

Wie Ihre Strategieplanung ein Erfolg wird!

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Für das Topmanagement ist Strategiearbeit ein wichtiger Teil ihres Jobs. Deshalb investieren viele Unternehmen sehr viel Zeit und Kraft in jährliche, formalisierte Planungsprozesse mit allen Abteilungen. Doch Realität ist: Nur wenige Führungskräfte glauben an die Sinnhaftigkeit dieses Prozesses und mancher Top-Manager räumt ein, dass dabei kaum neue Ideen generiert werden.

Bereits der bekannte Managementprofessor Henry Mintzberg war der Meinung, dass Strategien nicht in Konferenzen oder Meetings erarbeitet werden. Im Gegenteil, sie entwickeln sich meist in informalen Gesprächen, zufälligen Gruppendiskussionen oder ruhigen Reflektionsphasen.

Für viele Führungskräfte ist der jährliche Planungsprozess wie ein mystisches Ritual. Sie wissen nicht warum es stattfindet, aber jeder hat die Hoffnung dass was Neues herauskommt. Also viel Lärm um nichts?

Das Glück begünstigt nur den Vorbereiteten (Pasteur)

Planungsprozesse haben nicht primär die Funktion, neue Ideen oder bahnbrechende Strategien zu finden. Vielmehr ist es wirklich eine Art Ritual, um die Führungsmannschaft auf einen gemeinsamen Weg einzuschwören, um gemeinsam auf Erfolge zurückzuschauen aber auch um Prioritäten neu zu setzen oder zu bestätigen.

Der strategische Planungsprozess dient dann dazu, die Führungskräfte entsprechend auf mögliche Veränderungen vorzubereiten. Dazu gehört ein Update des Geschäftsverständnisses genauso wie die Diskussion der Strategien und der dahinter liegenden Annahmen. Damit können die Entscheider, wenn es die Situation erfordert, schnell und im Sinne der Unternehmensstrategie agieren.

Dies gilt vor allem für Dienstleister, die ja viel unmittelbarer und schneller mit Verhaltensänderungen der Kunden konfrontiert sind. Beispielsweise gelang es GE Capital im Vergleich zu seinen Mitbewerbern schneller auf Marktänderungen zu reagieren und auch effektiver umzusetzen. Gerade in der heutigen Zeit eine wichtige Stärke!

Stolpersteine im Planungsprozess

Viele gute Ansätze laufen bei der strategischen Planung ins Leere, weil die Verantwortlichen die Regeln bei der Erarbeitung von Problemlösungen nicht beachten. Planungsmeetings verkommen dann zu Profilierungsplattformen und Endlosdiskussionen Dies führt dann häufig bei den Beteiligten zur Auffassung, dass zwischen Input und Output des Planungsprozesses ein krasses Missverhältnis besteht.

Die häufigsten Fehler die in der Praxis zu beobachten sind sollten Sie jedenfalls vermeiden:

- Fehlende oder unklare Zieldefinition
- Zu viele Informationen über Nebenaspekte
- Nur eine Lösungsoption im Blickwinkel
- Überbetonung quantifizierbarer Aspekte
- Endlose Diskussionen und Vertagung

Strategieentwicklung in Phasen sichert Ergebnis

Ein erfolgreicher Planungsprozess findet in klar definierten Phasen statt. Dabei steht am Beginn immer die Zielfindung oder Problemdefinition. Erst dann schließt sich die Analysephase an und geht dann in die kreative Ideenentwicklung. Die Bewertung der Optionen ist eine Vorbereitung für die Entscheidung. Danach erfolgt die Umsetzungsplanung und Erfolgskontrolle

Phasen der strategischen Planung
Zieldefinition
Informationsanalyse
Alternativenentwicklung
Alternativenbewertung
Auswahlentscheidung
Umsetzungsmaßnahmen
Erfolgskontrolle

Für ein gutes Ergebnis ist es wichtig, dass die einzelnen Phasen sukzessive und konsequent abgearbeitet werden. Steht die Zieldefinition nicht fest, so ist ein Start der Informations-Analyse nicht sinnvoll. Ist die Informationsanalyse abgeschlossen, sollten eigentlich keine neuen Informationen mehr auftauchen. Der kreative Prozess der Alternativenentwicklung sollte nicht durch Bewertungsversuche blockiert werden. Erst in der nächsten Phase geht es um die Würdigung und Bewertung der Alternativen.

Wie ihr Planungsprozess ein Erfolg wird:

- Beginnen Sie mit einem akzeptierten Teilnehmerkreis. Insbesondere sollte Einigkeit bestehen, wer welche Führungskräfte und Assistenten einbeziehen kann.
- Strategiediskussionen brauchen Zeit und sie finden in Gruppen von höchstens 10 Teilnehmern statt.
- Stäbe sollten die Vorbereitungsarbeit unterstützen und deren Qualität sicherstellen. Die Unterlagen sollten zumindest eine Woche vorher versandt werden - mit der Verpflichtung zum Durcharbeiten.
- Vermeiden Sie die gemeinsame Diskussion von Strategien einerseits und Budgets und Finanzziele andererseits, da die kurzfristigen Finanzziele den langfristigen Strategiefokus dominieren. Effektiver ist eine zeitlich verschobene Diskussion der Themen.
- Jene die die Strategien erarbeiten müssen sie auch ausführen. Strategiearbeit ist nicht delegierbar.
- Ein schriftliches Follow-up des Planungsmeetings ist wesentlich.

Wie wird in Ihrem Unternehmen geplant? Sind Sie mit dem Ablauf und Ergebnis ihres Planungsprozesses zufrieden? Wenn nicht unterstütze ich Sie gerne bei der Neugestaltung ihres Planungsprozesses oder bei der Visions- oder Strategiefindung.

Götzens/R14/8-06