osb international
Consulting AG
Saarbrücker Straße 21
10405 Berlin
Germany
international@osb-i.com

osb Wien
Consulting GmbH
Volksgartenstraße 3/1. DG
1010 Wien
Austria

T +43 1 526 08 13 0
F +43 1 526 08 13 19
wien@osb-i.com

osb Hamburg GmbH
Ballindamm 13
20095 Hamburg
Germany

T +49 40 33 93 33
hamburg@osb-i.com

osb Berlin GmbH
Oranienburger Straße 90
10178 Berlin
Germany

T +49 30 51 30 73 74
F +49 30 51 30 73 78
berlin@osb-i.com

osb Köln Büro
Tunisstraße 19-23
50667 Köln
Germany
koeln@osb-i.com

Wien
Hamburg
Berlin
Köln

osb-i.com

STRATEGIE

Die osb-i bietet auch Navigatoren zu den Themen **CHANGE**, **LEADERSHIP**, **ORGANISATIONSDESIGN**, **BUSINESS** und **FAMILIEN-UNTERNEHMEN** an.

osb-i.com/navigatoren

osb-i
Strategie Navigator
Der Zukunft eine Gestalt geben

STRATEGIE NAVIGATOR

»Angesichts der dramatisch wachsenden Unsicherheiten in der Welt hat Strategiearbeit die Aufgabe, Unternehmen mit Blick auf ihre eigene Zukunft kontinuierlich mit Orientierung und Entscheidungssicherheit zu versorgen.«

— UNIV. PROF. DR. RUDOLF WIMMER

STRATEGIE NAVIGATOR

Strategieentwicklung und -umsetzung

Eine Strategie umfasst jene geschäftspolitischen Prämissen, die das Entscheiden im operativen Handeln leiten. Sie bündelt grundlegende Weichenstellungen, die die Identität einer Organisation prägen und Orientierung für ihre weitere Entwicklung geben.

Strategie schafft einen Rahmen für zentrale Entscheidungen und ermöglicht es, die Organisation in einem dynamischen Umfeld von der Zukunft her zu führen. Sie beschreibt, wie Wert für Kunden und andere Anspruchsgruppen entsteht und wie sich die Organisation wirksam in ihrem Umfeld positioniert.

Strategie verbindet die heutige Leistungsfähigkeit mit den zukünftigen Ambitionen und überführt beides in ein kohärentes Zukunftsbild. Sie unterstützt dabei, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und die eigene Wettbewerbsfähigkeit weiterzuentwickeln.

Strategieentwicklung und -umsetzung sind Führungsaufgaben, die gemeinsam im Führungssystem verantwortet werden.

Klares Zukunftsbild als gemeinsame Orientierung

Ein geteiltes Verständnis darüber, wohin sich eine Organisation strategisch entwickeln soll, ist die entscheidende Grundlage für eine wirksame Umsetzung. Erst wenn in einem gemeinsamen Zukunftsbild Klarheit darüber entsteht, welche Parameter die strategische Ausrichtung bestimmen, gewinnt die Organisation Orientierung für Entscheidungen, Kommunikation und Priorisierung.

Im Zentrum dieser Verständigung steht das Leitbild. Es bündelt Purpose, Vision und Werte – komprimiert, tragfähig und langfristig handlungsleitend. Dieser Identitätskern ist nicht beliebig veränderbar. Er bleibt in der Regel stabil, auch wenn Marktbedingungen sich ändern und strategische Ziele oder Aktionspläne angepasst werden müssen.

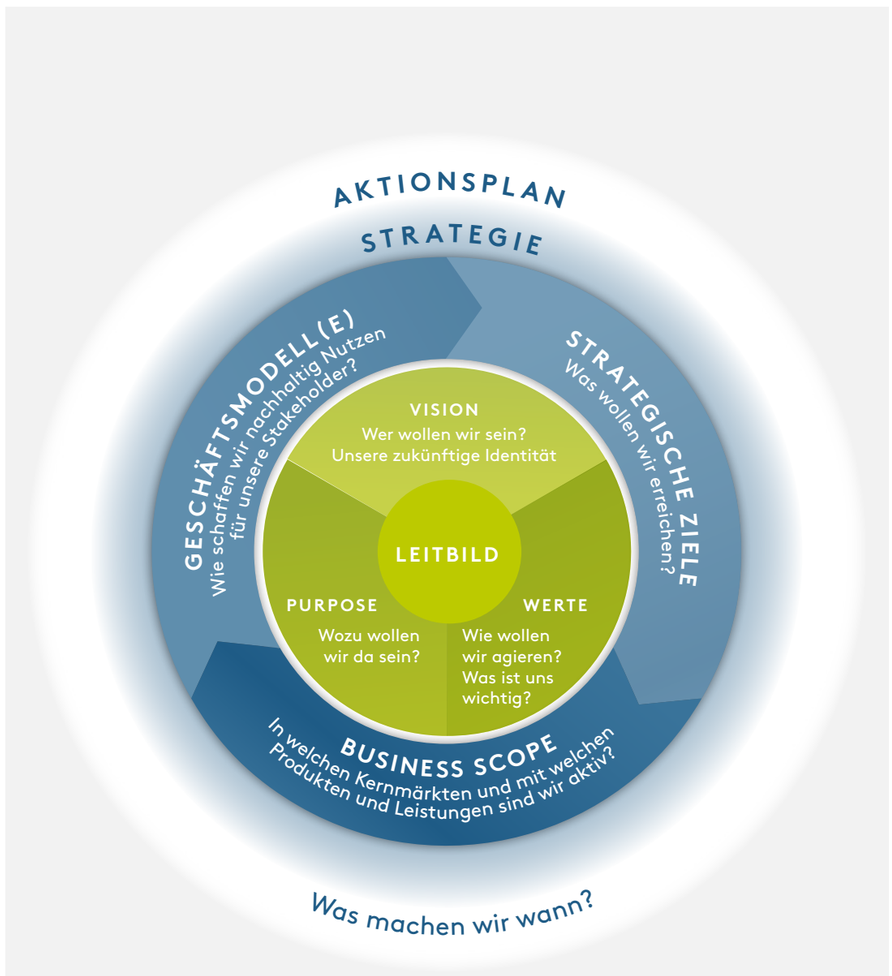
Die Strategie greift diesen Leitbildkern auf. Mit der Festlegung auf bestimmte Märkte, Leistungen und Aktivitäten wird der Business Scope umrissen. Er bildet den Rahmen, innerhalb dessen ein oder mehrere Geschäftsmodelle ausgestaltet werden. Messbare strategische Ziele sowie ein darauf abgestimmter Aktionsplan mit Maßnahmen und Ressourcen komplettieren die Strategie.

Strategie – insbesondere der Aktionsplan – ist dabei nicht statisch. Erkenntnisse aus dem strategischen Monitoring und Veränderungen im Umfeld führen zu gezielten Anpassungen, damit die Strategie handlungsleitend bleibt.

In der Ausgestaltung der Strategie im Zukunftsbild werden zentrale Entscheidungen getroffen. Hier zeigt sich, ob ein gemeinsames Verständnis der Zukunft entwickelt wurde und ob das Führungssystem bereit ist, diese Ausrichtung konsequent zu vertreten.

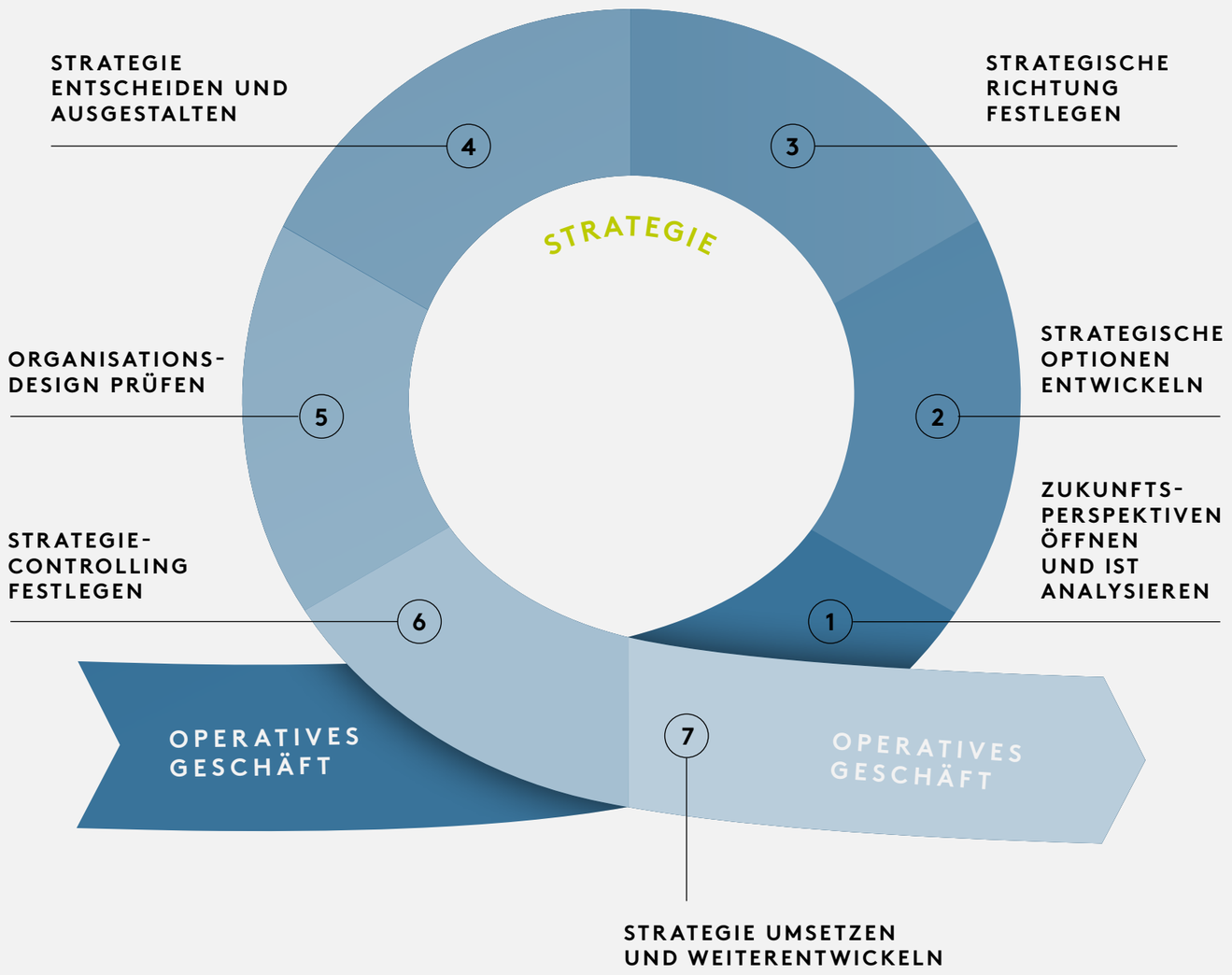
Eine Strategie wird dann wirksam, wenn das Zukunftsbild kontinuierlich kommuniziert, in Entscheidungen einbezogen und in der Umsetzung lebendig gehalten wird. Seine zentralen Elemente müssen im operativen Alltag sichtbar und wirksam werden, damit Orientierung entsteht und bestehen bleibt. So entfaltet die Strategie ihre Kraft für die gesamte Organisation.

In Kontexten, in denen klare Orientierung und zugleich große Flexibilität gefragt sind – etwa in kleineren Einheiten oder Start-ups, bietet der Lean-Strategy-Ansatz eine geeignete Vorgehensweise: Er klärt Purpose, Vision und Ziele und eröffnet größere Spielräume für operative Entscheidungen.



Das Zukunftsbild – klare Orientierung mit Leitbild und Strategie, Flexibilität in der Umsetzung

Heute das Morgen entwickeln – die osb-i Strategieschleife



STRATEGIEARBEIT VERSTEHEN WIR ALS FORTLAUFENDE PRAXIS VORAUSSCHAUENDER SELBSTERNEUERUNG

Sie verläuft iterativ – in Schleifen, die Orientierung geben, Lernen ermöglichen und Entscheidungen anschlussfähig machen.

In regelmäßigen Abständen oder aus besonderem Anlass braucht es eine größere Schleife im Sinne der vollständigen Strategieschleife; in stabilen oder klar umrissenen Kontexten kann ein Kompakt-Prozess genutzt werden. Dazwischen ermöglichen Reviews gezielte Reflexion und Anpassung.

1 ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN ÖFFNEN UND IST ANALYSIEREN

FACE REALITY – EINE GEMEINSAME AUSGANGSLAGE SCHAFFEN.

Strategiearbeit beginnt mit der Entwicklung gemeinsam getragener Zukunftsperspektiven. Welche Entwicklungen in Märkten, bei Kunden, in Technologien oder Geschäftsmodellen zeichnen sich ab? Wo gilt es, unterschiedliche Szenarien in den Blick zu nehmen? Ziel dieser Phase ist es, Zukunftschancen und -risiken sichtbar zu machen und ein gemeinsames Set an Zukunftsannahmen zu entwickeln. Diese steuern die Aufmerksamkeit und werden im weiteren Prozess mit realen Entwicklungen abgeglichen und angepasst. Ein realistisches Bild der internen Ressourcen und Rahmenbedingungen vervollständigt die Grundlage für die nächsten Schritte.

2 STRATEGISCHE OPTIONEN ENTWICKELN

NEUES BEGINNT MIT DER VORSTELLUNG, DASS ALLES GANZ ANDERS SEIN KÖNNTE.

Neue Zukunftsentwürfe zu entwickeln ist ein zentraler Schritt in der Strategiearbeit. Nur wer seine Grundannahmen kritisch überprüft, erhält den Stoff, mit dem sich in einem kreativen Akt mögliche neue Bilder vom Unternehmen entwerfen lassen – Bilder, die sich deutlich vom Status quo unterscheiden. Es geht um alternative Zukunftsentwürfe. Erfolgreich ist diese zweite Phase, wenn es gelingt, verschiedene realistische strategische Optionen auszuarbeiten, die so noch keinem der Beteiligten vorher bekannt waren.

3 STRATEGISCHE RICHTUNG FESTLEGEN

»NUR DAS UNENTSCHEIDBARE IST ENTSCHEIDBAR.« (HEINZ VON FOERSTER)

Rationale Verfahren sind für die Strategiearbeit unverzichtbar; zugleich braucht eine strategische Richtung emotionale Kraft, die Orientierung stiftet und Engagement mobilisiert. In dieser Phase werden Optionen gemeinsam auf Plausibilität geprüft und bewertet. Unterschiedliche Sichtweisen und Bereiche des »Unentscheidbaren« werden konstruktiv bearbeitet. So entsteht eine geteilte Richtungsentscheidung als Fundament für die anschließende Ausgestaltung der Strategie.

4 STRATEGIE ENTSCHEIDEN UND AUSGESTALTEN

»EIN ZIEL OHNE PLAN IST NUR EIN WUNSCH.« (A. DE SAINT-EXUPÉRY ZUGESCHRIEBEN)

Die intensiven Dialoge über strategische Alternativen bilden die Grundlage, auf der die ausgewählte Option als Zukunftsbild ausgestaltet wird. In dieser Phase wird die Strategie konkretisiert: Strategische Ziele sowie Programme oder Initiativen werden formuliert und Maßnahmen aufgesetzt. So entsteht das Bindeglied zwischen Heute und Morgen. Jetzt ist auch der richtige Moment, die zukünftige Unternehmensidentität in griffigen Formulierungen zusammenzufassen und damit Purpose, Vision, Werte sowie das Führungsverständnis zu verdeutlichen.

5 ORGANISATIONSDESIGN PRÜFEN

»STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY.« (ALFRED CHANDLER)

Eine neue Strategie soll Chancen im Markt aufgreifen und die Leistungsfähigkeit der Organisation verbessern. Je nach Intensität der strategischen Umsteuerung kann eine Anpassung der internen Ressourcenverteilung – etwa in Prozessen, Strukturen oder Verantwortlichkeiten – erforderlich werden. Diese strategiegeleitete Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Organisation ist ein zentraler Stellhebel erfolgreicher Strategieumsetzung.

6 STRATEGIE-CONTROLLING FESTLEGEN

YOU GET WHAT YOU MEASURE.

Ist das Fundament für die strategische Ausrichtung gelegt, geht es darum, die Verbindung zur operativen Umsetzung herzustellen. Dafür braucht es ein Steuerungssystem, das sichtbar macht, ob die strategische Kurskorrektur den »operativen Fluss des Geschehens« in die gewünschte Richtung lenkt. Die Entwicklung des Steuerungssystems ermöglicht, Fortschritte zu verfolgen, Abweichungen frühzeitig zu erkennen und gezielt gegenzusteuern. So entsteht ein verlässlicher Rahmen, in dem strategische Entscheidungen nachgehalten und in der operativen Umsetzung begleitet werden.

7 STRATEGIE UMSETZEN UND WEITERENTWICKELN

»GENIUS IS ONE PER CENT INSPIRATION, NINETY-NINE PER CENT PERSPIRATION.« (THOMAS EDISON)

Strategieumsetzung, die konsequente Ausrichtung des Tagesgeschäfts auf die langfristigen unternehmerischen Ziele, war immer schon ein zentraler Stellhebel für strategischen Erfolg. In Zeiten hoher Unsicherheit besteht die besondere Anforderung darin, die laufende Abwägung zwischen Konsequenz und Anpassung zu meistern. Eine sorgfältig geplante und entsprechend vorangetriebene Implementierung, kombiniert mit Strategiereviews, ist daher für eine wirksame Strategiearbeit im Unternehmen unabdingbar.

STRATEGIEREVIEWS SIND KERNMOMENT DER STRATEGIEARBEIT

Strategiereviews sind Gelegenheiten, um zu beobachten, was wirkt (»Strategieumsetzungsreview«) und ob die Strategie die tatsächlichen Umfeldentwicklungen angemessen aufgreift (»Strategiereview«). Im Dialog entsteht ein gemeinsames Bild davon, was zu justieren, zu verwerfen oder zu verstärken ist. Ein Strategiereview ist kein Kontrollritual, sondern ein kollektiver Reflexions- und Entscheidungsprozess, der Zukunftsfähigkeit gestaltet. So wird Strategie zu einer lebendigen, lernenden Praxis der Organisation – und nicht nur zu einem Plan im Regal.