

Gender und Diversity

Strategieprozesse wirksam gestalten

Unternehmerischer Erfolg basiert auf einer durchdachten Strategie, die mit kraftvoller Führung und klaren Wertevorstellungen zur richtigen Zeit umgesetzt wird. Welche Parameter dazu notwendig sind, skizziert dieser Beitrag.

› Monika Grosser, Daniela Greiffendorf

Über die Notwendigkeit einer Strategie lässt sich nicht streiten. Aber wie kommen Unternehmensführer schnell und intensiv wirksam dahin? Die Strategie ist eine wichtige Vorsteuergrösse für den Erfolg. Mit ihr kann definiert werden, was Erfolg für das Unternehmen bedeutet. Sie ist der Ausgangspunkt für den Organisationsaufbau beziehungsweise den Organisationsumbau.

Die Grundlagen

Die Prozessschritte sind Suchen, Finden und Entscheiden. Die Schlüsselfragen: Was könnten wir tun? Was wollen wir tun? Was werden wir tun? Die Prinzipien zur Strategieentwicklung:

Kundenperspektive

Essenziell ist die umfassende Kenntnis des Kundenproblems, für das Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung die Lösung bietet. Versetzen Sie sich bei jeder Fragestellung und jeder Problemlösung in die Rolle Ihrer Zielkunden.

Kernkompetenz

Die Strategie folgt dem Unternehmenszweck und damit den Kernkompetenzen und ihren Erfolgspotenzialen.

Blickwinkel

Sie wird Inside-Out (Kernkompetenzen) und Outside-In (Kundenbedürfnis) interaktiv erarbeitet.

Umfang

Sie ist ganzheitlich systemisch aufgebaut und bezieht die Umwelt des Unternehmens mit ein.

Ebenen

Die übergeordnete Strategie wird auf der Unternehmensebene entwickelt und erst

dann auf die Geschäftsfeldebene heruntergebrochen und ausgefeilt.

Profilierung

Profilieren Sie sich eindeutig, spitz und tief, nicht breit und flach.

Wertschöpfungskette

Richten Sie Ihre Strategie entlang der Wertschöpfungskette aus, decken Sie möglichst alle Bereiche ab mit Fokus auf die Ertragsoptimierung. Stellen Sie sich stets die Frage: Wofür ist der Kunde bereit zu zahlen? Wofür nicht?

Den operativen Kern Ihrer Strategie bilden die Ziele, Mittel und Massnahmen als Umsetzungsvorgabe. Ihre Qualität erweist sich am Erfüllungsgrad der sechs Kernfaktoren Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivitäten, Attraktivität für gute Leute, Liquidität und Ertragskraft. Diese bilden das Gerüst für Ihr Controlling-System.

Die Vorbereitung

Als Strategieerarbeitungsprozess favorisieren wir das von Fredmund Malik entwickelte Direttissima, dem Gipfelstürmerprozess in der kürzesten Verbindung.



kurz & bündig

- › Die Erarbeitung des Strategieprozesses kann mithilfe von strukturierten Methoden schnell und effektiv durchgeführt werden.
- › Die Überprüfung der Unternehmensstrategie sollte jährlich stattfinden. Als Vorlage kann das umfassende Strategiepapier zur Hand genommen werden.
- › Der Organisationsaufbau folgt innovativen Prinzipien und die jeweilige Struktur gestaltet sich aufgrund der Strategie.

1. Schritt – das Team zusammenstellen

Nehmen Sie Ihr Führungsteam und die Experten aus den essenziellen Bereichen dazu, um Informationen und Schnellanalysen gleich ad hoc miteinbeziehen zu können. So kommt der Prozess während des Meetings nicht ins Stocken. Insgesamt zirka fünf bis zehn Personen.

2. Schritt – der Terminplan

Zwei bis vier Meeting-Tage in schneller Abfolge sollten ausreichen. Etwas Zeit zwischen den Tagen einplanen für die Aufgabenerledigung in Vorbereitung auf den nächsten Workshop.

3. Schritt – die Analyse auf Unternehmensebene

Diese Aufgabe nach Möglichkeit im Vorfeld erledigen und im ersten Workshop finalisieren. Die Analysen immer in Bezug

auf die sechs Schlüsselgrössen zur wirksamen Unternehmensführung durchführen. Die sechs essenziellen Schlüsselgrössen noch einmal genannt:

- › Marktstellung
- › Innovationsleistung
- › Produktivitäten
- › Attraktivität für gute Mitarbeitende
- › Liquidität
- › Ertragskraft

Analysedimensionen sind:

- › Kunden
- › Lieferanten
- › Mitbewerber
- › Arbeitnehmer
- › Kapitalgeber
- › Staat
- › Medien
- › und andere für Sie relevante Gruppierungen

Analysebereiche sind:

- › Ökologie
- › Wirtschaft
- › Technologie

Zur Betrachtung der zuvor genannten Bereiche sind verschiedene Analyse-Instrumente vorhanden, die dazu ideal geeignet sind.

Die Durchführung

Wertebewusstsein

Verstehen und vereinen Sie die Wertevorstellungen, die Sichtweisen und die Erwartungshaltungen Ihrer Entscheidungsträger. Diese Diskussion lohnt sich sehr. Sie schärft das Verständnis untereinander, verbessert die Kommunikation und gibt Ihnen zusätzlich den Inhalt für Ihre Unternehmensregeln, Ihre Qualitätsbotschaft und Ihren Ethik-Kodex.

Anzeige

WERBEN SIE DORT, WO IHRE KUNDEN SIND – AUF DER POST.

PubliPoste – erfolgreich werben

Setzen Sie auf crossmediale Werbemöglichkeiten sowie das grösste Indoor-Sampling-/Promotionsnetz der Schweiz und werben Sie in insgesamt **rund 1600 Poststellen** im ganzen Land.

Mehr Infos: 058 386 60 00
oder post.ch/publiposte

DIE POST 
Gelb bewegt.



Am Ende jeder Strategieentwicklung stehen die Ziele, Mittel und Massnahmen. Der Zielplan enthält folgende Elemente:

- › die Hauptstossrichtungen in den Markt (was werden wir tun?)
- › die Prämissen über die Ausgangslage und Herausforderungen
- › die Eckwerte für die nächsten drei bis fünf und sieben Jahre in Bezug auf die sechs Schlüsselgrössen
- › die Positionierung in Bezug auf Produktpolitik, Preispolitik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik
- › die Priorisierung der Schwerpunkte und Beschreibung der integrierten Rollen

Der Mittelbedarf sollte definiert sein in den Bereichen

- › Personal
- › Investitionen
- › Marketing

Der Massnahmenplan sagt klar aus, wer was bis wann zu tun haben wird. Dies mündet in das sogenannte Management by Objectives, dem Führen durch Zielvereinbarung. So aufgestellt steht ein umfassendes Strategiepapier, das die Basis für den Auf- beziehungsweise den Umbau Ihrer Organisation darstellt sowie als Blaupause (Vorlage) für die regelmässige Strategieüberprüfung dient. Sie ist Dreh- und Angelpunkt für Top-Management-Kommunikation und Berichtswesen sowie für die Steuerung und Kontrolle der operativen Einheiten.

Der Organisationsaufbau

Ist die Strategie erst einmal klar, die Blaupause erstellt, ergibt sich der Organisationsaufbau fast wie von selbst. Die Funktionen sind beschrieben, auch die Rollen (Stellen), die benötigt werden sowie deren Beschreibung und Zielsetzung. Zunächst wird wieder die übergeordnete Masterstruktur der Unternehmensebene gestaltet, dann wird sie auf die Geschäftsfeldebene heruntergebrochen. Dabei empfehlen wir, auf Basis des Strategie-

Leitplanken setzen

Erlangen Sie Klarheit darüber, innerhalb welcher Grenzen sich Ihr Unternehmen bewegen soll, mit diesen Fragestellungen:

- › Welches Unternehmen wollen wir sein? Wollen wir nicht sein?
- › In welchem Geschäft sind wir tätig?
- › Was ist das Kundenproblem, für das wir die Lösung haben?
- › Welches sind die Kernkompetenzen?
- › Welche Stärken nutzen wir zu wenig?
- › Welche Ideen drängen sich auf?
- › Was könnten wir tun?
- › Was wollen wir tun?
- › Was werden wir tun?

Geschäftsfeldgliederung

Sie bilden nun aufgrund der erarbeiteten Unternehmensstrategie und Leitplanken die einzelnen Geschäftsfelder. Dies ist wichtig im Sinne der Profilierung spitz und tief, statt breit und flach. Die Bildung starker, schlagkräftiger Einheiten macht wendig im Markt und fördert innovatives Agieren durch die Fokussierung auf eine Kundengruppe, ein Marktsegment. Es empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- › Beurteilung der Ausgangslage des Geschäftsfeldes
- › Definition der Herausforderungen
- › Das Kundenbedürfnis bestimmen und die Entwicklung projizieren
- › Die Substitution und den Sättigungsverlauf abschätzen
- › Den Lebenszyklus des Geschäftsfeldes und des Produktes, der Dienstleistung definieren
- › Gestaltung und Bewertung der Wertschöpfungskette
- › Erfahrungskurve bewusst machen und visualisieren
- › Erfolgspotenziale aufdecken, die heutigen und zukünftigen
- › die sechs Schlüsselgrössen analysieren, interaktiv im Inside-Out- und Outside-In-Modus (Direttissima)
- › Konkurrenzanalyse durchführen
- › Kostenpositionen und Ertragsprognose aufstellen
- › Mögliche Szenarien aufstellen (zum Beispiel im Bestfall, bei Turbulenzen, bei Rezensionen, Substitutionen und so weiter)
- › Spielregeln für das Geschäftsfeld festlegen

prozesses nachfolgende sechs Kernfunktionen abzudecken, um Steuerung und Kontrolle zu erleichtern. Durch das Zusammenspiel wird die Selbstregulierung des Systems möglich (nach Stafford Beer, Viable System Model). Die sechs Kernfunktionen im Unternehmen sind:

Normatives Management

Funktion: Werte, Regeln, Grundlagen, Zweck beschliessen, Rahmenbedingungen gestalten, Unternehmensaufsicht.

Strategisches Management in der Aussen- und Zukunftssicht (Outside & Then)

Funktion: Erkennen und interpretieren von Zukunftsbedingungen, Aufbau zukünftiger Erfolgspotenziale, Reflektion des Gesamtsystems in seiner Umwelt, strategische Planung.

Auditierung – Qualitätsmanagement

Funktion: Beobachtung der Geschäftsfelder in ihrer Zweckerfüllung, direkte Überprüfung der Umsetzung von Entscheidungen, der Einhaltung der Qualitätsmassstäbe, Controlling, strategische Planung und Zielsetzung.

Operatives Management im Hier und Jetzt (Inside & Now)

Funktion: Optimierung der Zusammenarbeit der eigenständigen am Markt operierenden Einheiten (Geschäftsfelder), Nutzung bestehender Erfolgspotenziale sowie Synergien, Erfahrung und Lernen.

Koordination – Support

Funktion: laufende Koordination und Regulierung, Planungs- und Kontrollsysteme, beinhaltet alle Supportfunktionen.

Strategisches Geschäftsfeld-Management

Funktion: Zweckerfüllung, erfüllt die Kundenbedürfnisse, hat klare Marktanteile, fokussiert auf Zielkunden, hat eine klare Konkurrenz, hat alle Produkte oder Dienstleistungen für ein Markt- beziehungsweise Kundensegment, hat eine eigene Strategie und Lösungskompetenz.

Fügen Sie in diese Kernfunktionen die strategisch festgelegten Rollen ein, mit den entsprechenden Aufgaben, Kompetenzen und Zielen und erstellen Sie danach Ihr Organigramm. Die Bildung von Geschäftsfeldern als selbstständig im Markt operierende Einheiten macht Ihr Unternehmen wendig und schnell. So kann eine inspirierende Start-Up-Mentalität entstehen. Es können leicht weitere Einheiten angedockt werden ans System, um neuen Erfolgspotenzialen zu folgen. Eine Innovation fördernde Struktur kann sich entfalten.

Veränderungen meistern

Organisationsanpassung bedeutet Veränderungen. Diese sind für viele Mitarbeitende unbequem. Sie werden unter Umständen anderen Unternehmensteilen zugeordnet, müssen ihre Routine-Aufgaben verlassen und bekommen ihnen unbekanntere Aufgaben übertragen. Das kann zu Problemen führen. Wichtig ist es, alle

Mitarbeitenden ins Boot zu holen, die Unternehmensgeschichte zu erzählen und die Strategie klar verständlich zu machen. Führen Sie und Ihre Mitarbeitenden neu geordnete Teams behutsam und wertschätzend an ihre Aufgaben heran. Wichtig ist die klare Kommunikation über den Kontext und das Ziel, für das Ihre Kompetenz im Unternehmen eingesetzt wird.

Für die Teambildung ist die gleiche Vorgehensweise zu empfehlen wie im Top-Management. Bewusstsein schaffen über die Wertevorstellungen, die Erwartungen und die Sichtweisen der Teammitglieder. Diese in den Zusammenhang mit den erarbeiteten Unternehmenswerten und Normen zu bringen und Zustimmung erlangen. Diese Vorphase der Umsetzung ist enorm wichtig, um die Phase der Umsetzung selbst relativ reibungslos und zügig ablaufen zu lassen. Jeder ist an seinem Platz und sich seiner Stärken bewusst, um den Beitrag zu leisten, der den Erfolg des Ganzen sicherstellen wird. «



Porträt



Daniela Greiffendorf

Unternehmerin, Coach

Daniela Greiffendorf ist unabhängige Managerin mit langjähriger internationaler Erfahrung in der Maschinenbau-Industrie. Sie begleitet Unternehmen und Führungskräfte auf ihrem Weg zum Erfolg. Ihr Herzensthema ist die Entwicklung und Förderung von Führungskräften.



Monika Grosser

Unternehmerin, Beraterin

Monika Grosser ist Partnerin bei der Crinera GmbH. Sie entwickelt seit mehr als 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- und Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Als Sparringspartnerin begleitet sie zudem Unternehmerpersönlichkeiten mit der Optik von aussen bei ihren täglichen Herausforderungen.



Kontakt

d.greiffendorf@crinera.ch, m.grosser@crinera.ch, www.crinera.ch