

## **Strategien schnell und agil entwickeln – auf einer einzigen Seite**

*Strategieentwicklung braucht Zeit, aber weniger als Sie vielleicht denken. Mit einem divers aufgestellten Team und der richtigen Methodik lässt sich schon in kurzer Zeit eine Menge erreichen.*

### **Zeit für Strategie**

Jede Organisation und jedes Individuum braucht eine Strategie für irgendetwas. Sei es im geschäftlichen oder privaten Bereich: sobald es um ein großes Ziel geht, welches sich auf unterschiedlichen Wegen erreichen lässt, ist eine Strategie gefragt. Im Privatbereich geht man das meist eher intuitiv an und nennt es nicht gleich „Strategieentwicklung“, doch im Business ist ein systematischerer Ansatz angezeigt. Große Unternehmen haben dafür ausgereifte Prozesse, während kleinere Organisationen sich entweder individuell aus der Fülle möglicher Strategiewerkzeuge bedienen oder sich der Sache zum Teil auch gar nicht strukturiert annehmen. Gerade in kleineren Unternehmen ist die zur Verfügung stehende Zeit schon zur Genüge mit dringenden operativen Themen gefüllt, so dass das Strategiethema oft zu kurz kommt. Doch es ist wichtig für den zukünftigen Erfolg, sich ausreichend mit den grundlegenden Fragen zu beschäftigen:

- Sind wir noch richtig unterwegs?
- Haben wir die passenden Antworten auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen?
- Wie werden wir langfristig erfolgreich sein?

Mit anderen Worten: Was ist unsere Strategie für die Zukunft?

### **Pragmatisch vorgehen**

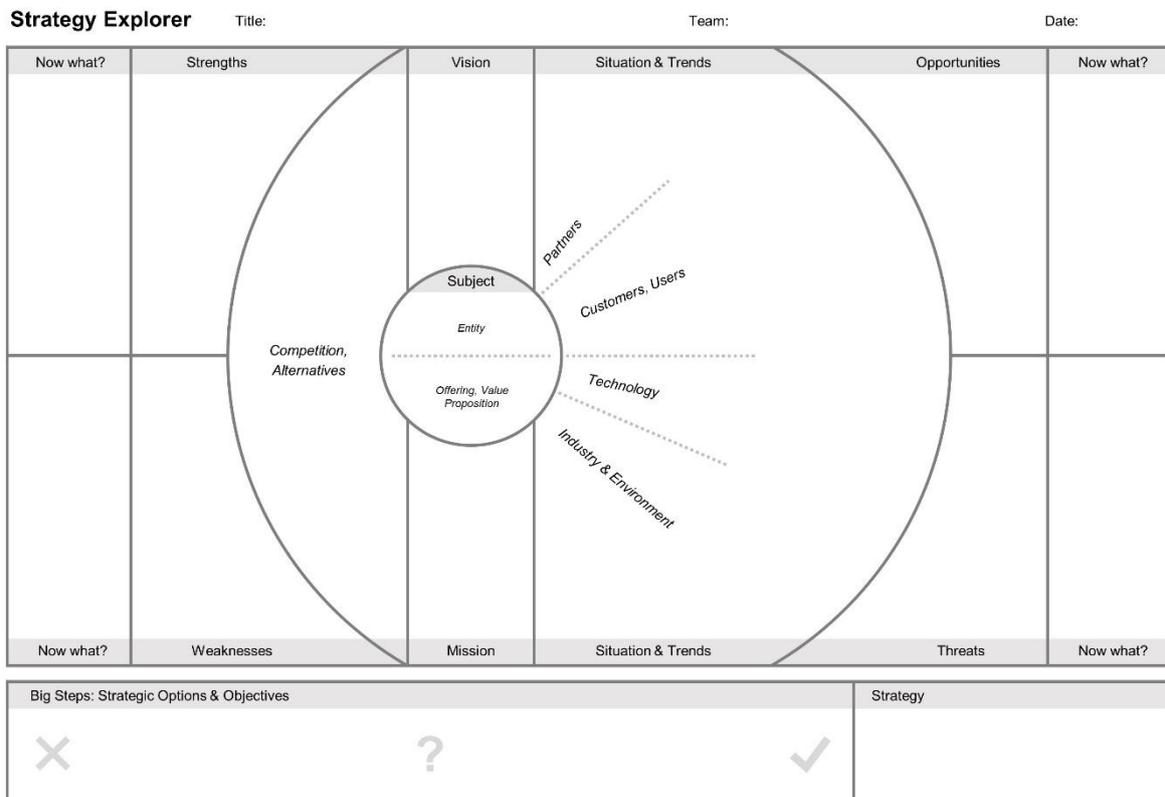
Gute Antworten auf diese Fragen zu finden braucht Zeit und man muss irgendwann einen Anfang machen. Man braucht dafür aber keinen komplexen und langwierigen Prozess. Das gilt umso mehr, wenn man sich von der Vorstellung losmacht, ein perfektes, wasserdichtes Ergebnis produzieren zu müssen, etwa den großen genialen Wurf, der mit Sicherheit erfolgreich sein wird und von dem die Nachwelt noch lange reden wird. Etwas pragmatischer lässt sich schon in nur einem Tag der Kern einer Strategie entwerfen, die in weiteren Schritten geschärft und umgesetzt werden kann. Dafür habe ich den Strategy Explorer konzipiert, eine Methode zur

Strategieentwicklung, mit der sich sehr agil und mit überschaubarem Zeitaufwand eine Strategie für jedes Business entwerfen lässt – und das auf einer einzigen Seite. Damit können Sie zügig Klarheit über die grundlegende strategische Richtung gewinnen. Die Methode ist optimiert für Teams, funktioniert aber auch für die Einzelarbeit ausgezeichnet.

### In sechs Schritten zur Strategie

Für effizientes Arbeiten ist eine klare Struktur hilfreich, an der man sich entlang hangeln kann. Diese bietet der Strategy Explorer, indem er wichtige Werkzeuge integriert und in sechs Schritten intuitiv bearbeitbar macht. So erarbeiten Sie auf interaktive und schlanke Weise ein in sich stimmiges strategisches Gesamtbild.

Laden Sie zunächst den Strategy Explorer auf der Webseite [www.strategy-explorer.xyz](http://www.strategy-explorer.xyz) kostenlos herunter und drucken ihn groß als Poster aus (idealerweise im Format B0). Im Workshop wird der Strategy Explorer mit Hilfe von Haftnotizen mit Inhalt gefüllt. Für die Einzelarbeit genügt natürlich auch ein kleinerer Ausdruck (z.B. A4 oder A3), der dann mit Bleistift und Radiergummi bearbeitet werden kann.



Mit den folgenden sechs Schritten gelangen Sie dann zu Ihrer individuellen Strategie:

1. **Thema und Betrachtungsgegenstand:** Die grundlegende Frage lautet „warum und wofür wollen wir eine Strategie entwickeln“. Vom „Warum“ haben Sie vermutlich eine klare Vorstellung, das ist die Basis für die Überschrift („Title“). Dagegen kann das „Wofür“ (= Betrachtungsgegenstand, Subject) etwas tricky sein. Dessen saubere Definition bestimmt beispielsweise, wer Ihre Wettbewerber sind. Wie breit wollen Sie denken: verkaufen Sie Produkte oder lösen Sie Probleme? Tragen Sie hier den Betrachtungsgegenstand als Kombination aus physischer Einheit (z. B. Firma, Abteilung) und deren Angebot oder Wertversprechen ein.
2. **Vision und Mission:** Beide Elemente sind wichtig für die Strategieentwicklung, werden aber oft unterschiedlich gedeutet. Was ist der Sinn und Zweck (= Purpose) Ihres Betrachtungsgegenstandes und welches übergreifende Ziel steuern Sie an? Die Mission gibt wie ein Nordstern die generelle Richtung an, während die Vision ein Bild der Zukunft zu einem bestimmten Zeitpunkt ist. Beides ist erkenntnisleitend für die Strategiearbeit – ohne die Festlegung wäre alles Weitere nur zielloses Herumanalysieren. Tragen Sie kurz und bündig die Mission und die wesentlichen Ziele aus der Vision ein.
3. **Umfeldanalyse (Situation & Trends):** Fast jeder Betrachtungsgegenstand unterliegt Einflussfaktoren, die sich der eigenen Kontrolle entziehen – erst recht, wenn Ziele verfolgt werden, die mit denen anderer im Wettstreit liegen. Das ist im Business meistens der Fall. Wie sieht das Umfeld mit seinen Einflussfaktoren aus, wie ist die aktuelle Situation und welche Entwicklungen lassen sich bei den wichtigen Faktoren erkennen? Tragen Sie die wesentlichen Akteure, Beobachtungen und Entwicklungen ein.
4. **SWOT – Now what?** Die SWOT-Analyse ist ein alter Bekannter, aber aktuell wie eh und je. Was lässt sich aus den Beobachtungen im Umfeld ableiten und wie verfährt man mit den identifizierten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken? Der Strategy Explorer macht nicht bei der puren Analyse halt, sondern fordert konkrete Schlussfolgerungen: „Now what?“ Hieraus ergibt sich ein großer Teil des Futters für die nächsten Schritte. Eine besondere Stärke des Strategy Explorer ist, dass die Argumentationsketten immer präsent sind und leicht nachvollzogen werden können.
5. **Big Steps:** Hier geht es um die möglichen richtungsweisenden Schritte zum Ziel, die strategischen Optionen und signifikanten Maßnahmen. Sie speisen sich aus dem „Now what“ der vorangehenden Analyse, aber auch direkt aus der Vision, indem man sich

fragt: „was müssten wir eigentlich tun, um unsere Vision zu erreichen?“ (dieser Teilschritt nennt sich auch „Backcasting“). Füllen Sie das Feld mit substanziellen Maßnahmen und Zielen und priorisieren Sie diese. Clustern Sie, wenn sinnvoll!

6. **Strategie:** Nicht alles, was im vorangehenden Schritt erarbeitet wurde, sollte man auch unbedingt umsetzen. Es gilt, die Optionen abzuwägen und daraus den erfolgversprechendsten Weg in die Zukunft zu konstruieren. Die Formulierung eines Strategiesatzes in diesem Schritt schafft Klarheit über die zukünftige Richtung und ist der ideale Startpunkt für alle weiteren Aktivitäten. Welches sind die gewählten richtungsweisenden Schritte? Tragen Sie diese ein!

Das Ergebnis, die Strategie, ist eine Beschreibung des Weges in die Zukunft auf großer Flughöhe, im Sinne einer Story, die Orientierung gibt („Wir erreichen unsere Vision, indem wir XYZ (= Aufzählung) tun.“). Sie muss natürlich in nachfolgenden Schritten operationalisiert, also in kleinere, bearbeitbare Häppchen heruntergebrochen werden. Darüber hinaus hängt selbst mit der richtigen Strategie der unternehmerische Erfolg noch von vielen weiteren Faktoren ab, aber das ist eine andere Geschichte. Doch wer sich die richtigen Fragen stellt, hat seine Hausaufgaben gemacht, kann vermeidbare Fehler umgehen und den erfolgversprechendsten Weg herausarbeiten. Mein neues Buch erklärt die einzelnen Schritte dazu detailliert und inspiriert mit Leitfragen und zahlreichen Beispielen.

### **Tipps für einen gelungenen Strategieworkshop**

Abgesehen von der inhaltlichen Logik und Arbeit gibt es ein paar weitere wichtige Aspekte, die Sie für einen gelungenen Strategieworkshop beachten sollten.

1. **Raus aus dem operativen Stress und der gewohnten Umgebung!** Nehmen Sie sich Zeit und versuchen Sie, Abstand zu gewinnen. Abseits des Tagesgeschäfts und der gewohnten Umgebung kommen oft die besten Ideen. Suchen Sie sich z.B. eine inspirierende Location irgendwo im Grünen oder lüften Sie den Kopf irgendwo am Meer durch.
2. **Nutzen Sie unterschiedliche Perspektiven:** Die beste Zutat für eine robuste Strategie sind unterschiedliche Blickrichtungen. Stellen Sie also ein Team mit möglichst großer Diversität zusammen und arbeiten Sie nicht nur mit den „üblichen Verdächtigen“ – es gilt das sogenannte Groupthink zu überwinden, das sich gerne in eingeschwungenen Führungsteams breitmacht. Warum nicht jemand Externes einladen oder einen Moderator von außen nutzen?

3. **Kritisch hinterfragen und offen diskutieren:** Manchmal muss man liebgewonnene Ansichten über Bord werfen, was aber bedeutet, dass diese kritisch hinterfragt werden müssen. Dazu braucht man eine offene und wertschätzende Diskussionskultur. Querdenker haben oft unbequeme, aber nützliche Ansichten – werden diese nicht wertschätzend aufgenommen, ziehen sie sich zurück und behalten ihren Input für sich. Also: kein Ideen-Bashing!
4. **Die richtige Flughöhe wahren:** Bei der Strategieentwicklung ist es wichtig, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und nicht im operativen Klein-klein unterzugehen. Der Strategy Explorer hat nur begrenzt viel Platz in jedem Feld, das führt bereits zu einer gewissen Fokussierung auf die wirklich relevanten Aspekte. Darüber hinaus kann erfahrener Moderator dem Team helfen, sich nicht zu verzetteln und effektiv zu einem Ergebnis zu gelangen.

Ein erfolgreicher Strategieworkshop ist also nicht allein durch die Wahl der Methodik garantiert. Die Vorbereitung, Auswahl des Teams und das Schaffen eines geschützten Raums für die Diskussion sind nicht minder wichtige Ingredienzien.

### **Starten und dranbleiben**

Meine Erfahrung zeigt, dass es oft schwierig ist, einen Anfang zu finden. Sobald der gemacht ist, läuft es aber meist und es gibt zügig relevante Ergebnisse. Die Zeit für den Workshop ist also gut investiert, nämlich in einen erfolgversprechenden Kurs in die Zukunft mit optimal gebündelten und genutzten Ressourcen. Allerdings: Dranbleiben muss man auch. Es gilt, die Strategie in konkrete Maßnahmen umzusetzen, diese konsequent zu verfolgen und von Zeit zu Zeit zu prüfen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist. Also warten Sie nicht lange, sondern legen Sie los und bleiben Sie dran!

### **Kontakt**

Dr. Stefan Pastuszka, Berliner Ring 23, 63512 Hainburg,

M: 0151 10776115 | [info@pastuszka.de](mailto:info@pastuszka.de) | [www.pastuszka.de](http://www.pastuszka.de)

Strategy Explorer: [www.strategy-explorer.xyz](http://www.strategy-explorer.xyz)

