Das richtige Klima

DIE DISKUSSION ÜBER DIE RICHTIGE STRATEGIE UND DEN RICHTIGEN STRATEGIEENTWICKLUNGSPROZESS HAT MEIST VIELE BETEILIGTE – UND NOCH MEHR ÜBERZEUGTE STATEMENTS. DAS ZIEL EINER SCHLAGKRÄFTIGEN STRATEGIE VERFEHLT DIE PRAXIS DENNOCH VIEL ZU HÄUFIG: NUR RUND EIN DRITTEL DER UNTERNEHMENSSTRATEGIEN BEWÄHREN SICH ALS LANGFRISTIGE PERSPEKTIVE.

>> In unserer Beratungspraxis haben wir vielfach festgestellt, dass der Knackpunkt der Strategieentwicklung die Rahmenbedingungen sind – das richtige Klima. Dieser Effekt ist völlig unabhängig von den Spezifika eines Unternehmens wie seiner Größe, einer Start-up-Situation, einer langen Tradition oder den Einflüssen einzelner Branchen. Natürlich ist die Nutzung bewährter analytischer und konzeptioneller Ansätze (Porter, Blue Ocean, SWOT, Black Box u.a.) wichtig für die künftige Strategie. Ohne das richtige Klima aber fehlt der Strategie der entscheidende Zündfunke, der notwendig ist, damit die Strategie am Markt, in den Umsätzen und im Ertrag ankommt.

Schaffen lässt sich dieses Klima über vier Erfolgsfaktoren, die in ihrem Zusammenspiel eine optimale Kursbestimmung und Zielerreichung für eine schlagkräftige Strategie erst möglich machen:

1. Vorfahrt für die Strategie ist die entscheidende Voraussetzung, um der Strategieentwicklung die notwendige Priorität und den gedanklichen Freiraum zu schaffen und gleichzeitig die Konsequenz der Ziele zu sichern.

2. Systematisches Vorgehen stützt die Zielorientierung des Prozesses, da es das interne Know-how der Mitarbeiter strukturell einbindet, das richtige Handwerkszeug aus der Methodenvielfalt auswählt und den Arbeitsrahmen definiert.

3. Ausreichende Kapazität schafft Freiräume für die konzentrierte Bearbeitung der Strategiethemen, verhindert eine Überlagerung durch das Tagesgeschäft und öffnet die Organisation für strategische Veränderungen.

4. Eine Roadmap schließlich sichert die Umsetzung durch controllingfähige Maßnahmen, indem sie den oft mehrjährigen Umsetzungsprozess unternehmensweit abbildet, ihn steuerbar macht und so einem Verpuffen der Strategie entgegenwirkt.

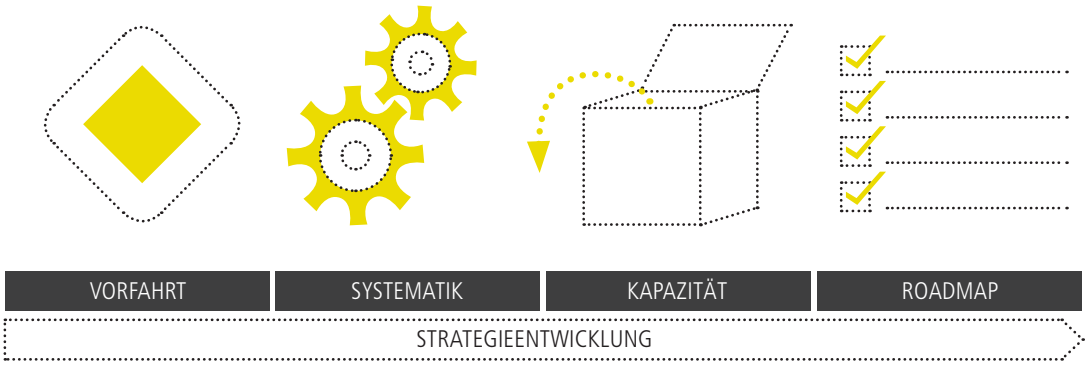
Die eigentliche Strategieentwicklung als Gesamtaufgabe und als gemeinsames Ergebnis lässt sich auf Basis dieser vier Erfolgsfaktoren deutlich reibungsloser und vor allem „strategischer" bearbeiten. In der Praxis gilt es daher genau zu prüfen, ob das richtige Klima für die Strategieentwicklung oder -aktualisierung schon vorhanden ist. In unseren Strategieprojekten haben wir durch die Verankerung der Erfolgsfaktoren erreicht, dass manchmal mit wenigen Schritten die vorhandene Strategie geschärft werden konnte oder aus dem Führungsteam wichtige strategische Impulse kamen und so Potenziale für zusätzliches Wachstum genutzt werden konnten.

VORFAHRT FÜR DIE STRATEGIE

Vorfahrt für die Strategie öffnet das Unternehmen für neue Ziele und neue Wege. In der Praxis beginnt diese Vorfahrt mit dem entscheidenden Impuls durch den Unternehmer oder das Management. Es muss deutlich werden, dass es richtig und wichtig ist, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. De facto müssen Tempo und Offenheit „von oben" in die Organisation eingegeben werden.

Diese Rolle folgt direkt dem altgriechischen Stamm des Begriffs „Strategie": strategós = Feldherr, Kommandant. Nun wollen wir den heutigen Unternehmer oder Manager nicht mit griechischen Heerführern gleichsetzen. Aber auch in der heutigen Bedeutung von Strategie als langfristigem, planvollem Streben nach einem Ziel unter Beachtung des Umfeldes und der eigenen Ressourcen kommt dem Unternehmer oder dem Top-Management die Rolle zu, das eigene Team in die Lage zu versetzen, eine schlagkräftige Strategie zu entwickeln und zu realisieren. Allzu oft versanden Strategieprozesse bereits auf den ersten Metern, werden von der Organisation nur mühsam mitgeschleppt und dadurch ungewollt blockiert.

Deshalb gilt es, in der Organisation ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie erfolgskritisch strategische Aufgaben für die >>



Erfolgsfaktoren der Strategieentwicklung

Eine offene Kultur bei der Strategieentwicklung sichert kreativen Input und eigene Impulse der Mitarbeiter. Offene Kultur heißt jedoch definitiv nicht Anspruchslosigkeit und Abkehr von herausfordernden Zielen!

Unternehmenszukunft sind, und dass sie entsprechend ohne gedankliche Scheuklappen und mit absoluter Priorität zu verfolgen sind. Ist diese Grundhaltung erst einmal in den Köpfen verankert, öffnen sich vielfach selbst Skeptiker und „Gewohnheitsbewahrer" für neue Erfolgspfade. Auch nach dem erfolgreichen Kick-off ist es wichtig, dass die Unternehmensführung den Strategieprozess immer wieder befeuert, indem sie Impulse setzt oder an erarbeiteten Zielen festhält und diese konsequent promotet.

SYSTEMATIK ZUR ZIELORIENTIERUNG

Gerade das Kurshalten auf die übergeordneten Ziele und das wichtigste Ziel hin – eben eine Strategie zu formulieren – erfordert eine Systematik zur Zielorientierung. Hierbei geht es im Kern darum, die zum Unternehmen passenden Methoden auszuwählen und realistische inhaltliche und zeitliche Meilensteine und Etappenziele zu definieren, um schrittweise über das gesamte Unternehmen hinweg das oberste Ziel – die Strategie – zu erreichen.

Die Systematik stellt sicher, dass alle wesentlichen Analysen, Diskussionen, Konzeptideen und andere Aspekte bearbeitet werden. Gleichzeitig stellt sie sicher, dass der Strategieprozess am Ende nicht vor lauter Analysen kein Konzept und keinen Umsetzungsfahrplan mehr als Ergebnis liefert. Manchmal halten Unternehmen sklavisch an einzelnen Methoden fest und kommen dann trotz eines „halben Regalmeters" an Analysen der strategischen Idee, dem Konzept, keinen Schritt näher.

Entsprechend ist der Kernpunkt einer solchen Systematik die pragmatische Balance zwischen Methode, Unternehmen, Mitarbeitern und strategischen Ergebnissen.

EFFEKT DER AUSREICHENDEN KAPAZITÄT

Der Effekt der ausreichenden Kapazität auf die strategische Ausrichtung wird in der Praxis häufig unterschätzt. Dabei ist meist allen Beteiligten klar: Eine schlagkräftige Strategie ist nicht mal eben schnell nebenbei entwickelt, sondern benötigt Freiräume, Zeit und – Ruhe. Das Tagesgeschäft mit all seinen drängenden Aufgaben ist der Feind der Strategie! Der Alltag setzt viel zu viele Scheuklappen auf und saugt die Kraft auf,

bevor strategische Ideen in irgendeiner Form auf dem Papier landen können.

Nun soll und kann das Tagesgeschäft natürlich nicht für Wochen und Monate stillstehen, damit sich das Unternehmen in Ruhe eine neue Strategie verpassen kann. Wichtig ist jedoch, das Vorgehen, den Prozess, an die verfügbaren Kapazitäten anzupassen, mehr Zeit einzuplanen und unter Umständen zusätzliche interne oder externe Kapazitäten zu nutzen. Erst mit der Kapazität entsteht die kreative Atmosphäre, in der die eigene Marktsituation oder Marktchance mit dem nötigen Abstand betrachtet wird. Wir erleben in unseren Projekten regelmäßig eine neue Begeisterung und exzellente Impulse der Mitarbeiter, sobald sie sich in diesen Prozess einbringen können und Wege entdecken, auch einmal „out-of-the-box" zu denken.

ROADMAP

Eine Roadmap schließlich ist eigentlich eine systematische Selbstverständlichkeit. Dennoch ist sie als Erfolgsfaktor mit entscheidend für das Überleben einer Strategie im Arbeitsalltag. Es gibt allzu viele Beispiele überzeugender strategischer Konzepte oder brillianter Ideen der Unternehmer, die nach ihrer offiziellen Verkündung und Ernennung zum gemeinsamen unternehmerischen Ziel geradezu verpufft sind. Der Grund? Selbst die großartigste Idee muss vor allem eins: realisiert werden. Und das nicht nebenbei, sondern im vollen Fokus aller Beteiligten. Es kann nicht funktionieren, dass nach einem intensiven, anstrengenden Strategieprozess entschieden wird, die neue Strategie sofort ins Tagesgeschäft aufzunehmen und quasi nebenbei umzusetzen. Trifft eine neue Strategie so unvorbereitet auf den Alltag, wird sie von ihm „gefressen". Wo eben noch frischer Geist war, hat wieder das Hamsterrad Einzug gehalten. Es ist keine Zeit für die neuen Aufgaben, das Tagesgeschäft erfordert kurzfristig gegenläufige Lösungen – die Liste der „guten Gründe" ist lang und prima vista nachvollziehbar.

Eine Strategie-Roadmap hilft dabei, die gemeinsame Motivation, den frischer Geist aus der Strategieentwicklung nachhaltig zu bewahren – weil sie die Realisierung aus dem Tagesgeschäft herauslöst. Die Roadmap bündelt alle innerhalb der Strategie definierten Maßnahmen – controllingfähig hinsichtlich Zielen, Zeiträumen und Verantwortlichkeiten. Optional unterstützt von einer geeigneten Monitoring-Software kann die Strategierealisierung so als Top-Managementaufgabe gezielt vorangetrieben werden. Auf dem meist längeren Weg hin zur erfolgreich abgeschlossenen Neuausrichtung sind die Roadmap und der mit ihr verbundene Steuerungsprozess das Herzstück für Fortschrittskontrolle und bedarfsgerechte Nachjustierung der strategischen Schritte.

FAZIT

Wer die Schlagkraft seiner Strategie erhöhen will, muss die Balance zwischen technischer und gelebter Implementierung schaffen. Eben: das richtige Klima. Das gilt unabhängig davon, ob ein Unternehmer rund um seine zentrale Idee für die weitere Entwicklung eine Strategie detaillieren möchte oder das Management im engen Gedankenaustausch mit den Mitarbeitern eine neue Strategie erarbeiten möchte. <<

Die Autoren:

Martin Tschochner, Managing Partner (links)
Hinrich Harms, Senior Manager (rechts)