

Raus aus der Strategie-Falle

Sehr regelmäßig erreichen mich Anfragen von zumeist mittelständischen Unternehmen, die nach Orientierung im Digitalisierungs-Dschungel suchen und dabei auch ihre Strategie überprüfen, ggf. anpassen möchten. Das Spektrum reicht dabei von „haben wir erst vor kurzem ausgearbeitet, allerdings ohne Berücksichtigung der Digitalisierung“ über „unsere strategischen Ziele sind bis 202x festgeschrieben“ bis hin zu „wir möchten jetzt turnusmäßig unsere Strategie erneuern“.

Leider sind all diese Aussagen nicht sehr zielführend, sondern eher unbeabsichtigte Belege für eine Feststellung, die die beiden amerikanischen Analysten Paul F. Nunes und Larry Downes schon vor einiger Zeit getroffen haben, nämlich dass „nahezu alles, was Sie über Innovation und Strategie zu wissen glauben, falsch ist.“

Hallo VUCA-Welt

Unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig. So ist die „VUCA-Welt“ - und zu allem Überfluss kommen noch die immer schnelleren Entwicklungsschritte vor allem im technologischen Bereich hinzu. Während sich im Innovations-Bereich in der Konsequenz bereits agile, iterative Ansätze und Methoden etabliert haben (Lean Startup, Design Thinking etc.), verharrt die Strategie oft genug noch in gebundener Form und in den Tiefen dunkler Schreibtisch-Schubladen. Bis es dann irgendwann wieder Zeit ist, sie rauszuholen, sich kurz zu wundern oder auch nicht, neue Dinge festzuschreiben und das alles dann wieder wegzulegen. Bis zum nächsten Mal. Überzogen? Ja, aber Sie erkennen sicher den Punkt.

Geschwindigkeit schlägt Tiefgang

Worum geht es bei der Strategie? Im Kern doch darum, eine Orientierung und Richtungsweisungen aus der Bewertung des Unternehmensumfelds zu gewinnen (und das schließt weit mehr als die jeweilige Branche ein) und nach innen die notwendigen Ressourcen, Strukturen und Prozesse so aufzustellen und einzurichten, dass die entsprechenden Ziele bestmöglich erreicht werden können. Dazu braucht es eine Planungs- und Umsetzungslogik, die beim Priorisieren von Handlungskorridoren hilft, die schnell Erfolge und Fehlentwicklungen sichtbar macht und die die Mitarbeiter nicht als Betroffene ansieht, sondern als Beteiligte des Prozesses mitnimmt.

Diskrepanzen auflösen

Fokussieren Sie sich auf die für Ihr Unternehmen wirklich wesentlichen Dinge und erklären Sie den Handlungsrahmen für alle Beteiligten. Erklären bedeutet dabei auch immer zuhören, debattieren, hinterfragen, beteiligen. Mindestens genauso wichtig ist es, die Weiterentwicklung des Unternehmens zur Sache möglichst vieler Mitarbeiter zu machen. Nur wenn Sie Verantwortung teilen, gewinnen Sie an Flexibilität und Geschwindigkeit. Die Einbindung von mehr Mitarbeitern geht idealerweise einher mit einem respektvollen Umgang, dem Zulassen von Fehlern und dem Fokus auf das gemeinsame Ziel. Mit anderen Worten: einer geänderten Unternehmenskultur.

Wie starten?

Ein praxisbewährter Ansatz ist es, die wesentlichen Ziele zu priorisieren und in einer Strategy Map darzustellen. „Strategie auf einer Seite“ klingt fast zu schön, um wahr zu sein – klappt aber. Gleichzeitig bietet so eine Strategy Map die Basis, um strategische Initiativen zu definieren und zu starten. Über eine agile Umsetzungslogik mit Planung, Umsetzung, Bewertung/Nachsteuerung gelingt es, immer wieder den Abgleich zu den definierten strategischen Zielen zu machen und ggf.

sehr schnell und entschieden nachzusteuern. Mit anderen Worten: eine agile Strategieentwicklung, ja eine agile Unternehmensführung zu erlauben.

Wo immer Sie gerade Initiativen zur digitalen Transformation starten, verpassen Sie also bitte nicht die Chance, damit einen entscheidenden Schritt für Ihr Unternehmen zu machen. Wie es gehen kann, habe ich Ihnen in den folgenden beiden Schaubildern zur Strategieentwicklung und zur Umsetzung von strategischen Initiativen zusammengestellt.

Die Strategie-Entwicklung

In 6 Schritten zur passgenauen Strategie und zu ihrer kontinuierlichen Fortentwicklung

6. Die strategischen Initiativen

- > Priorisieren und Umsetzen von strategischen Initiativen
- > Fortlaufendes Überprüfen und ggf. Nachsteuern durch agiles Vorgehen

5. Die Ziele und Strategien

- > Formulieren der strategischen Perspektiven und der Positionierung
- > Konsolidieren von Zielen und Strategien zu ihrer Umsetzung in einer Strategy Map

4. Die Vision und Mission

- > Entwickeln und Abstimmen einer erstrebenswerten und erreichbaren Vision
- > Dabei: Aufzeigen der grundsätzlichen Wertorientierung und des Nutzens für den Kunden



1. Das Projekt-Setup

- > Definieren und Abstimmen der Ziele und der strategischen Leitplanken
- > Klären der organisatorischen Ausgestaltung des Projekts

2. Die Unternehmensanalyse

- > Bestimmen der Ausrichtung und der Leistungsfähigkeit des Unternehmens
- > Erheben und Kategorisieren der bereits laufenden Initiativen und Planungen in den einzelnen Geschäftsbereichen

3. Die Umfeld- / Zukunftsanalyse

- > Erarbeiten des individuellen Trend Cycle für Ihr Unternehmen (welches sind die wichtigsten Trends und Treiber?)
- > Abstimmen des Zukunftsbilds und möglicher Szenarien

Das (agile) Vorgehensmodell im Überblick

