

1009 Robuste Strategien in und nach Volatilen Zeiten

Thema des Monats September 2010
 von Dr. L. Aldinger und Prof. R. Kämpf

Seit Mitte 2010 mehren sich die Aussagen, die von der Überwindung der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008-2010 sprechen. Die Auftragsbücher füllen sich wieder, Überstunden werden angesetzt und schon entsteht wieder ein Mangel an Fachkräften. Jedoch ist man sich nach den Umsatzeinbrüchen von 2009 im Klaren, dass das Blatt sich schnell wieder wenden kann. Also muss man sich auf eine hohe Dynamik der Märkte einstellen. Man kann von einer Fortsetzung der Volatilität ausgehen, wenn auch die Ausschläge wahrscheinlich weniger dramatisch ausfallen.

Einige Unternehmen beginnen sich nun zu fragen, wie die Strategische Ausrichtung des Unternehmens aussehen muss, um bei bestehenden Volatilen Zeiten bessere Ergebnisse zu erreichen.

Wenn keine neue Ideenvorhanden sind oder auftauchen, kann man immer noch sich auf die alten Erfolgsrezepte verständigen. Und schon liest man, dass die Unternehmen anstelle von Diversifikation (war ein Erfolgsrezept der letzten Jahre) sich auch das Kerngeschäft (ein anderes Erfolgsrezept der Vergangenheit) konzentrieren sollen. Nun gab es aber Unternehmen, die sich sehr auf ihr Kerngeschäft konzentriert haben und dann z.B. im Dienstleistungsbereich der Automobilindustrie bis zu 90% Umsatzrückgang erlebt haben. Diese Unternehmen haben dann sich schnell nach Diversifikationsmöglichkeiten umgeschaut.

Deshalb ist es fraglich, ob man für die Zukunft richtig aufgestellt ist, wenn man wieder alte Erfolgsrezepte aufgreift. Die Rahmenbedingungen haben sich geändert und damit brauchen wir neue strategische Ansätze.

Das EBZ hat seit Jahren die These vertreten, dass prinzipiell die 5E des Erfolges

Erfahrung,
 Effizienz
 Effektivität
 Exzellente Methoden
 Engagement

auch unter schwierigen Rahmenbedingungen für die operative Arbeit wesentlich sind.

Allerdings müssen diese Themen auch in strategische Arbeit einfließen. Es reicht hier nicht zu plakativ zu fordern, dass Erfahrungen genutzt werden, die Führungskräfte und Mitarbeiter engagiert sind usw., sondern es geht um das Wie der strategischen Planung unter dem Vorzeichen von Volatilen Rahmenbedingungen.

Am ESB wurde das FEP-Modell zur strategischen Planung entwickelt, das auf folgenden Elementen aufsetzt

- Exzellente Kreativitätsmethoden zur Visionsfindung
- Erfahrungsbasierte Maßnahmenfestlegung
- Engagement der Mitarbeiter und Führungskräfte durch ein strategisches Kommunikations- und Partizipationsmodell
- Effiziente Strategie- Arbeiten mit der FEP-Struktur
- Ergebnisabsicherung durch regelmäßige Reviewmeeting in Form von Bosberads

Die strategische Arbeit folgt dem bekannten Regelkreisprinzip. jedoch werden bewusst neue Methoden eingesetzt, die Erfahrung mit Kreativität verknüpfen und effizientes und effektives Arbeiten erleichtern.

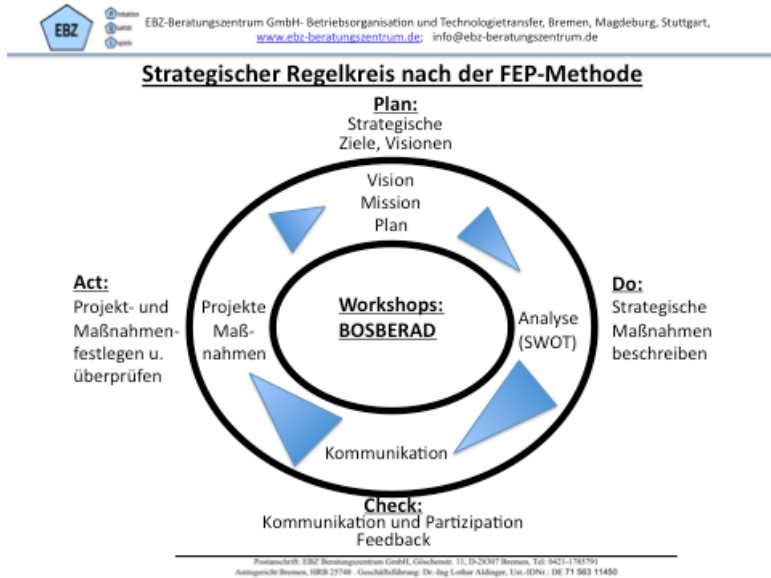


Bild 1 Strategischer Regelkreis

Die Strategieentwicklungsmethode FEP erlaubt zum einen den Fachbereichen ihre Vorstellungen Bottom-Up zu beschreiben und zum anderen der Unternehmensleitung Top-Down die Rahmenbedingungen vorzugeben. Die Folge der Prozessschritte stellt sicher, ein abgestimmtes Strategie-Konzept zu erarbeiten.

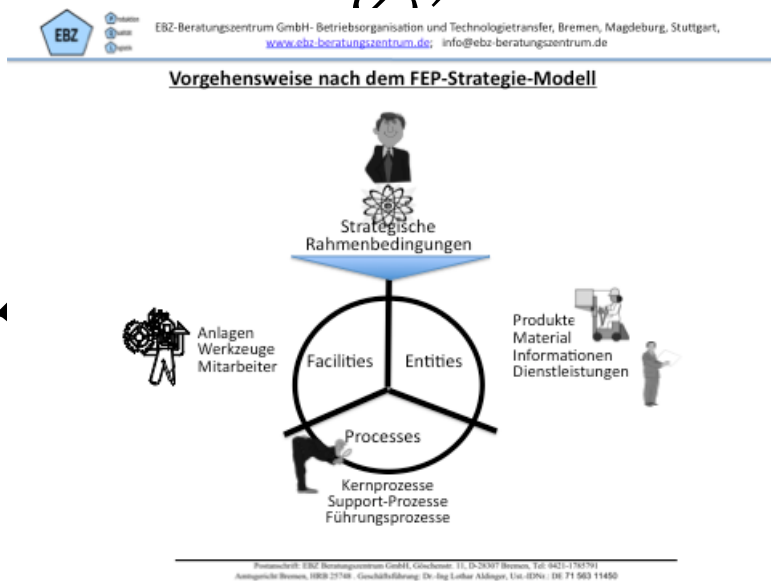


Bild 2 Prinzip der Strategieentwicklung mit der FEP-Methode

Weitere Ansätze des FEP—Modells bestehen darin,

1.) einen klar geregelten Partizipations- und Kommunikationsprozess aufzusetzen, der ein besseres Verständnis und eine höhere Akzeptanz der strategischen Neuausrichtung und Maßnahmen fördert.

2.) Spezielle Workshops mit der Geschäftsleitung beinhalten neben der systematischen Betrachtung der aktuellen Situation, den Diskussionen zu den bestehenden und zu erwartenden Rahmenbedingungen auch Impulsvorträge, die der Unternehmensleitung helfen, wichtige neue Themenstellungen besser erkennen und einstufen zu können.

3.) Schließlich muss sichergestellt werden, dass die strategische Arbeit nicht nur ein Aufzuarbeiten der bekannten Probleme darstellt, sondern zukunftsorientiert angelegt ist. Hierzu haben sich Methoden der Kreativitätstechnik bewährt, die auf die besonderen Bedürfnisse des Managements angepasst sind.

Das EBZ hat in Zusammenarbeit mit dem Kohlhammer Verlag, Stuttgart, geplant, die Thematik der Robusten Strategie und des Robusten Führens im Allgemeinen in Volatilen Zeiten in Form eines Fachbuches Anfang 2011 zu veröffentlichen, so dass detaillierte Erläuterungen der neuen Methoden nachlesbar sein werden.

EBZ-Beratungszentrum