

# Strategie – ein Prozess für die Unternehmensspitze

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Erst Inhalte, dann Zahlen – ansonsten kommen die „eigentlich richtigen“ Maßnahmen nicht selten zu kurz.
- o Die Inhalte ändern sich, aber ein klarer Strategieprozess nützt im Aufschwung ebenso wie in der Krise.
- o Auch in den Fachbereichen lohnt eine systematische Prüfung und Aktualisierung der (Bereichs-)Strategie.



Wie präzise und aktuell ist Ihre Unternehmensstrategie? Wie gut wird diese umgesetzt? In vielen Unternehmen erleben wir, dass für die Arbeit an der Strategie, insbesondere aber für ihre Verankerung in der Organisation wenig Zeit aufgebracht wird und viel dem Zufall überlassen wird. Besser im Markt schneiden diejenigen Unternehmen ab, die den Begriff der Strategie entzaubern und sich systematisch, kontinuierlich mit ihrer Strategie befassen. Lesen Sie in diesem Artikel, worauf es bei der Ausgestaltung eines Strategieprozesses ankommt.

- o **Bewusste Zäsuren:** Nutzen bzw. schaffen Sie 1-3 Termine im Jahr, um an der Unternehmensstrategie zu arbeiten. Berücksichtigen Sie bei der Terminfindung andere wesentliche Termine/Zeiträume wie z. B. die Budgetierung. Diese Termine sind geeignete Plattform zur Diskussion strategischer Erwägungen. Hinterfragen und bestätigen/justieren Sie in diesen Terminen auch vermeintlich fixe Elemente (z. B. Vision oder idealer Kunde) und schreiben aktualisieren Sie alle Elemente mit Zeitbezug (z. B. strategische und wirtschaftliche Ziele).
- o **Systematische Realisierung:** Wenn Strategien scheitern, dann nicht in der Konzeption, sondern in der Umsetzung. Der Erfolg einer Strategie ist auf Treibsand gebaut, wenn sie nicht kommuniziert, nur vorgestellt/verschickt/ausgelegt (!) wird. Zu hoch sind die Chancen, dass Maßnahmen abseits des Tagesgeschäftes unkoordiniert ablaufen oder gar keinen Raum finden. Binden Sie deshalb in Ihren Strategieprozess auch die Klärung ein, wie die Strategie in Aktivitäten überführt wird. Ein probates und vielfach in unserer Beratungspraxis bewährtes Mittel ist ein Wachstumsprojekt. Dieses soll dafür Sorge tragen, dass erstens strategische Maßnahmen konkret geplant und umgesetzt werden und zweitens mindestens dieses Niveau auch nach Abschluss des Projektes gehalten wird.

Für den Strategieprozess bedeutet dies, weitere Schlüsselpersonen in die Strategierealisierung einzubinden und unterjährig die Projektfortschritte abzuverfolgen.

- o **Klare Verantwortlichkeiten:** Gerade wenn viele Personen in die Strategiearbeit/-realisierung eingebunden sein sollten, lohnt die Verantwortungsklarheit in der Strategiearbeit. Dem Titel dieses Artikels entsprechend ist die Verantwortung dafür grundsätzlich an der Unternehmensspitze zu verankern. Je größer das Unternehmen jedoch ist und je mehr Personen daran beteiligt sind, umso eher empfiehlt es sich, zwischen Verantwortung für einen reibungslosen Prozess und für gute Ergebnisse zu trennen. Ein Strategieprozesskoordinator kann dafür Sorge tragen, dass die erforderlichen Meetings erfolgreich stattfinden und das Realisierungsprojekt auf Spur bleibt – gute Inhalte und den Erfolg hingegen bleiben von der Unternehmensführung verantwortet.

Bis eine weiterentwickelte Unternehmensstrategie volle Wirkung entfaltet, vergeht Zeit. Setzen Sie bewusst einen Strategieprozess auf, um diese Zeit zu verkürzen. Wo Sie am besten beginnen? Fragen Sie sich „Wie klar ist die Strategie? Wer kennt sie? Wie konsequent wird sie umgesetzt?“