und Technologie-Details.
5. Dokumentieren Sie Ergebnisse, insbesondere die hoch priorisierten Performance-Lücken im Unternehmen.
6. Stellen Sie einen Investitionsplan auf. Fokussieren Sie sich auf die Umsetzung der relevanten Kompetenzen und stellen die zeitlich richtige Reihenfolge sicher. Setzen Sie diese dann mit Überzeugung, Leidenschaft und Engagement um.
7. Hinterfragen Sie Prioritäten. Prüfen Sie laufende Projekte auf deren Strategierelevanz, verhindern Sie solche, die keinen Beitrag zur Strategie liefern.