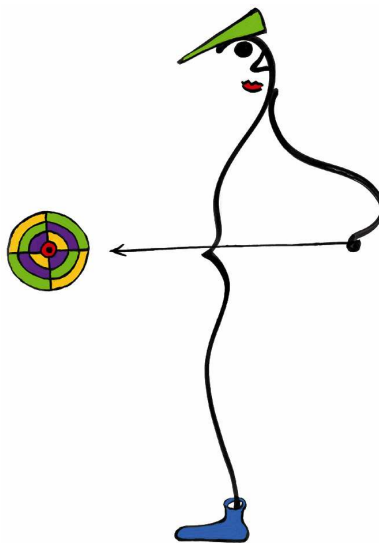


STEPS

Strategie-Entwicklungsprozess



Grundgedanken – „Insideout“

Unternehmen haben eine Geschichte, Traditionen und eine eigene Kultur. Erfolgreiche Strategien werden aus diesem Fundus heraus entwickelt. Dadurch entstehen tragfähige, gut verankerte Strategien, die Sinn stiften, Identität vermitteln und zum Unternehmen passen. Dieses Prinzip, von innen gewachsen und getragen, nennen wir „Insideout“.

Natürlich gibt es erfolgreiche Unternehmen ohne Strategie! Zu behaupten, dass eine Strategie eine Vorbedingung für Erfolg ist, scheint uns vermessend und wäre auch schnell zu widerlegen. Viele Unternehmensgründer haben konkrete Vorstellungen darüber, was für ein Unternehmen sie haben möchten. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen von diesen Chefs vor allem die Werte, Normen und Glaubenssysteme kennen, ziehen daraus Schlüsse für ihr eigenes Verhalten und erleben im Tagesgeschäft, was im Unternehmen erlaubt ist und was zu Sanktionen führt.

Wenn Unternehmen wachsen, wird diese direkte Einflussnahme durch die Eigner und Führungskräfte deutlich schwieriger. Mergers und Zukäufe von anderen Firmen, deren Integration und die daraus entstehende Grösse sowie kulturelle Unterschiede erschweren die Kommunikation durch persönlichen Kontakt. Management auf Zuruf funktioniert nicht mehr. Die Unzufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Kunden und der Führungskräfte steigt und die Gefahr einer Einigelungsmentalität nimmt zu. Es mehren sich die Zeichen, dass irgendetwas nicht mehr richtig läuft, z. B.:

Auf der Agenda der Geschäftsleitung tauchen immer wieder dieselben Themen auf, operative Hektik, viele und lange Sitzungen, Termine und Zusagen werden nicht mehr eingehalten, Mitarbeiterzufriedenheit sinkt, Krankenstand steigt, Abteilungsdenken ist ausgeprägt, viele Zahlen aus dem Controlling ohne Kommentare, Intoleranz gegenüber Fehlern, Schuldige werden gesucht, die Umsetzungsgeschwindigkeit nimmt drastisch ab, Feuerwehrrübungen nehmen gleichermassen zu etc.

Das Unternehmen braucht eine neue Ausrichtung. Dafür müssen viele Fragen auf den Tisch und beantwortet werden, z. B.: Ist es einfach, mit uns Geschäfte zu machen? Was sagen Kunden über uns? Wo stehen wir im Wettbewerbsvergleich? Wie gut spiegelt unsere Kultur die jetzige Realität wider? Wie offen sind wir für Neues? In welchem Bereich sind wir die Benchmark? Wie hat sich unser Unternehmen in den letzten Jahren im Verhältnis zum Gesamtmarkt entwickelt? Was können wir besser als andere? Was ist unsere Geschichte und was prägt uns? Und wo stehen wir in fünf Jahren? Woher wissen wir, ob ein/e Mitarbeiter/in gute Arbeit leistet? Bekommen die Mitarbeiter/innen eine Rückmeldung? Wie wird man bei uns Führungskraft und welche Qualifikation erwarten wir von unseren Mitarbeitern in Zukunft? Wie gehen wir mit unseren Ressourcen um, wo investieren wir, wo nicht und warum?

Nicht alle diese Fragen sind gleich wichtig, doch wie können Sie herausfinden, welches für Sie die richtigen Fragen sind? STEPS gibt Ihnen die Antwort.

STEPS – der Prozess

Was ist das Ziel des Strategieentwicklungsprozesses und wie sieht das Resultat aus? Was erwarten wir und woher wissen wir, dass wir es erreicht haben? Es ist wichtig, vor dem Start diese Fragen zu beantworten und Kriterien zu bestimmen, was wir als Erfolg definieren. Eine sehr offene Umschreibung von Strategie ist, dass

- die Strategie das Zukunftsbild des Unternehmens ist
- sie aussagt, wohin sich Ihr Unternehmen entwickeln soll und wie es dann aussehen wird
- sie eine klare Orientierung für alle Entscheidungen gibt
- sie Sicherheit für das operative Handeln gibt
- sie die Plattform für eine nachhaltige Entwicklung ist.

Aus unserer Sicht soll eine Strategie Antworten geben, Antworten zu den wichtigsten Aspekten des Geschäftes. Erst wenn diese zentralen Fragen beantwortet sind, beginnt die Diskussion über die operative Umsetzung. Fast alle Probleme in Unternehmen haben mit strategischen Themen zu tun. Eine intensive Diskussion im Topmanagement und ein Konsens zur künftigen Ausrichtung sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung. Strategie beinhaltet die Verabschiedung vom Opportunitätsprinzip – jede Chance wahren, die sich bietet – und die Konzentration auf die eigenen Stärken. Das Opportunitätsprinzip ist der Wunsch nach dem einfachen Geld. Gewinnmaximierung heisst die Devise und führt fast immer ins Desaster. Das viel zitierte „Wenn wir es nicht machen, dann macht es ein anderer!“ ist keine Basis für strategisches Denken und die Orientierung an den eigenen Stärken. Gewinne sind das Resultat guter Strategien und operativer Kompetenz, nicht das strategische Ziel. Wir halten es ganz mit Peter Drucker: *„Sinn und Zweck eines Unternehmens ist nicht Profit zu erwirtschaften, sondern neue und zufriedene Kunden zu schaffen.“*

Um die Zukunft eines Unternehmens zu gestalten, müssen die verantwortlichen Führungskräfte folgende Fragen beantwortet haben:

- Welche Produkte/Dienstleistungen wollen wir anbieten?
- Auf welche Kunden wollen wir uns konzentrieren?
- Welche Branchen wollen wir ansprechen?
- In welchen geographischen Märkten wollen wir aktiv sein?

- Welche Produkte wollen wir *nicht* anbieten?
- Auf welche Kunden wollen wir *verzichten*?
- Welche Branchen wollen wir *nicht* ansprechen?
- In welchen geographischen Märkten wollen wir *nicht* aktiv sein?

Die Antworten wiederum sind das Resultat eines Prozesses, der neben quantitativen Informationen vor allem die qualitativen Seiten des Unternehmens untersucht und hinterfragt. Es mag auf den ersten Blick ziemlich einfach sein, diese Fragen zu beantworten. Unsere Erfahrung ist, dass sich Führungskräfte schwer tun, insbesondere bei der zweiten Serie von Fragen. Sich von etwas zu verabschieden, das mit viel Herzblut und Energie aufgebaut wurde, ist ein sehr schmerzhafter Prozess.

Die Struktur der Strategie

Die Grundorientierung ist das strategische Fundament. Alle Überlegungen im Prozess sind auf die Frage zurückzuführen: Was treibt uns an? Das Herausarbeiten der Grundorientierung bedeutet für ein Management-Team, sich der eigenen Firmenhistorie und der Stärken und Schwächen des Unternehmens bewusst zu werden, Bilanz und Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Die Grundorientierung ist die grösste Ressource des Unternehmens, sie ist

- innerer Antrieb des Unternehmens
- fundamentale Stärke
- Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb
- Schlüssel zur strategischen Ausrichtung, z. B.
 - Produktorientierung
 - Technologieorientierung
 - Kundenzielgruppenorientierung
 - Produktionsorientierung
 - Verkaufsorientierung
 - Ethikorientierung (insbesondere bei Non-Profit-Organisationen)

Aus der Grundorientierung entwickeln Unternehmen im Laufe ihrer Geschichte Fähigkeiten, die sie aus Kundensicht auszeichnen. So ist IKEA nicht irgendein Möbelhaus, sondern es hat Design und Preiswürdigkeit zu einer strategischen Erfolgsposition entwickelt, und SWATCH ist nicht einfach ein Uhrenhersteller, SWATCH hat mit seiner Marketingkompetenz die Uhr zum Lifestyle-Accessoire gemacht. Wir nennen diese Fähigkeiten Schlüsselkompetenzen.

Schlüsselkompetenzen

- sind das, was wir besser können als alle anderen und was uns somit von den Wettbewerbern abhebt
- werden gepflegt und ständig weiterentwickelt
- sind unsere „raison d'être“
- sind unser Vorsprung, der durch den Wettbewerb nicht einfach einholbar ist
 - Servicequalität
 - Kundenorientierung
 - Kundenbindung
 - Informationssysteme
 - Design
 - Marketingkompetenz
 - Produktentwicklung
 - Technologie
 - Verfahrenstechnik
 - F + E
 - Verkaufskompetenz

Aus den Schlüsselkompetenzen entwerfen wir eine strategische Plattform. Daraus entstehen in einem weiteren Schritt operative Pläne und Massnahmen. Wir erarbeiten Optionen für die Zukunft, antizipieren die Reaktionen des Wettbewerbs und fragen uns, wo mögliche Stolpersteine bei der Umsetzung liegen.

Zusammenfassung

STEPS ist ein Werkzeug für eine effektive Strategieentwicklung und ein Prozess, an dem die obersten Führungskräfte intensiv beteiligt sind und mitarbeiten. Nach unserer Überzeugung ist Strategieentwicklung Chefsache, denn:

- Im Topmanagement und im Unternehmen ist alles notwendige Wissen vorhanden.
- Das Management verantwortet die Resultate des Unternehmens und die künftige Entwicklung.
- Nur wenn die Strategie ein eigenes „Kind“ ist, wird sie umgesetzt.
- Kein Berater hat auch nur ansatzweise das Wissen und einen so differenzierten Einblick in das Unternehmen wie das Management.
- Das Management entwickelt strategische Inhalte, der Berater unterstützt den Prozess.

Schoch & Partner begleitet Sie durch diesen Prozess, der sich für ganze Unternehmen genauso eignet wie für einzelne Geschäftseinheiten. Wir freuen uns auf ein Gespräch mit Ihnen.

Roland Schoch ist geschäftsführender Gesellschafter von Schoch & Partner GmbH in Buchs (Schweiz). Er betreut Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Unternehmensstrategien, wobei Themen wie Führung – Leadership, Kundenorientierung und Optimierung von Vertriebsleistungen für ihn im Vordergrund stehen. Roland Schoch hat eine berufliche Karriere im Handel und Dienstleistungsgeschäft, so war er z. B. Berater im Management Zentrum St. Gallen (MZSG) und Führungskraft, zuletzt Vorstand für Vertrieb, Marketing und Personal bei einem deutschen Einzelhändler.

© Copyright:



Schoch&Partner
StrategieTransfer

Schoch&Partner GmbH

Rösslimattweg 171

CH 5033 Buchs AG

Tel. +41 62 823 13 23

Mobile +41 76 391 36 30

newsletter@schoch-partner.com

www.schoch-partner.com