

1004 Bosberad- der andere Weg zur Business-Strategie

Thema des Monats April 2010

von Dr.-Ing. Lothar Aldinger, EBZ-Beratungszentrum GmbH, Bremen

Die strategische Arbeit ist unbestreitbar eine der wichtigen Aufgaben einer Geschäftsleitung. Sie steuert die langfristige Entwicklung des Unternehmens/ Bereiches und bestimmt seine langfristigen Ziele. Sie gibt Orientierung und schafft den unternehmerischen Rahmen, der unser operatives Handeln leiten soll. Viele Unternehmen und Unternehmer messen deshalb der strategischen Arbeit und der Strategie eine hohe Bedeutung bei. Sie sehen eine gute Strategie als entscheidend für den langfristigen Erfolg an.

Ein Problem der strategischen Arbeit besteht darin, dass trotz hoher Bedeutung das Management in Zeiten volatiler Märkte weder die Zeit, noch die innere Ruhe hat, sich immer gründlich den strategischen Arbeiten zu widmen. Schließlich haben wir so viele dringende Themen zu bearbeiten, dass wir keine Zeit mehr für Szenarien, Planung von Alternativen usw. haben. Da aber die strategische Arbeit als wichtig eingestuft wird, werden diese Aufgaben in der Not an junge und engagierte Mitarbeiter delegiert. Die Mitarbeiter verwenden dann die bekannten Methoden zur Schwachstellenanalyse, Marktanalysen etc., um darauf die ersten strategischen Planung aufzubauen. Diese sollen dann anschließend von der Geschäftsleitung besprochen und möglichst unverändert verabschiedet werden sollen.

Beispiel:

In einem sehr stark von Veränderungen des Marktes betroffenen Unternehmen hat der Vorstand die Entwicklung einer Strategie bzw. die Erarbeitung eines Vorschlages für die Strategie dem Assistenten der Geschäftsleitung übertragen. Das Ergebnis war eine gründliche Schwachstellenanalyse der operativen Prozesse und die sehr aufschlussreiche Darstellung der Kostentreiber. Auch der Vergleich mit der Konkurrenz war interessant. Aber eine Neuausrichtung des Bereiches fehlte. Somit waren analytische Kompetenz und Fleiß unter Beweis gestellt worden, jedoch mangelte es an Erfahrung und somit an Ideen zur Neuausrichtung.

Wir müssen deshalb unbedingt, das Top-Management wieder verstärkt in die Strategienentwicklung einbinden und hierzu ein sehr effizientes Vorgehen - Bosberad und FEP-Strategieentwicklungsprozess- wählen:

Bosberad:

Es stellt sich weniger die Frage, ob man Workshops, Strategiemeetings etc. machen soll, als vielmehr die Frage, wie und wie häufig.

In den rasanten gesellschaftlichen Entwicklungen Südafrikas der letzten 15-20 Jahre hatte sich das Management mit vielen Veränderungen auseinander zusetzen:

- neue Einfuhr- und Exportbestimmungen
- arbeitsrechtliche Veränderungen
- gesellschaftliche und politische Veränderungen der Machtverhältnisse
- Umverteilung des Zugriffs auf Ressourcen,
- dramatische Veränderungen der Wirtschaftslage durch langjährige Trockenzeiten
- Öffnung des Landes für internationale Konkurrenz und Investoren usw.

Hier galt es rechtzeitig zu erkennen, wo Veränderungen eine Kurskorrektur des Unternehmens notwendig machen. Vor allem in volatilen Zeiten sind die Veränderungen so schnell und heftig, dass man eigentlich jederzeit bereit sein müsste, in Strategieworkshops die aktuellen Entwicklungen zu überprüfen und mit der bestehenden Strategie abzugleichen.

Beispiel:

In dem volatilen Umfeld von Südafrika hat sich bewährt, dass das Management sich für zwei bis drei Tage in den afrikanischen Busch (kein Telefon, kein kurzer Gang über den Flur ins Büro,...) zurückzuziehen und sich über die aktuellen Entwicklungen informieren lassen.

Hierzu wurden externe Redner eingeladen, die mit ihren Impulsreferaten, neue Gedanken und Sichtweisen in das Management-Team einbringen sollten. Diese Aktivitäten erhielten den Namen Busch-Beratung (in Afrikaans: bosberad), da ganz bewusst eine Lokalität aufgesucht worden ist, die keine Handy-Verbindung hatte und die nur schwer zugänglich war. So wurde sichergestellt, dass das Management wirklich ungestört und losgelöst vom täglichen Ärger und der operativen Hektik Zeit fand, die strategischen Themenstellungen gründlich zu überdenken. Solche Workshops fanden vierteljährlich statt.

BOSBERAD-Berichterstattung:

Die Ergebnisse der Bosberads wurden dann nach der Rückkehr der Unternehmensführung den anderen Führungskräften und dann anschließend den übrigen Mitarbeitern mitgeteilt (strukturierte Top-Down-Kommunikation).

Einmal im Jahr folgte einem dieser Strategieworkshops eine Managerkonferenz, bei der die nächsten beiden Führungsebene eingeladen waren. Die konnten sich jetzt mit ihren Fragen und Anregungen in die Diskussionen mit der Geschäftsleitung einbringen.

Bei diesen Diskussionen ging es dem Top-Management auch darum zu erfahren, wo ihre Überlegungen fehlerhaft oder nicht passend waren, wo in ihren eigenen Planungen Lücken waren und wo Verbesserungspotential bestand bzw. wo ernst zu nehmende Bedenken vorhanden waren. Es wurde dann ausgiebig diskutiert und ggf. weitere Aktivitäten oder Maßnahmen beschlossen.

Neben der Überprüfung der aktuellen strategischen Stoßrichtung und deren Schwachstellen, bewirkten diese Managerkonferenzen ein besseres und breit angelegtes Verständnis der Führungsebenen für die Firmenpolitik und -strategie. Weiterhin waren diese Managerkonferenzen auch geeignet, das Gefühl der Zugehörigkeit zu stärken und die Zusammenarbeit zwischen den Kollegen und den Hierarchieebene zu verbessern.

Nach diesen Bosberads mussten dann die groben strategischen Überlegungen fachbereichsspezifisch weiterentwickelt werden. Um zu verhindern, dass die Bereichsstrategien nicht widersprüchlich oder nur schwer und mit viel Aufwand in Übereinstimmung zu bringen waren, wurden die Strategien nach einer neuen Methode weiterentwickelt

Bosberad: Systemische Strategie-Entwicklung (FEP-Model):

Im Ingenieurstudium lernen die Studenten Regelkreise und Systeme einschließlich der Systemsimulation kennen. Hierbei hat es sich bewährt, ein System mit nur drei Elementen zu beschreiben:

- Entities,
- Facilities,

Processes.

Durch die Angabe der Eigenschaften und Charakteristika von Facilities, Entities and Processes beschreiben Systemexperten die Zusammenhänge und Wirkungsweisen von allgemeinen Systemen. Somit können durch die drei Elemente auch Unternehmen und Fachbereiche beschrieben werden.

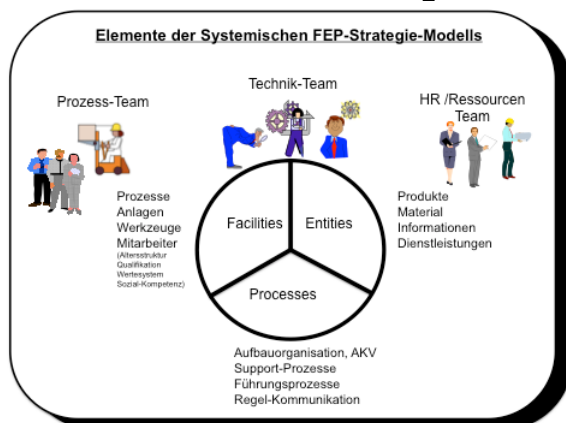
Diese Struktur erlaubt auch strategische Arbeit einfacher und effizienter zu strukturieren und in nur drei Themenschwerpunkte einzuteilen:

Facilities = Fabriken, Anlagen, Werkzeuge, Hilfsmittel und
Mitarbeiter, die diese Mittel nutzen

Entities = Material, Produkte, Informationen, Dienstleistungen

Process = Prozesse, Abläufe, Regelwerke, Strukturen.

Nach dieser Einteilung kann unabhängig voneinander beschrieben werden, wie der aktuelle Status zu den einzelnen Elementen aussieht und welche Soll-Vorstellungen man hat. Danach muss ein Abgleich der drei Betrachtungsweisen stattfinden. Dies erlaubt eine recht schnelle Erarbeitung der einzelnen Themenfelder, ohne dabei sich in der Komplexität der Wechselwirkungen zwischen den drei Elementen zu verlieren. Denn wenn man alle Themen immer gleichzeitig betrachtet, besteht die Gefahr, entweder zu viele Vernetzung und



Bedenken oder Probleme gleichzeitig zu betrachten und die Kreativität für neue Ideen zu verlieren. Oder man übersieht bei der Vielfalt der Themen Punkte, die später sich als relevant herausstellen können.

Bild Modell der systemischen FEP-Strategie

Beispiel:

Ein Unternehmen der Automobilzulieferindustrie hat beschlossen, seine Strategien zu überarbeiten. Dabei möchte man verhindern, dass die neue Strategie nur ein Aufwärmen der alten Themen ist bzw. nur eine Fortschreibung oder Aktualisierung der bestehenden Konzepte ergibt. Also muss man aus den bestehenden Denkstrukturen ausbrechen und neue Wege der Strategieentwicklung einschlagen.

Es wurden Teams mit Technikern, mit Logistikern und Personalleuten zusammengestellt, die die neue Vision für das Werk zu erarbeiten hatten.

Jedes der drei Teams hatte die Aufgabe, unabhängig voneinander die Vorstellungen einer Fabrik der Zukunft anhand der drei Elemente Facilities, Entities und Processes zu beschreiben. Es war der Geschäftleitung natürlich klar, dass jede Gruppe aufgrund ihrer Zusammensetzung und der beruflichen Hintergründe der Teammitglieder andere Ideen entwickeln und andere Schwerpunkte setzen würde. Da aber jede Gruppe der FEP-Struktur folgte, konnten anschließend die unterschiedlichsten Ideen in strukturierter Weise abgeglichen werden.

Das bedeutete, man verglich die Ergebnisse der Elemente miteinander und entwickelte gemeinsame Positionen.

Das Ergebnis war eine mit allen Fachbereichen abgestimmte Strategie, die schnell in konkrete fachbereichsspezifische, aber auch fachbereichsübergreifende Maßnahmen übersetzt werden konnte.

--- EBZ-Beratungszentrum GmbH ---