

Unternehmensplanung in der Coronazeit

10 Strategie-Hacks

Wie die Welt nach der Corona-Krise aussehen wird, weiß keiner so genau. Dennoch müssen Unternehmen jetzt Strategien finden, wie sie die aktuelle Situation meistern und morgen im Idealfall gestärkt und neu aus ihr hervorgehen. Wie plant man ohne zuverlässige Daten?

In der aktuellen Krisen- und Marktumbruchssituation ist hinsichtlich der Entwicklung der Märkte zahlreicher Unternehmen vieles möglich, was vor der Krise unmöglich erschien. Gleichzeitig ist für viele Companies aktuell vieles unmöglich oder nur eingeschränkt machbar, was vorher selbstverständlich war. Auf diesem Boden strategische Entscheidungen zu fällen, ist eine Herkulesaufgabe. Zehn Hacks helfen, diese Herausforderung anzugehen und zu bewältigen. Denn eins dürfte in der derzeitigen Unsicherheit sicher sein: Nichts zu tun und jede Strategie auszusetzen, macht zum Spielball und ist keine Option.

Hack 1

Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Funktion in der Krisensituation.

In der aktuellen Situation haben Sie als Manager oder Managerin mehr denn je eine Doppelfunktion: Sie müssen erstens die nötigen strategischen Entscheidungen treffen und zweitens Ihren Mitarbeitenden Orientierung und Halt geben. Da die Unsicherheit

unter den Unternehmensangehörigen zurzeit besonders groß ist, ist es besonders wichtig, dass Sie klar sagen: „So geht es (vorläufig) weiter“. Und dass Sie Zuversicht ausstrahlen: „Wir schaffen es, wenn ...“. Seien Sie sich dieser Doppelfunktion bewusst und reflektieren Sie vor öffentlichen Äußerungen: Was bedeutet meine Funktion für mein Verhalten?

Hack 2

Entwickeln Sie im kleinen Kreis Szenarien und einen Fahrplan, wie es weitergehen könnte.

Gewinnen Sie zunächst für sich eine erste Orientierung. Bevor Sie also z.B. ein offizielles Strategiemeeting anberaumen, machen Sie sich alleine oder im engsten Kollegenkreis bewusst, wie sich der Markt Ihres Unternehmens mittel- und langfristig entwickeln könnte. Ziehen Sie auch das Best- und Schlechtestmögliche in Betracht. Leiten Sie hieraus mögliche Szenarien ab und reflektieren Sie, welche Chancen und Risiken sowie Herausforderungen und Aufgaben hieraus erwachsen.

Hack 3

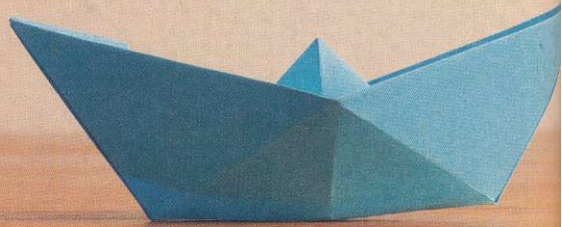
Ziehen Sie eine neutrale Person zum Moderieren hinzu.

In einem so diffusen und von rascher Veränderung geprägten Umfeld wie dem aktuellen können Entscheidungen, speziell solche, bei denen viele Einflussfaktoren zu berücksichtigen sind, meist nicht im Konsens getroffen werden, denn: Aufgrund ihrer Biografie und Funktion schätzen die Teilnehmenden die Ist-Situation, die Risiken und Chancen und somit auch die Handlungsmöglichkeiten verschieden ein. Deshalb sind Konflikte programmiert. Entsprechend groß ist die Gefahr, sich in endlosen Was-wäre-wenn-Diskussionen zu verlieren. Überlegen Sie deshalb, ob eine externe, neutrale Person den Strategieentwicklungsprozess moderieren sollte.

Hack 4

Machen Sie im Unternehmen die Komplexität der Entscheidungssituation bewusst.

Verdeutlichen Sie vor einem größeren Strategieworkshop den Teilnehmenden



den an einigen konkreten Beispielen, wie komplex und vielschichtig die aktuelle Entscheidungssituation ist, und dass sie sich bei der Strategieentwicklung weitgehend auf Annahmen stützen müssen. Schildern Sie durchaus auch plastisch den Worst Case - nicht um zu erschrecken, sondern um zu zeigen, wie groß aktuell der „Möglichkeitsraum“ ist. Vermitteln Sie, dass aufgrund der Ist-Situation eine beschlossene Strategie immer nur eine vorläufige sein kann, die regelmäßig überprüft und ggfs. modifiziert wird.

Hack 5

Stellen Sie Szenarien vor und lassen Sie diese debattieren.

Stellen Sie all denjenigen, die an der Strategie mitarbeiten, nun die aus Ihrer Warte realistischsten Szenarien vor, nebst den Annahmen, auf denen sie basieren. Skizzieren Sie auch den Handlungsbedarf, der hieraus resultiert. Stellen Sie Ihre Szenarien anschließend zur Diskussion, und geben Sie den Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit, Alternativszenarien und -Strategien zu entwerfen, sofern und soweit ihnen die von Ihnen als am realistischsten erachteten Szenarien nicht plausibel erscheinen.

Hack 6

Arbeiten Sie ein bis zwei Szenarien aus.

Verständigen Sie sich dann gemeinsam auf die ein bis zwei vermutlich realistischsten Szenarien. Versuchen Sie hierfür, eine möglichst objektive Entscheidungsbasis zu schaffen - z.B. indem Sie sich alle zusammen fragen: Was spricht für oder gegen die Szenarien? Auf welchen Annahmen und Voraussetzungen basiert der potenzielle Erfolg der verschiedenen strategischen Optionen und Handlungsoptionen? Welche Investitionen erfordern ihre Realisierung? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden? Arbeiten Sie die Szenarien danach

(in Arbeitsgruppen) aus, und leiten Sie Maßnahmenpläne ab.

Hack 7

Nehmen Sie Ihre Lead-Rolle wahr.

Da in einem diffusen Umfeld strategische Entscheidungen oft nicht im Konsens getroffen werden können, 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“. Dies ist die Aufgabe des oder der Unternehmensleitenden. Die Mitarbeitenden erwarten es in Krisensituationen auch, dass er oder sie das Ruder in die Hand nimmt und den Kurs vorgibt.

Hack 8

Treffen Sie die strategischen Entscheidungen in Ruhe.

Setzen Sie sich jedoch nicht unter einen zu hohen Entscheidungsdruck. Wenn es um die Zeit nach der Krise geht, ist in der Regel keine sofortige Entscheidung nötig. Es ist okay, wenn Sie den Teilnehmenden eines Strategie-Workshops am Ende sagen: „Ich teile Ihnen bis Mitte nächster Woche meine Entscheidung mit“. Ein Vertagen eröffnet die Chance, die Implikationen der Entscheidung nochmals mit Personen zu diskutieren, die eine andere Sicht auf den Gegenstand haben. So lassen sich eventuelle (kollektive) „blinde Flecken“ im Meinungsbildungsprozess entdecken.

Hack 9

Prüfen Sie Ihre Automatismen und Glaubenssätze.

Ein Vertagen der Entscheidung ermöglicht es auch, nochmals zu reflektieren, warum man gewisse Entscheidungen präferiert. Fragen Sie sich: Welche Motive und Hoffnungen veranlassen mich zu meiner Präferenz? Welche Glaubenssätze stecken dahinter, die eventuell keine Relevanz mehr haben? Häufig kommt es so dazu, das klare

Ja oder Nein zu gewissen Optionen zu relativieren, sodass Entscheidungen mit etwas zeitlichem Abstand oft dann doch eher im Konsens getroffen werden - was deren Umsetzung erleichtert.

Hack 10

Führen Sie eine regelmäßige Review durch.

Führen Sie dem Team, nachdem Sie entschieden haben, nochmals vor Augen, auf welchen Annahmen die Entscheidungen beruhen - z.B. darüber, wie sich Ihr Markt entwickelt. Vereinbaren Sie anschließend Termine, in denen Sie gemeinsam überprüfen, inwieweit die Annahmen richtig waren und die von Ihnen initiierten Maßnahmen zielführend sind. Das erleichtert es auch denjenigen Kolleginnen und Kollegen, die andere „Lösungen“ präferiert haben, sich mit den Entscheidungen zu arrangieren, weil sie wissen: Wenn diese sich als „falsch“ erweisen, werden sie entweder über Bord geworfen oder neu justiert.

Georg Kraus



Foto: Dr. Kraus & Partner, Bruchsal

Der Autor: **Dr. Georg Kraus**
Geschäftsführer von Dr. Kraus & Partner, berät Unternehmen zu Strategie und Change und unterrichtet an Hochschulen zu Themen des Managements. Kontakt: www.kraus-and-partner.de