



Raum für die Strategieumsetzung

Wie Sie die Visualisierung im Strategy-Room nutzen. Thomas Biasi

Ich will Ihnen von meiner Erfahrung mit Federico, dem Gründer und Aufsichtsratsvorsitzenden eines mittelständischen Unternehmens der Einrichtungsbranche mit Sitz in Bologna/Italien erzählen: er und sein Team haben mehrere Monate an einem Strategieprojekt gearbeitet. Feierlich verabschiedeten sie schließlich ihr **Strategiepapier**, in dem sie einige bedeutende Veränderungen beschlossen hatten. Alle waren sehr stolz und freuten sich über die gemeisterte Herausforderung. Federico ging danach wieder seiner üblichen Arbeit nach, sein Team ebenso. Und das Strategiepapier geriet in Vergessenheit. Als ich nach den nächsten Schritten fragte, erntete ich Achselzucken. Ein Einzelfall?

Laut einer eigenen Umfrage im Rahmen der CA-Fachtagung Unternehmensplanung

2022 erklärten 42% der Teilnehmer, dass ihre Strategie kaum beachtet werde und ohne Verbindlichkeit oder Nachverfolgung sei. Man beachte: die Teilnehmer waren durchwegs planungs- und strategieaffin. Wie schaut es da erst in Organisationen aus, die weniger nahe am Thema Strategie sind und in denen niemand das Thema voranbringt? Wo man der Strategiearbeit wenig Beachtung schenkt? Meine persönliche Erfahrung zeigt ganz klar: der Prozentsatz der **gefloppten Strategieprojekte** liegt in Wahrheit noch viel höher. Woran liegt das und vor allem: was kann man daraus lernen? Und warum sollten Controller bei diesem Thema die Zügel in der Hand halten?

Breiten wir den Prozess der Strategiearbeit ein wenig aus, um einen Überblick zu erhalten. Drei Phasen lassen sich in der Regel

grob im Rahmen der Strategiearbeit unterscheiden:

1. Die Phase der strategischen Analyse, der Ideen- und Wissensgenerierung
2. Die Phase der Entscheidung im Rahmen einer strategischen Klausur
3. Die Phase der Umsetzung

Auf die Phase der Umsetzung möchte ich mich an dieser Stelle konzentrieren. Es geht dabei wie so oft um den fehlenden ersten Schritt der Umsetzung einer Idee oder eines Wunsches. Es ist die Entscheidung, die einen schlussendlich einen Berg erklimmen oder eine Geschäftsidee erfolgreich voranbringen lässt. Den ersten Schritt für eine erfolgreiche Strategieumsetzung müssen Menschen machen, keine Methoden! Es ist eine Frage der Führung, die vom Team ein Strategieprojekt wünscht. Es ist die Führung, die sich erfolg-

reich einbringt und mitarbeitet. Es geht dabei primär nicht darum, ob man Tools wie Objectives and Key Results (OKR), Lean Projektportfoliomanagement (PPM), Balanced Scorecard (BSC), Strategy Maps, Management by Objectives (MbO) oder sonstige Methoden einsetzt. In gelungenen Strategieprojekten sind es die Führungskräfte, die nicht nur bei der Erarbeitung der Strategie involviert sind, sondern auch bei der Umsetzung. Dennoch stürzen sich viele Unternehmen auf eine „neue“ Methode in der Hoffnung, damit schnell und nachhaltig strategische Erfolge zu erzielen.

Um eine Führungsgruppe ins Strategieprojekt zu involvieren, gibt es selbstverständlich viele Wege. Aber ein Ansatz bringt uns in der Praxis erfahrungsgemäß sehr schöne Erfolge. In unseren Beratungsprojekten nutzen wir gerne ein leicht umsetzbares Konzept: den **Strategie-Raum** oder Strategy-Room. Im Beispiel mit Federico aus Bologna verlief es genauso: Man hatte einen methodischen Pfad eingeschlagen, ohne allerdings auf die entscheidende Arbeit der Strategieumsetzung zu achten. In mehreren Meeting-Schleifen strukturierten wir dann gemeinsam mit der Führungsgruppe und der Controlling-Leiterin die weitere Vorgehensweise. Am Ende entscheiden wir uns für einen **Strategy-Room**, den ich Ihnen an dieser Stelle gern vorstellen möchte.

„Den ersten Schritt für eine erfolgreiche Strategieumsetzung müssen Menschen machen, keine Methoden!“

Der Strategy-Room ist ein Arbeitsraum, der die strategischen Entscheidungen an den Wänden visualisiert. Es ist ein Raum, der zur Kommunikation der Strategie hierarchie- und abteilungsübergreifend genutzt wird und der in der Folge einem strategischen Plan-Ist-Vergleich dient. Folgende **drei Aspekte** sind dabei von zentraler Bedeutung:

1. Visualisierung: Alle beschlossenen Ziele, Initiativen, Projekte oder Investments werden in DIN-A3 ausgedruckt und an den Wänden aufgehängt. Dies hat den Vorteil, nochmals an der eventuell zu großen Fülle der Ziele arbeiten und sie ggf. priorisieren zu können. Diese Zielpriorisierung ist Führungsaufgabe und erfolgt anhand abgestimmter Kriterien. Dazu gehören beispielsweise der Beitrag zur Erreichung von Vision und Mission, der Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsvorteile usw. Die Diskussion darüber erfolgt im Strategy-Room, die ausgedruckten Zielbilder immer vor Augen.

2. Kommunikation: Die beschlossenen strategischen Ziele werden an die Organisation kommuniziert. Entweder bei einer großen Organisation jeweils an die nächste Hierarchieebene, welche dann im Strategy-Room die wiederum nächste Ebene zu den Zielen informiert. Dies ist ein

sehr wichtiger Moment und erfolgsentscheidend dabei ist: ist die jeweils „obere“ Ebene in der Lage, die Ziele glaubhaft und verständlich mit einem klarem Zielfoto zu kommunizieren? Kann das Plenum sich Zeit nehmen, die Ziele zu reflektieren, Fragen zu stellen und Konsequenzen für das eigene Arbeiten abzuleiten? Ein weiterer kommunikativer Nutzen ergibt sich, wenn im Raum so viele Meetings wie möglich abgehalten werden. Insbesondere empfehlen wir dies bei operativen Budgetmeetings oder Monatsmeetings. Somit ist ein visueller Kontakt mit den strategischen Zielen immer gegeben und es kann darauf verwiesen werden. Reichen die operativen Maßnahmen, um die strategischen Ziele zu erreichen?

3. Plan-Ist-Vergleich: Die beschlossenen strategischen Ziele werden smart (v.a. messbar und terminiert) formuliert. Das erlaubt ein Reporting mit einfachen Methoden. Zum Beispiel erhält ein strategisches Ziel erst bei Zielerreichung einen sichtbaren großen grünen Punkt aufgeklebt. Alle anderen Ziele bleiben so lange rot. Ein klares Zeichen: wenn im Raum dann die üblichen periodischen Management-Meetings abgehalten werden, ist der Erreichungsgrad immer sichtbar vor Augen.

Auch wenn Sie erst am Anfang Ihrer strategischen Reise stehen und nur wenige strategische Ziele formuliert haben: Hängen Sie sie im Raum auf! Sie werden sich wundern und freuen, welche Prägung Ihre Meetings dann bekommen. Es handelt sich um eine sehr einfache und günstige Methode, um für eine bessere Strategie-Kommunikation zu sorgen. Denn: aus den Augen, aus dem Sinn! Was nützt die beste Strategie, die geheim im Safe liegt und die keiner kennt? Das Controlling kann zur Entwicklung der strategischen Planungskultur und Denke einen wertvollen und maßgeblichen Beitrag leisten. Einige Checkfragen können dabei helfen.

Fragen an das Controlling:

- Welche strategischen Erfahrungen bringen die Führungskräfte mit?
- Welchen Stellenwert hat die eigenständige Erarbeitung einer Strategie?
- Welche strategische Planungs- und Handlungskultur herrscht vor?
- Wie gut gelingt das Kaskadieren von strategischen Zielen auf die nächste hierarchische Ebene?
- Welchen Stellenwert hat ein strategischer Plan-Ist-Vergleich?
- Können Sie einen geeigneten Raum als Strategy-Room reservieren?
- Wie können Sie gerade „Anfängern“ mit einer starken Visualisierung helfen? ■

Einige dieser Fragen werden in der aktuellen Ausgabe des Controller Magazins besprochen. Sollten Sie dazu mit mir diskutieren mögen, erreichen Sie mich unter t.biasi@ca-akademie.de.



Dr. Thomas Biasi

ist Partner, Trainer und Berater der CA Akademie AG. Dabei betreut er Kunden bei nationalen und internationalen Projekten zu den Themen Strategie, Geschäftsmodellentwicklung, Reporting, Sozialkompetenz und allen Themen des operativen Controlling.
t.biasi@ca-akademie.de