

Denkanstöße

April 2017

Dr. Heiko H. Stutzke

stutzke@strategiebuero-nord.de

Bremen, 30. April 2017

Strategiekompetenz einkaufen - und gewinnen!

Der große Besprechungsraum ist vorbereitet für den Start in die jährliche Strategie- und Planungsrunde. Gerade ist der betriebseigene Bäcker zurückgekehrt in die Backstube, nachdem er frische Brötchen und ausgewähltes Gebäck geliefert hat. Der Kaffee verzögert sich allerdings ein wenig, denn nach einer kurzfristigen Störung in der haus-eigenen Kaffeerösterei mussten die Maschinen erst wieder hochfahren werden.

Diese Geschichte ist natürlich frei erfunden. In den meisten Unternehmen liefert der Bäcker um die Ecke – oder der Supermarkt – Brötchen und Gebäck, und wohl die wenigsten Unternehmen werden auf die Idee kommen, den Kaffee für Besprechungen und das tägliche Überleben selbst herzustellen.

Dahinter steht ganz einfach die rationale Überlegung, die benötigte Kompetenz für bestimmte Aufgaben von Experten einzukaufen. So kann gleichzeitig sichergestellt werden (zumindest in den meisten Fällen), dass die Qualität der Leistung stimmt. Schließlich wird wohl auch kein Mitarbeiter auf die Idee kommen, seinen Geschäftswagen selbst zu warten, wenn die Bremsbeläge getauscht oder Reparaturen vorgenommen werden müssen.

Bei der Zukunftsplanung sieht das manchmal (noch) ganz anders aus – besonders im Mittelstand.

Hier werden Strategien (wenn überhaupt¹) vielfach immer noch ohne Expertenunterstützung erstellt. Die Begründungen dafür sind vielfältig und reichen von sensiblen Firmendaten über die Kosten für externe Beratung bis zur Aussage, alles sowieso selbst am besten zu kennen und zu können.

Was an anderen Stellen als „ausgelagerte Leistung“ selbstverständlich in Anspruch genommen wird, bleibt also bei der Zukunftsplanung - dem wichtigsten Aspekt für das weitere Überleben des Unternehmens - unberücksichtigt. Es stellt sich die Frage: Ist das wirklich sinnvoll?

1 Eine Untersuchung der WirtschaftsWoche aus dem Jahr 2016 ergab, dass die Hälfte aller Manager in Deutschland ohne eine erkennbare Strategie arbeitet. Siehe „Heute schon für morgen planen“, in: WirtschaftsWoche 25-2016, S. 97.

Widersprüchliche Anforderungen

Die Entwicklung einer tragfähigen Zukunftsstrategie ist keineswegs trivial – und sie kann auch nicht aus dem Tagesgeschäft heraus durchgeführt werden. Die Anforderungen sind vielmehr hochkomplex und erfordern Expertenwissen, um widersprüchliche Anforderungen unter einen Hut zu bringen:

- Es gilt, mit der richtigen Methode vorzugehen, damit effizient und mit möglichst wenig Aufwand genau die Maßnahmen und Ziele erarbeitet werden, die das Unternehmen im dynamischen Wettbewerbsumfeld wirklich dauerhaft voranbringen. Das wird schwierig, wenn Zukunftsplanung nicht das tägliche Geschäft ist.
- Insbesondere müssen neu auftretende Herausforderungen systematisch untersucht und mit der eigenen Position abgeglichen werden, um Investitionen nur dort vorzunehmen, wo es die größten Hebel für zukünftigen Erfolg gibt. Schon die Frage nach dem richtigen Planungszeitraum ist nicht leicht zu beantworten, aber ein zentrales Element der Planung.
- „Betriebsblindheit“ muss unbedingt vermieden werden, und genauso müssen Anforderungen aus dem Tagesgeschäft ausgeblendet werden. Das kann ein echtes Problem sein, wenn am Tisch nur hauseigene Leute sitzen.
- Entstehende Veränderungen sollen von Führungskräften und Mitarbeitern auf breiter Basis aktiv mitgetragen werden – ein ganz wichtiger Erfolgsfaktor für die Planung. Das gelingt nur mit der richtigen Vorgehensweise und zuletzt einem sensiblen Kommunikationskonzept.
- Die Überprüfung von Maßnahmen und Zielen muss regelmäßig durchgeführt werden, darf aber nicht viel Zeit kosten. Externe Moderation wirkt hier häufig Wunder.
- Aus einer Jahresplanung eine „rollierende“ Planung zu machen, die jederzeit mit wenig Aufwand aktuell ist und kommende Veränderungen berücksichtigt, gelingt ohne Expertenhilfe meist nicht.

Kompetenz einkaufen und gewinnen

Es spricht also einiges dafür, nicht nur bei Brötchen und Kaffee, sondern auch bei der Planung Menschen zu engagieren, die das täglich machen.

- Strategie-Experten verfügen über Methoden, um die oben genannten Anforderungen effizient zu bearbeiten und mit sehr überschaubarem Aufwand eine tragfähige Planung zu erstellen.
- Sie beraten bei der Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitern, die am Planungsprozess teilnehmen. Dies ist ein ganz wesentliches Element für die spätere Akzeptanz der Strategie im Unternehmen.

- Sie stellen sicher, dass die Planung effizient abläuft und der Kostenrahmen überschaubar bleibt.
- Sie bringen Erfahrungen aus vielen anderen Projekten mit und wissen, an welchen Stellen üblicherweise Probleme auftreten – und wie man diese schnell löst.
- Sie können die Vor- und Nachbereitung sowie die Dokumentation übernehmen. Die Teilnehmer können sich auf ihre Beiträge zur Zukunftsplanung konzentrieren und müssen sich nicht mit Protokollen etc. herumschlagen.
- Und mit den richtigen Leuten hat man bei der Planung sogar noch eine Menge Spaß.

Insgesamt kann eine Zukunftsplanung auf diese Weise sehr „schlank“ durchgeführt werden, und die Ergebnisse sprechen für sich. Im Idealfall entsteht sogar eine „positive Eigendynamik“, wodurch die erzielten Ergebnisse noch besser und Veränderungen breitflächig mitgetragen werden.

Die Kosten amortisieren sich schnell

Ein weiterer, wichtiger Aspekt soll nicht verschwiegen werden: Das Marktumfeld ist heute so vielfältig und dynamisch, dass es ohne Expertenwissen manchmal schwierig ist, den Weg zu bestimmen, ohne sehr viel Aufwand treiben zu müssen. Hinzu kommt, dass die Konzentration auf Bereiche, die sich später als „suboptimal“ erweisen, schnell teuer wird.

Auch hier können externe Strategie-Experten helfen, teure Umwege von vornherein zu vermeiden.

Die Kosten für die externe Unterstützung amortisieren sich von allein, wenn mit einem effektiven System geplant wird.

Dann schmecken auch die Besprechungs-Brötchen vom Bäcker.

Über den Autor

Dr. Heiko H. Stutzke ist Diplom-Ökonom und seit 2013 Geschäftsführender Gesellschafter des Strategiebüro Nord.

Wir arbeiten für Unternehmen und Organisationen im privaten und öffentlichen Bereich.

Unsere Leistungen sind vielfältig und umfassen strategische Masterpläne oder die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, aber auch Projektplanung und -begleitung

oder die Zusammenstellung von Konzepten. Wir kümmern uns auch um individuelle Fragestellungen wie zum Beispiel die Verbesserung der internen Kommunikation.

Dabei legen wir großen Wert auf Transparenz und erarbeiten vieles in Workshops. Die Ergebnisse stellen wir in einer ansprechenden Dokumentation für Entscheider, Unterstützer und Geldgeber zusammen.

Auch Gründer und Firmen, die noch am Anfang ihrer Entwicklung stehen, sind bei uns gut aufgehoben: Wir kennen uns aus mit Businessplänen, Geschäftsstrukturen und Organisation. Auch das Thema „Förderung“ sprechen wir aktiv an.

Wenn es um „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ geht, finden wir gemeinsam genau die Maßnahmen, die in Unternehmen oder Organisation den größten Nutzen bringen. So sorgen wir für Sicherheit bei Entscheidungen und Investitionen.

Wir sind Mitglied im Digitalisierungs-Beraterpool der WFB Wirtschaftsförderung Bremen GmbH.

Das Urheberrecht (Copyright) für unsere Beiträge liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, beim Strategiebüro Nord. Wir freuen uns über jede Verlinkung. Wenn Sie jedoch unsere Inhalte gewerblich nutzen, in elektronische Medien einstellen oder weiterverbreiten möchten, bitten wir Sie, hierfür unsere schriftliche Genehmigung einzuholen.