

osb international
Consulting AG
Chausseestraße 128/129
10115 Berlin
Germany
international@osb-i.com

osb Wien
Consulting GmbH
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria
T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany
T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany
T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

osb Köln Büro
Tunisstraße 19-23
50667 Köln
Germany
T +49 221 65 08 64 23
koeln@osb-i.com

Wien
Hamburg
Berlin
Köln

www.osb-i.com

Strategie Navigator

»Was passiert,
wenn nichts
passiert?«

»Strategisches
Führen bedeutet,
ein Unternehmen
an seinem
Zukunftsbild
auszurichten.«

5 Das Organisationsdesign anpassen

»Structure follows strategy.«
(Alfred Chandler)

Die Organisation bei laufendem Motor umbauen

Eine neue Strategie soll die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbessern und das Potenzial erhöhen. Deshalb müssen Sie auch die Strukturen und Prozesse in Ihrem Unternehmen überdenken. Denn erst wenn Sie die Ressourcen entsprechend überprüfen und neu verteilen, werden Strategieänderungen wirksam.

Leitfragen zum Umbau der Organisation

- Welche besonderen Anforderungen stellt unsere Strategie an die Organisation?
- Haben wir unsere Organisation strategie- und marktgerecht konfiguriert? (Dominantes Strukturprinzip, Verhältnis von zentral und regional, Verankerung der zentralen Unternehmensfunktionen etc.)
- Wie sind unsere wichtigsten Wettbewerber organisiert?
- Welche Elemente unserer Strategie benötigen mehr / weniger / andere Ressourcen?
- Sind unsere Führungsstrukturen leistungsfähig? Besteht eine funktionsfähige Arbeitsteilung bzw. Kooperation zwischen den Führungsebenen?
- Welche Führungskreise und -kommunikationsformate sind wirkungsvoll?
- Wie und von wem werden Entscheidungen gefällt? (Governance)?
- Wie sind die internen und externen Kommunikationsstrukturen und -prozesse gestaltet?

6 Strategisches Controlling prüfen und gestalten

»You get what you measure.«

Steuerungssysteme auf die Strategie ausrichten

Ist das Fundament für die Zukunftsausrichtung und für die notwendigen Veränderungen gelegt, geht es für Sie im sechsten Schritt darum, eine Brücke zur operativen Umsetzung der getroffenen Entscheidung zu schlagen. Bedenken Sie: die Umsetzung einer Strategie ist in der Regel weit aufwändiger als die kreative Entwicklung einer strategischen Neupositionierung. Das Management muss daher systematisch beobachten, ob die strategische Kurskorrektur den »operativen Fluss des Geschehens« tatsächlich in die gewünschte Richtung lenkt. Mit dem Aufbau bzw. der Adaptierung des Steuerungssystems wird es Ihnen möglich, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern.

Kurz: Es gilt die bestehende Governance zu überprüfen und anzupassen.

Leitfragen zur Überprüfung der Governance

- Welches Controllingssystem (Messgrößen, Zielwerte, Projektmeilensteine, Steuerungsremien und -taktung etc.) ist am besten geeignet, die Wirksamkeit der angestrebten Strategien im Blick zu behalten?
- Welche aktuellen Steuerungsinstrumente und Steuerungsgrößen (z.B. Kriterien variabler Vergütung) müssen wir anpassen?
- Wie werden die Strategie-Reviews mit bestehenden Steuerungssystemen des Unternehmens (operative Planung, Zielvereinbarungen, Anreizsysteme, Mitarbeiterinnengespräche etc.) konzeptionell und zeitlich aufeinander abgestimmt?
- Geben wir uns ausreichend Zeit und Gelegenheit für Zwischenauswertungen?
- Wie überprüfen wir die gemeinsamen Grundüberzeugungen? Machen wir auch »weiche« Faktoren besprechbar?
- Welche, durch die Veränderung ausgelösten Probleme, müssen wir künftig besonders im Auge behalten? Wer ist dafür verantwortlich?

4 Unternehmensstrategie gestalten

»Das Unternehmen an Zukunftserwartungen und Visionen ausrichten.«

Den Weg in die Zukunft aufzeigen

Intensive Diskussionen über Alternativen bilden eine solide Basis. Auf ihr gestalten Sie die ausgewählte Option. In dieser Phase konkretisieren Sie die Strategie: es gilt nun strategische Programme zu formulieren und Maßnahmen aufzulegen. So gestalten Sie das Bindeglied zwischen Heute und Morgen. Jetzt ist auch der richtige Moment, die zukünftige Unternehmensidentität in griffigen und kurzen Formulierungen zusammenzufassen und damit die Unternehmenswerte sowie das Führungsverständnis zu verdeutlichen.

Leitfragen zur Gestaltung des strategischen Zukunftsbildes

- Wie sieht die künftige Identität aus, die uns in der Zukunft leiten soll? Vision – »Wer wollen wir sein?«
- Was ist unser Beitrag für die Gesellschaft und die Menschen? Mission – »Warum gibt es uns?«
- Was sind unsere Werte im Miteinander, im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern? Was ist unser Führungsverständnis? Leitbild – »Was ist uns wichtig?«
- Unsere Grundstrategie: Was ist unser Produkt- und Dienstleistungsportfolio? In welchen Märkten und für welche Zielgruppen agieren wir? Mit welchen Technologien arbeiten wir? Wie unterscheiden wir uns von Wettbewerbern?
- Welche strategischen Programme und Schlüsselmaßnahmen müssen wir auflegen, um unser Zukunftsbild zu erreichen?
- Welche Meilensteine und Zwischenziele setzen wir uns im Strategiezeitraum?



7 Strategie implementieren

»Genius is one per cent inspiration, ninety-nine per cent perspiration.« (Thomas Edison)

Strategie(umsetzung) zum Alltagsgeschäft machen

Die Implementierung einer Strategie kann nicht allein durch ihre Verkündung durch die Unternehmensführung gewährleistet werden. Nur wenn der Umsetzung mindestens so viel Aufmerksamkeit gewidmet wird wie der Entwicklung einer Strategie, können Sie mit dem Strategieprozess die gewünschte Steuerungswirkung erzielen. Eine sorgfältig geplante und entsprechend vorangetriebene Implementierung ist daher für eine erfolgreiche Strategiearbeit im Unternehmen unabdingbar.

Stellhebel für eine erfolgreiche Strategieumsetzung

- Die Aufmerksamkeit des Top-Management für die laufende Strategieimplementierung sicherstellen
- Informations- und Kommunikationsaktivitäten planen und konsequent umsetzen
 - Das gesamte Unternehmen für den strategischen Handlungsbedarf sensibilisieren
 - Die Strategie in einem attraktiven Zukunftsbild darstellen
 - Relevante Entscheider in die Kommunikation einbinden
 - Dialogmöglichkeiten zwischen relevanten Stakeholdern schaffen, um eine persönliche Auseinandersetzung mit dem neuen Zielbild zu ermöglichen
- Maßnahmenpakete konsequent bearbeiten
- Begleitende strategieorientierte Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter durchführen
- Umsetzung und Wirkung der Maßnahmen durch regelmäßiges Monitoring überprüfen

3 Entscheidungen schaffen

»Nur das Unentscheidbare ist entscheidbar.« (Heinz von Foerster)

Den Spannungsbogen zwischen analytischer Vernunft und unternehmerischer Vision halten (und nutzen).

Rationale Entscheidungsverfahren leisten viel bei der Strategiearbeit. Ebenso bedeutend ist jedoch die emotionale Zugkraft einer Strategie. Sie sollte die Kräfte im Unternehmen nachhaltig und auf breiter Basis mobilisieren. Die in der dritten Phase notwendige Entscheidungsfindung ist der Grundstein für einen gemeinsamen unternehmerischen Schöpfungsakt. Aus ihm entsteht ein erhebliches Potenzial für die weitere Unternehmensentwicklung.

Alle Beteiligten müssen eine sichere, in sich stimmige Überzeugung entwickeln. Erst dann entsteht die Schubkraft für die konsequente und erfolgreiche Umsetzung.

Was eine gute Option auszeichnet

Eine gute Option

- bietet eine seriöse Chance, sich zu den Besten in der Branche zu entwickeln
- macht das angestrebte Wachstum und die Profitabilitätsziele erreichbar
- passt zu den Erwartungen der Stakeholder
- berücksichtigt die Chancen und Risiken
- nutzt die Kernkompetenzen der Organisation
- macht Veränderung notwendig, die von der Organisation bewältigt werden können
- riskiert nicht das Gesamtunternehmen
- ist gegenüber Umfeldentwicklungen robust und
- ist für Schlüsselspieler und Mitarbeiter attraktiv

2 Strategische Optionen entwickeln

»Neues beginnt mit der Vorstellung, dass alles ganz anders sein könnte.«

Alternativen zum Status Quo entwickeln

Neue Zukunftsentwürfe entwickeln – das ist der wichtigste Schritt in der Strategiearbeit! Nur wer seine Grundannahmen kritisch überprüft, erhält den Stoff mit dem sich in einem kreativen Akt mögliche neue Bilder vom Unternehmen entwerfen lassen. Bilder, die sich vom Status Quo deutlich unterscheiden. Es geht um alternative Identitätsentwürfe!

Erfolgreich ist diese zweite Phase, wenn es gelingt, verschiedene realistische strategische Optionen auszuarbeiten, die so noch keinem der Beteiligten vorher bekannt waren.

Kernfragen auf dem Weg zu strategischen Optionen

Jede Zukunftsoption soll plausible Antworten auf folgende Fragen geben:

- In welchen Märkten, für welche Kunden, mit welchem Produkt- und/oder Dienstleistungsportfolio wollen wir tätig sein? Kurz: Was ist unser Kerngeschäft?
- Was unterscheidet uns vom Wettbewerb?
- Auf welchem Geschäftsmodell basiert diese Option?
- Mit welchen Kennzahlen bewerten wir unsere strategischen Ziele?
- Was sind die wichtigsten Veränderungshebel, um die Ziele dieser strategischen Option zu erreichen (z.B. Implikationen für die Wertschöpfungskette, Organisation und Funktionsbereiche)
- Wie müssen wir unsere Kernkompetenzen verändern oder weiterentwickeln, um Chancen zu konsequent zu nutzen?
- Welche Ressourcen müssen wir dafür bereitstellen?
- Mit welchem Business Case bilden wir die wirtschaftliche Plausibilität der Option ab?

1 Strategische Analyse

Face Reality: »Was passiert, wenn nichts passiert?«

Ein gemeinsames Bild des »Case for Action« entwickeln

Strategiearbeit beginnt mit konsequentem Hinterfragen: Welche Vorstellungen herrschen im Unternehmen und unter den Führungskräften zu Märkten, Kunden, Technologien und dem Geschäftsmodell? Dabei helfen bewährte Werkzeuge des strategischen Managements, wie beispielsweise Umfeld-, Stakeholder- und Wettbewerbsanalyse oder die Auseinandersetzung mit technologischen Entwicklungen und nicht zuletzt mit den Bedürfnissen der Kunden.

Ziel dieser Phase ist es, die wichtigsten Chancen und Risiken zu kennen, mit denen das Unternehmen in der Zukunft konfrontiert sein wird. Ein gemeinsames realistisches Bild der internen Ressourcen und Rahmenbedingungen vervollständigt die Arbeitsgrundlage für die nächsten Schritte.

Elemente der strategischen Analyse

Diagnose der strategischen Ausgangssituation aus unterschiedlichen Perspektiven

- Auseinandersetzung mit relevanten Zukunftstrends
- Überprüfung alternativer Zukunftsszenarien
- Verständnis für die besonderen Herausforderungen der Stakeholder
- Analyse der Veränderungen der Wettbewerbsdynamik und der Branchenspielregeln
- Abgleich der eigenen Produkte und Dienstleistungen mit den aktuellen und künftigen Kundenbedürfnissen
- Portfolio-Analysen (Produkt, Technologie, Wettbewerb, Länder etc.)
- Definition der Kernkompetenzen
- Stärken- und Schwächenanalyse, Benchmark-Analyse
- Bündelung der Chancen und Risiken vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse.
- Benennung der zentralen Herausforderungen, zu denen im Strategieprozess Antworten erarbeitet werden sollen.