

## Strategie – schnell und effektiv!

Welcher Manager kennt nicht die vielfältigen Fragen und Schwierigkeiten, die bei der Entwicklung von Strategien auftreten? Insbesondere auf der Ebene von Business Units oder in mittelständischen Unternehmen stellt Strategieentwicklung eine Herausforderung erheblichen Umfangs dar.

Wenn zentrale Strategiestäbe oder externe Unternehmensberater die Strategie erarbeiten, mag sie zwar formalen Qualitätskriterien von Top Management, Banken und Investoren entsprechen. Oft erschwert jedoch mangelnde Akzeptanz seitens des verantwortlichen Linienmanagements die erfolgreiche Umsetzung.

Umgekehrt tun sich Business Units oder mittelständische Unternehmen oft schwer, Strategien zu entwickeln, die sowohl den inhaltlichen und formalen Anforderungen entsprechen als auch gleichzeitig eine akzeptierte Basis für die operative Planung und Umsetzung darstellen. Die Gründe für diese Schwäche sind vielfältig:

- Fehlendes strategisches Denken, sei es aufgrund generell zu sehr in operativen Fragen verankerter Denkhaltung, oder sei es aufgrund fehlender fachlicher Ausbildung und Erfahrung mit strategischen Fragen.
- Fehlende Zeit, sich im operativen Tagesgeschäft zurückzunehmen und eine Strategie mit der gebotenen gedanklichen Distanz – sozusagen aus der Perspektive des Feldherrenhügels – zu erarbeiten bzw. zu überprüfen.
- Unzureichende Betonung oder Schwächen in der Ausführung einzelner Schritte eines Strategieprozesses – „Haben wir schon immer so gemacht und wird auch nicht mehr hinterfragt“.
- Mangelnde Kenntnis von Instrumenten, über Strategieprozess- und Ergebnisqualität abgesichert und eine ganzheitliche Strategie möglichst effizient entwickelt werden können.

Um diesen Schwächen zu begegnen, wurde eine Methodik entwickelt, mit der das Top Management mittelständischer Unternehmen oder die Führungskräfte einer Business Unit in die Lage versetzt werden, mit begrenztem Aufwand effektive Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien zu entwickeln. Mit dem Schwerpunkt auf Training und Coaching entstehen Strategien, die alle drei Ziele erfüllen – eine

schlüssige Strategie, die Akzeptanz und Übernahme der Verantwortung durch die Business Units oder die ausführenden Linienfunktionen und die Erfüllung der formalen und systematischen Anforderungen von Top Management, Banken und Investoren.

## 1 Konkreter Strategiebegriff

Basis für den hier beschriebenen Ansatz ist eine klare Definition des Begriffs ‚Strategie‘. Strategie ist die Beschreibung des Wegs, den ein Unternehmen einschlagen will, um seine übergeordneten Ziele - auch Vision oder Mission genannt - zu erreichen. Ihr Kern ist die Formulierung des Wertversprechens, das ausgewählten Kundengruppen mit bestimmten Produkten und Diensten gegeben wird. Zur Strategieformulierung gehört auch die Frage, wie die Organisation ausgerichtet werden muss, damit diese Ziele erreicht werden können.

Strategie ist also abhängig von einer Vision, von der Frage, „wer und was das Unternehmen sein will“, und zwar einschließlich einer allgemeine Renditeerwartung. Strategie selbst stellt den Rahmen dar, innerhalb dessen konkrete Maßnahmen mit unterschiedlichen Planungshorizonten formuliert und abgearbeitet werden.

## 2 Klare Inhalte und Ziele

Unser Strategieansatz beruht auf einem von Führungskräfte-Coachings begleiteten Training von Mitarbeitern mit Leitungsverantwortung. Umfang und genauer Inhalt der Trainings hängen davon ab, welche Anforderungen das Unternehmen an seine Strategie stellt und wo derzeit die Schwachpunkte in der Strategieentwicklung bzw. den Strategien als Resultat gesehen werden. Im Regelfall umfasst ein Training die folgenden Inhalte:

Wesentliche Elemente des strategischen Denkens

- Denken in Szenarien
- Systematische Definition und Feinstrukturierung strategischer Optionen
- Ganzheitliches Denken – Beschreibungsebenen von Strategien
- Wesentliche Bestandteile des Strategieprozesses bzw. der Strategieerarbeitung
  - Externe Analyse – statisch und dynamisch
  - Branchenstruktur, Kunden, Wettbewerber, Technologien, Absatzkanäle, regulatives Umfeld
  - Szenarien für Markt- und Wettbewerbsumfeld
  - Resultierende Bedrohungen und Chancen
  - Haupterfolgsfaktoren
- Interne Analyse – statisch und dynamisch
  - Stärken und Schwächen der Organisation
  - Kernkompetenzen und strategische Vorteile

- Erarbeitung strategischer Optionen für relevante Szenarien
  - Generelle Hebel im Wettbewerb
  - Methoden zur Unterstützung der Definition von Strategien
  - Beschreibungsdimensionen von Strategien
- Methoden zur Bewertung strategischer Optionen
- Systematische Ableitung detaillierter Ziele und Maßnahmen zur Operationalisierung der Strategie

Von entscheidender Bedeutung ist, dass sämtliche Themen möglichst anhand konkreter Fallbeispiele und Übungen, die im Zusammenhang mit dem eigenen Geschäft oder der aktuellen Strategie stehen, erarbeitet werden.

### 3 Ein effektives Vorgehen

Um ein für das einzelne Unternehmen inhaltlich optimales und gleichzeitig kosteneffizientes Ergebnis zu liefern, bietet sich ein Vorgehen in vier Stufen an:

- **Bedarfsanalyse:** In Vorgesprächen werden anhand eines systematischen Rasters (Fähigkeiten zum strategischen Denken, Beherrschung strategischer Instrumente und Qualität der Abarbeitung der verschiedenen Schritte eines Strategieprozesses) die Schwachstellen der betreffenden Gruppe von Führungskräften bei der Strategieentwicklung mit ihnen gemeinsam identifiziert. Das dabei verwendete Raster sollte in Absprache mit dem Management oder der zentralen Strategieabteilung auf die individuelle Branchensituation angepasst werden. Investitionsintensive Sektoren mit längeren Produktlebenszyklen erfordern andere strategische Fähigkeiten als hochgradig dynamische Dienstleistungsbranchen. Zusätzlich sollten unternehmensspezifische "weiche" Anforderungen an die Art des Trainings erhoben und dokumentiert werden, wie zum Beispiel verfügbare Zeitbudgets, Kommunikationskultur, Akzeptanz von Gruppenarbeiten und Hausaufgaben, Bezug von Trainings auf die Unternehmensrealität versus bewusste Abstraktion davon. Gesprächspartner sind die betroffenen Führungskräfte, deren Auftraggeber für die Strategieentwicklung und – falls vorhanden – zentrale Organisationseinheiten mit Verantwortung für Strategie oder Unternehmensentwicklung.
- **Zusammenstellung und Abstimmung der Trainingsmodule und Trainingsmethoden:** Auf Basis der Ergebnisse der Bedarfsanalyse werden die inhaltlichen Module und Trainingsverfahren ausgearbeitet und mit dem Auftraggeber sowie den Vertretern der Zielgruppe abgestimmt. Diese werden im nächsten Schritt in konkrete Terminpläne, Trainingsdrehbücher und Hausarbeitspakete übersetzt. Abhängig von Bedarf, Unternehmenskultur und zeitlicher Verfügbarkeit der Zielgruppe können dabei sehr unterschiedliche

Konzepte vom einwöchigen „Strategie-Camp“ bis hin zu mehreren eintägigen Workshops mit Hausaufgaben entstehen.

- **Durchführung der Trainings:** Entsprechend der Planung werden in Stufe drei die Trainings durchgeführt. Dabei sollte unbedingt am Ende eines jeden Trainings ein systematisches Feedback darüber eingeholt werden, wie weit sich die Fähigkeiten zur Strategieentwicklung der beteiligten Führungskräfte verbessert haben. Die Trainings sollten zeitlich möglichst nah vor oder auch während der regulären Strategie- und Planungsprozesse stattfinden, damit das Gelernte anschließend unmittelbar angewandt werden kann.
- **Ergänzendes Coaching:** Die Erfahrung lehrt, dass beim Versuch einer unmittelbaren Erarbeitung der verbindlichen Strategie in den Trainings die erfolgreiche Methodendarbeit oft erheblich durch gedankliche Hemmnisse aus dem operativen Tagesgeschäft behindert wird. Um zu vermeiden, dass das Gelernte später im Strategieprozess nicht mehr angewandt wird, empfiehlt es sich, im Nachgang zu den Trainings eine begrenzte Anzahl von Coaching-Sitzungen für die Führungskräfte zu vereinbaren. Diese werden entweder von der internen Einheit für Strategie oder Unternehmensentwicklung oder aber wie die restlichen Prozessschritte von externen Beratern durchgeführt. In der Praxis zeigt sich, dass sich bei drei bis vier Coaching-Terminen die besten Ergebnisse einstellen. Das Gelernte wird in der aktuellen Strategieentwicklung optimal angewendet. Gleichzeitig kann dadurch ein Kernproblem ‚traditioneller‘ Strategiearbeit vermieden werden, nämlich dass die Führungskräfte implizit die Verantwortung für die Strategieentwicklung an den Berater abgeben.

#### 4 Erfolgsvoraussetzungen

Zwei entscheidende Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit ein solches Verfahren Früchte trägt. Erstens muss ausreichend Zeit neben dem Tagesgeschäft freigeschaufelt werden, um die Trainings in angemessener Weise vorbereiten und durchführen zu können. Und zweitens – mindestens genauso wichtig – muss in Bezug auf strategische Belange mit absoluter Offenheit kommuniziert werden. Sollte eine der beiden Voraussetzungen nicht gegeben sein, so verkommt der Prozess schnell zu einer teuren und sogar schädlichen Übung.

Köln, November 2010

Theron Advisory Group