



BLICK über den Krisenhorizont

Beim Entwickeln einer Strategie für die Zeit nach der Corona-Krise können sich die Entscheider in den Unternehmen momentan fast nur auf Annahmen stützen. Deshalb müssen sie bei der Strategieentwicklung agil agieren. Hier einige Tipps, wie Sie bei der Strategieentwicklung vorgehen sollten.

Tipp 1: Situation verstehen

Machen Sie sich (und Ihren Kollegen) die Komplexität der Entscheidungssituation bewusst. Überlegen Sie sich zum

Beispiel vor einem Strategieworkshop mit den Top-Entscheidern in Ihrem Unternehmen, in welchen Bereichen sich durch die Krise relevante Veränderungen vollziehen (könnten). Verdeutlichen Sie zu Beginn des Workshops Ihren Mitstreitern an einigen Beispielen, wie komplex und vielschichtig die aktuelle Entscheidungssituation ist und dass sie sich bei der Strategieentwicklung weitgehend auf Annahmen stützen müssen. Deshalb kann die beschlossene Strategie nur eine vorläufige sein, die regelmäßig überprüft und gegebenenfalls modifiziert wird.

Autor

Dr. Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

Tipp 2: Eigene Rolle vergegenwärtigen

Machen Sie sich Ihre Rolle in dem Entscheidungsprozess bzw. Strategieworkshop bewusst. In einem diffusen, von rascher Veränderung geprägten Umfeld können Entscheidungen, insbesondere solche, bei denen viele Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu berücksichtigen sind, oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr muss irgendwann eine Person sagen „So machen wir es“ bzw. „In diese Richtung marschieren wir, selbst wenn damit die Risiken A, B und C verbunden sind“. Überlegen Sie sich vor dem Strategieworkshop, was Ihre Kernfunktion dort sein wird, damit Sie sich hierfür wappnen können.

Tipp 3: Neutrale Hilfe holen

Überlegen Sie sich vorab auch, ob ein neutraler Experte den Strategieworkshop moderieren sollte. Denn: Aufgrund ihrer beruflichen Biografie und ihrer Funktion in Ihrer Organisation werden die Teilnehmer die Ist-Situation, die aus der Krise resultierenden Risiken und Chancen und somit auch die Handlungsmöglichkeiten verschieden einschätzen. Deshalb sind Konflikte vorprogrammiert. Entsprechend groß ist zudem die Gefahr, dass sie sich in endlosen Detail- und Was-wäre-wenn-Diskussionen verlieren. Deshalb ist oft ein neutraler Moderator wichtig, der Diskussionen zwar nicht unterbindet, aber in eine zielführende Richtung lenkt - insbesondere dann, wenn auch harte Entscheidungen auf der Agenda stehen.

Tipp 4: Neuen Rahmen bedenken

Ermitteln Sie die Entscheidungsfelder und deren Wechselwirkungen. Machen Sie sich in dem Workshop zunächst soweit möglich bewusst, inwiefern sich durch die Krise die Rahmenbedingungen ihres bisherigen wirtschaftlichen Handelns ändern bzw. geändert haben und was dies für die Geschäftsprozesse und -bereiche Ihres Unternehmens bedeutet. Analysieren Sie zudem die Wechselwirkungen: Was würde es zum Beispiel für Ihre Beschaffung, Ihre Produktion, Ihren Verkauf bedeuten, wenn im Gefolge der Krise die Handelsbarrieren sich erhöhen würden oder Ihr Markt stärker reguliert wäre?

Tipp 5: Optionen ermitteln

Entwerfen Sie aufgrund Ihrer Analyse der Ist-Situation sowie der möglichen Folgen der Krise für Ihren Markt mögliche Zukunftsszenarien und leiten Sie daraus strategische Optionen und Handlungsoptionen für Ihre Organisation ab. Versuchen Sie, soweit möglich, eine objektive Entscheidungsbasis hierfür zu schaffen - zum Beispiel, indem Sie sich fragen:

- Was spricht für oder gegen die verschiedenen Szenarien?
 - Auf welchen Annahmen und Voraussetzungen basiert der potenzielle Erfolg der verschiedenen Optionen?
 - Welche Investitionen erfordern ihre Realisierung?
- Und:
- Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?

Seien Sie dabei stets bewusst: Auch die scheinbar objektivste Entscheidungsbasis beruht auf zahlreichen Annahmen.

Tipp 6: Ruhig bleiben

Treffen Sie die strategischen Entscheidungen „in Ruhe“ und nicht überhastet. Überlegen Sie, nachdem die Optionen auf dem Tisch sind, inwieweit - für die Zeit nach der Krise - eine sofortige Entscheidung nötig ist. Dies ist, anders als in der akuten Krise, wenn es darum geht, die Liquidität des Unternehmens zu sichern, eher selten der Fall. Überlegen Sie sich, selbst wenn Sie als Macher heute den Knoten gerne durchhacken würden, ob es nicht zielführender wäre, die Entscheidung um einige Tage zu vertagen - nicht nur, weil man folgenschwere Sachverhalte nie gestresst oder im Hauruck-Verfahren entscheiden sollte. Ein Vertagen eröffnet Ihnen und Ihren Kollegen auch die Chance, die Optionen nochmals mit Experten und Personen, die eine andere Sicht auf den Entscheidungsgegenstand haben, zu diskutieren, und so eventuell zu einer veränderten Sichtweise zu gelangen.

Tipp 7: Präferenzen hinterfragen

Hinterfragen Sie vor dem Entscheiden nochmals Ihr Bauchgefühl. Ein Vertagen der Entscheidung ermöglicht es Ihnen und Ihren Kollegen zudem, nochmals zu reflektieren, warum Sie gewisse Entscheidungen präferieren. Fragen Sie sich zum Beispiel: Welche Motive, Hoffnungen veranlassen mich zu meiner Präferenz? Welche Glaubenssätze stecken dahinter, die eventuell keine Relevanz mehr haben? Dies ist Entscheidern, wenn es in einem Workshop heiß hergeht, oft nicht bewusst. Mit etwas zeitlichem Abstand wird ihnen dies jedoch meist klar. Das veranlasst sie häufig dazu, ihr klares Ja oder Nein zu gewissen Optionen zu relativieren. Deshalb können Entscheidungen dann oft eher im Konsens getroffen werden - was für deren Tragfähigkeit und Umsetzung relevant ist.

Tipp 8: Beschlüsse regelmäßig überprüfen

Überprüfen Sie die Beschlüsse regelmäßig und halten Sie nicht an schlechten Entscheidungen fest. Führen Sie sich als Team, nachdem Sie entschieden haben, nochmals vor Augen, auf welchen Annahmen Ihre Entscheidungen beruhen - zum Beispiel darüber, wie sich Ihr Markt entwickelt. Vereinbaren Sie anschließend regelmäßige Termine, in denen Sie gemeinsam überprüfen, inwieweit

- Ihre Annahmen richtig waren und
- die von Ihnen initiierten Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen, zielführend sind.

Das erleichtert es auch Ihren Mitstreitern, die eine andere Sicht auf die Situation hatten und deshalb andere „Lösungen“ präferierten, sich mit den Entscheidungen zu arrangieren, da sie wissen: Wenn sie sich als „falsch“ erweisen, werden sie entweder über Bord geworfen oder neu justiert.

www.chemietechnik.de/2009ct625