

Strategie ist, was langfristig oder wichtig ist. Die Strategiearbeit in Unternehmen hat deutlich zugenommen. Mit sehr viel Aufwand und nicht immer zufriedenstellendem Erfolg.

Strategie Compact

In vielen Unternehmen ist es gang und gäbe: Bestehende Strategien werden in regelmäßigen Abständen überprüft und laufend werden neue Strategien entwickelt. Viele stöhnen unter der Belastung, die dadurch entsteht. Strategiearbeit gilt als aufwendig und zeitraubend. Ist es wirklich so?



Georg Brandner Manfred Höfler

Die Prozesse ähneln sich mehr oder weniger: Durchführung strategischer Analysen, Entwicklung neuer strategischer Optionen, Formulierung strategischer Ziele und Maßnahmen. Das sind die „Zutaten“ eines üblichen Blue Prints für die Vorgangsweise.

Die Fallen sind vielfach die gleichen

Meist sind es die gleichen Fallen, die Strategieprozesse aufwendig und mühsam machen: Zu viele und doch wenig aussagekräftige Daten und Informationen werden in der strategischen Analyse gesammelt und ausgewertet. Bei der Vielzahl der entwickelten strategischen Optionen sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Die strategischen Ziele bleiben unscharf. Sie sind wenig verständlich und

kaum nachvollziehbar. Die strategischen Maßnahmen werden unzureichend überprüft, ob sie die erwartete Wirkung erzielen.

Strategie Compact zeigt neue Wege

Neue strategische Methoden sind also notwendig. Basierend auf der Erfahrung der letzten Jahre wurde die ICG-Methode „Strategie Compact“ entwickelt – eine Methodik, die in schlanker Form unterstützt, die Klippen klassischer Strategieprozesse effizient zu umsegeln. Kernstück ist eine strategische Task-Force, bestehend aus maximal acht Schlüsselpersonen (inklusive Geschäftsführung), die in drei eintägigen Workshops strategisch arbeiten. Vor und nach den Workshops werden Analysen durchgeführt und strategische Konzepte entwickelt.

Kompakte Vorbereitung

Zu Beginn steht eine saubere Vorbereitung des Strategieprozesses. Gemeinsam mit Schlüsselpersonen werden Mission und Vision evaluiert und bestehende strategische Unterlagen ausgewertet. Zeitplan, Geschäftsseg-

mentierung und Teilnehmer werden festgelegt.

Emotionale Betroffenheit durch Analysen

Viele Daten und Informationen ergeben noch keine Analyse. Die aktuelle strategische Situation muss so aufgezeigt werden, dass sie „unter die Haut geht“. Strategie Compact stellt dafür vier Analysefelder in den Mittelpunkt, die die bisherigen Sichtweisen verändern sollen (siehe Tabelle).

Szenarien bündeln Stoßrichtungen

Nach der Interpretation der Analysen und damit der Istsituation werden strategische Optionen in unterschiedlichen Szenarien zusammengestellt. Diese beschreiben die möglichen Stoßrichtungen der künftigen Entwicklung des Unternehmens – in allen relevanten Aspekten und mit allen Voraussetzungen, die notwendig sind, um den angestrebten Zustand zu erreichen.

Dies gewährleistet schon in einer frühen Phase inhaltliche Vorklärungen in Hinblick auf die künftige strategische Ausrichtung. Das Ausmaß der realistischen Neuorientierung wird frühzeitig sichtbar. Geht es um kontinuierliche Weiterentwicklung oder geht es um substantielle Neuorientierung, die erhebliche Konsequenzen mit sich bringt? Sind zum Beispiel Investitionen größeren Umfangs, Produkt-/Service-Innovationen, Aufbau neuer Vertriebssysteme, Internationalisierung, neues Managementverhalten oder Veränderungen der Unterneh-



menskultur notwendig? In dieser Art beschriebene Szenarien gewährleisten, dass keine strategischen Wunschzettel formuliert werden, bei denen vergessen wird, über die notwendigen Voraussetzungen zu sprechen.

Ziele und Strategien in vier Kategorien

Nach der Auswahl eines Szenarios werden Strategien und strategische Ziele für dieses Szenario entwickelt. Strategie Compact fokussiert dabei auf folgende Aspekte:

Es werden vier Kategorien von Zielen erarbeitet. Neben Finanz- und Businesszielen werden auch Ziele für die interne Organisation und Innovationsziele entwickelt und vereinbart.

Es wird frühzeitig die Konkretisierung und die Quantifizierung dieser Ziele betrieben, um später die Zielerreichung überprüfen zu können. Ein zusammenhängendes Gerüst an Zielen entsteht. Das dies nicht immer widerspruchsfrei sein kann, liegt in der Natur strategischer Herausforderungen. Strategische Aktivitäten (Projekte, Experimente, Einzelaktivitäten) werden ausgearbeitet und in Strategien gebündelt.

Lebendiger Dialog bringt Verankerung

Die entwickelten Strategien und strategischen Ziele werden in einer Großgruppenveranstaltung (Strategietag) intensiv mit den Mitarbeitern und Führungskräften des Unternehmens diskutiert und bearbeitet. Veränderungen der bisher entwickelten strategischen

Konzepte werden vor Ort durchgeführt und beschlossen. Die notwendigen Aktivitäten werden überprüft, ergänzt und öffentlich mit den Verantwortlichen vereinbart. Es entsteht eine inhaltliche und eine emotionale Weichenstellung für eine gemeinsame Strategieumsetzung.

Strategien ins laufende Geschäft transferieren

Letzter Schritt eines Strategie Compact-Prozesses ist die Überleitung der vereinbarten Strategie in den Alltag. Folgende Dinge sind zu tun: Sorgen Sie für laufende strategische Kommunikation. Betreiben Sie bewusst strategisches Controlling. Schulen Sie Ihre Führungskräfte zum Thema Strategisches Management. Finden Sie die passende Arbeitsform der Strategieumsetzung, sei es strukturiertes Projektmanagement, seien es ein oder zwei möglichst autonom agierende innovative Experimente oder ins Tagesgeschäft eingebettete strategische Einzelaktivitäten.

Just do it! Unsere Erfahrung zeigt: Das intensive Arbeiten in kompakten Strukturen ist leichter in den beruflichen Management-Alltag zu integrieren und führt zu besseren Ergebnissen. Der Berater kann diesen Prozess als Sparringpartner und Moderator unterstützen.

Georg Brandner und Manfred Höfler sind Partner der ICG und unterstützen eine Vielzahl von Unternehmen in strategischen Fragen und Veränderungsmanagement.

georg.brandner@ICG.eu.com
manfred.hoefler@ICG.eu.com

Vier Analysen, die Betroffenheit erzeugen

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Machen Sie sich ein strategisches Bild durch unmittelbare Auseinandersetzungen mit Ihren wichtigsten Stakeholdern. Im Kontakt mit Ihren Kunden, Ihren Mitbewerbern und Ihren Mitarbeitern bekommen Sie mehr Informationen als durch tausend Statistiken. Neue strategische Methoden ermöglichen das in kurzer Zeit:

1. Unmittelbarer Kontakt mit Kunden in Form einer moderierten **Kundenkonferenz** (Dauer ca. 2 Stunden).
2. Hineindenken und Hineinfließen in die Logik der **Mitbewerber durch Simulation** derer Strategien.
3. Auseinandersetzung mit den **3. strategischen Meinungen** im eigenen Unternehmen, die durch eine Online-Survey (auch standortübergreifend) erhoben werden.
4. Interpretation eines **strategischen Businessplanes**, der die Kosten- und Wachstumstreiber deutlich aufzeigt.