

## Strategieentwicklung Konzernunternehmen

### Ausgangssituation und Auftrag:

In dem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern war die Ertragssituation unbefriedigend. Der Alleingeschäftsführer dachte an eine neue Strategie. Der Kontakt kam zustande, weil er zunächst einmal das Team der erweiterten Geschäftsleitung durch einen Workshop zu besserer Zusammenarbeit führen wollte, damit anschließend die Strategieumsetzung auch erfolgreich lief. Denn in diesem Team herrschten Bereichsdenken, Abgrenzung bis zur Feindseligkeit.

Er nahm den Vorschlag an, doch die Strategieentwicklung gemeinsam im Team vorzunehmen, um an dieser "edelsten" Aufgabe einer Unternehmensleitung auch die Zusammenarbeit zu erproben und zu verbessern.

### Vorgehen

Der Einstieg erfolgte über die gemeinsame Planung des Prozesses der Strategieentwicklung. Dabei traten bereits einige der unterschwellig vorhandenen Konflikte offen zutage, die den Geschäftsführer dazu bewogen hatten, zunächst die Zusammenarbeit im Managementteam verbessern zu wollen.

Diese frühe Auseinandersetzung und die damit verbundenen Klärungen von Rollen, Wertvorstellungen und Begriffsinhalten war wichtig, um in der zu Beginn des Strategieentwicklungsprozesses liegenden Analysephase eine gute offene Kommunikation zu unterschiedlichen Einschätzungen und Bewertungen möglich zu machen. Denn die Artikulation von Unterschieden und deren Akzeptanz war eine wichtige Erfahrung für alle und zugleich die Basis für die Ableitung von Konsequenzen in Form von Zielen und strategischen Plänen.

Nach dieser sehr positiven Erfahrung von Einbindung und offener Kommunikation war das Managementteam bereit, die erarbeitete Strategie in einem Workshop auch den nächsten Führungsebenen zur Diskussion zu stellen. Diese Form der Einbindung, die Möglichkeit zur erarbeiteten Strategie Stellung nehmen und noch Anregungen einbringen zu können, war für alle Beteiligten ein ungeheurer Ansporn.

Die Stimmung in diesem Workshop war überwältigend. Die Begeisterung, die Bereitschaft sich einzubringen aber auch zu akzeptieren, dass nicht jeder Gedanke umsetzbar ist, war für alle eine Erfahrung, von der man noch lange sprach. Strategie war plötzlich etwas zum Anfassen, man war Teil davon. Doch es gab auch Punkte, die zu sensibel waren, um kommuniziert zu werden - zum Beispiel wollte man eine spezifische Angriffsstrategie gegen einen Wettbewerber nicht offen legen.

### Ergebnisse

Der Marktführer baute seine Position im schwachen Markt weiter aus. Doch das war nur eine Seite. Viel wichtiger wurde im Unternehmen, dass Strategiediskussionen Thema des Managementteams wurden - hatte man sich dort zuvor doch fast ausschließlich mit operativen Themen des Alltags aufgerieben. Die Manager des Unternehmens nahmen eine neue Rolle ein und konzentrierten sich auf das "Arbeiten **am** System" gegenüber dem zuvor praktizierten "Arbeiten **im** System".

Zu den Fortschritten der Strategieumsetzung traf sich das Managementteam regelmäßig. Die Diskussionen waren oft heftig - doch nicht mehr feindselig wie ganz zu Beginn. Das Team war zusammengewachsen bei der Erstellung der Unternehmensstrategie.

Das nächste größere Projekte, das aus der Strategiearbeit folgte, war die Neuorganisation von Vertrieb und Marketing. Auf Grund der guten Erfahrungen wurde auch dieses Projekt unter starker Einbindung von Mitarbeitern verfolgt, um eine möglichst gute Qualität der Lösung und die Akzeptanz in der Umsetzung zu unterstützen.

<http://www.jp-consulting.de/Managementberatung-Beratung-Projekte/Strategieentwicklung-Konzernunternehmen-E1090.htm>

© 2005 - 2012 JP-Consulting & Training GmbH  
Tel.: +49 (0)61 51 / 392 1435-0