

Mit Strategie-Checks Unternehmen erfolgreich neu ausrichten

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen/CH

Verschiedene Methoden existieren, um ein Unternehmen oder eine Institution für die Zukunft neu zu positionieren. Wenig verheissungsvoll ist die Fortschreibung der bestehenden Situation. Im Folgenden ist die Methode eines «Strategie-Checks» dargestellt, eines dynamischen und effizienten Wegs zur richtigen Strategie. Eine Methode, welche von Zukunftsszenarien ausgeht und durch Retropolation zur zukunftsgerichten Strategie führt.

Keywords: Strategieüberprüfung, Strategie-Checks, Strategieprozess

Strategie-Checks vorzunehmen heisst, die Qualität und Dauerhaftigkeit gegenwärtiger Erfolgsvoraussetzungen zu hinterfragen, zu beurteilen sowie neue Voraussetzungen für zukünftige Erfolge zu schaffen. Die Kappler Management geht im Rahmen ihrer Strategie-Checks schrittweise vor. Die besonderen Merkmale dabei sind: Fokussierung auf relevante Trends der Zukunft und auf zukünftige Bedürfnisse der Anspruchsgruppen. Dies führt im Endeffekt zu einer dynamischen Sichtweise, zu einer flexiblen, an Kunden und Mitarbeitern orientierten Organisation.

Im Folgenden sind die einzelnen Schritte eines Strategie-Checks kurz dargestellt:

0. Vorphase

Die Vorphase beinhaltet die Umschreibung der Ausgangslage sowie die Darstellung der Ziele, die mit dem «Strategie-Check» anvisiert werden. Es wird der Projektauftrag formuliert, eine Projektorganisation gebildet und der Projektablauf mit Workshops detailliert geplant.

1. Vision, Leitbild

Die Vision skizziert die Zukunft des Unternehmens oder der Institution und macht diese vorstellbar. Sie stellt das Unternehmen so dar, wie es selbst wahrgenommen werden möchte. Mit dem Leitbild wird in wenigen Sätzen festgehalten, wie die Unternehmung die Vision realisieren will. Dieser Schritt bildet die Basis für die zu formulierende Strategie, später ebenso die Basis für die Corporate Identity, die Kommunikation und das Controlling.

2. Umfeldanalyse

Die Umfeldanalyse antizipiert die Entwicklung des Umfeldes der Unternehmung und deren Kunden. In den Bereichen Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Technologie und Ökologie werden Trends herausgeschält und die Auswirkungen auf die kommenden Bedürfnisse der Zielgruppen abgeleitet. Daraus werden Hinweise für die Neugestaltung der Produkte, des Marketings und der Organisation insgesamt formuliert. Zweckmässig in dieser Phase ist die Anwendung der Szenariotechnik.

3. Produktportfolio / Märkte

In dieser Phase werden die eigenen Angebote beurteilt und denjenigen der Konkurrenz gegenüber gestellt. Die Beurteilung der vorhandenen und zukünftigen Kunden bzw. Marktsegmente rundet den Schritt ab. Bereits entstehen in dieser Phase wichtige Hinweise über die eigene Marktposition, für strategische Ziele und für neue Leistungsstandards.

4. Unternehmenssituation

Aufbauend auf der bereits erfolgten Umfeldanalyse wird das Stärken-Schwächen-Profil des eigenen Unternehmens abgeleitet. Aufbauend auf dieser SWOT-Analyse lassen sich die Erfolgsfaktoren und Schlüsselprobleme für die entsprechende Unternehmung bzw. Institution ableiten. Das Herausschälen der strategischen Handlungsfelder rundet die Analyse der Eigensituation ab.

5. Strategieformulierung

Strategien entsprechen erfolgsorientierten Stossrichtungen. Sie tragen den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen Rechnung. Sie sind auf die Zukunft angelegt. Sie erfordern die rechtzeitige und sachgerechte Bereitstellung der Ressourcen. Ebenfalls wirkt sich die Formulierung der Strategie auf die zukünftigen Prozesse und Strukturen aus.



Vorgehensschritte eines «Strategie-Checks»

6. Strategieumsetzung

Die Strategieumsetzung bzw. der Strategietransfer beinhaltet die konzertierten Schritte und Pläne zur Umsetzung der Strategie in Angebote, Massnahmen und Projekte. Ebenfalls gehört der Umgang mit Widerständen und Konflikten dazu, sowohl die Berücksichtigung der Bremser als auch der Einbezug der Befürworter/Promotoren.

7. Prozesse und Organisation

In diesem Schritt werden die Prozesse team- bzw. abteilungsübergreifend gestaltet sowie die allgemeinen Grundsätze der Organisation festgelegt.

8. Personalentwicklung

Die strategiegerechte Personalentwicklung beinhaltet alle Massnahmen im Personalbereich, welche angezeigt sind, um die einzelnen Unternehmenseinheiten auf die Strategie auszurichten. Es geht um Personalgewinnung, Förderung, Ausbildung und Entlohnung.

9. Marketing und Kommunikation

Das Marketingkonzept wird mit diesem Schritte definitiv festgelegt, ebenso die damit zusammenhängenden Ziele für die Kommunikationsmassnahmen inklusive PR-Aktivitäten. Auch die interne Kommunikation spielt in dieser Phase eine Rolle. Ein spezielles Augenmerk wird auf das entsprechende Verhalten der Mitarbeiter gelegt (CID).

10. Steuerung / Controlling

Die Führungsprozesse und Instrumente zur gesamtheitlichen Steuerung der Unternehmung werden aufeinander abgestimmt. Damit können die ins Auge gefasste Vision sowie die damit zusammenhängenden Ziele angesteuert werden. Als besonders wirkungsvolles Umsetzungs- und Führungsinstrument eignet sich die Balanced Scorecard.

Vorgehen und Dauer

Das Projekt einer Strategie-Review dauert minimal 2 Monate bis maximal 4 Monate. Die vorgestellten Schritte werden in Workshops sukzessiv entwickelt und erarbeitet. Optimal werden in die Strategieprozesse die Mitglieder der Geschäftsleitung und fallweise auch des Verwaltungsrates involviert. Die Begleitung und Moderation durch eine externe professionelle Beratung ist von Vorteil.

Ein Strategie-Check läuft nicht linear ab

Der Strategiebildungsprozess läuft nicht strikt linear ab, sondern eher spiralförmig! Auf das Darstellen folgt das Analysieren, Verstehen, Lernen, Verändern, neu Darstellen usw. Dieser Prozess wird durch die hier dargestellte Methode des «Strategie-Checks» gestützt.

Richtige Diskussionen führen

Der erste Nutzen eines Strategie-Checks stellt sich vielfach bereits vor dem Abschluss der Strategiegespräche ein. Wer mit Strategiediskussionen anfängt, wird feststellen, dass kaum zwei Fachleute eines Unternehmens übereinstimmende Meinungen in den wichtigsten Strategiefragen haben. Die Meinungen der Marketingleute, des Finanzchefs, der Produktionsspezialisten und F & E-Mitarbeiter etc. laufen weit auseinander. Es wird daher immer hitzige Diskussionen geben, – und diese gehören zum Wertvollsten, was eine Geschäftsleitung während des Strategieprozesses verzeichnen kann. Selbst wenn auch nach längeren Diskussionsrunden noch immer keine einmütige Meinung von den Teilnehmern vertreten wird, werden alle Beteiligten

sehr viel mehr über ihr Unternehmen wissen und den Charakter des «eigenen Geschäfts» viel besser kennen und verstehen. Ihr Denken und Handeln ist zielgerichteter geworden, weil sie sich mit den «wichtigen und richtigen Dingen» des Unternehmens befasst haben.

Endlose Strategiediskussionen sind Vergangenheit

Früher dauerten Strategieprozesse 9 bis 12 Monate. Durch Stabsabteilungen, im Top down-Verfahren geführt, wurden Unmengen von Basisdaten gesammelt und ausgewertet. Mit numerischer Präzision extrapolierten Fachleute Vergangenheitsdaten in die Zukunft. Diese Art der Zukunftsbetrachtung bildete Fundament und Kern der anvisierten Strategie. Der Blick auf die wirklich bedeutsamen Problemstellungen wurde durch die (zu) umfangreiche Faktenlage meist vernebelt.

«Strategie-Check» – der effiziente Weg zur richtigen Strategie

Die heutige Zeit mit rasch ändernden Umwelteinflüssen, mit der Globalisierung der Märkte, hat dazu geführt, dass einerseits die Lebensdauer einer Strategie immer kürzer wurde, und andererseits die Bedeutung einer Unternehmensstrategie – als Leuchtturm im stetig wechselnden Umfeld – gleichzeitig in hohem Masse zunahm.

Kennzeichen heutiger Strategieprozesse sind demzufolge:

- Heutige Strategieprozesse werden geführt und getragen durch das Top Management, einem kleinen Team, meist von 5 bis 9 Personen.
- Mittels plausiblen Szenarien und Hypothesen werden mögliche «Zukünfte» umschrieben, analysiert und bewertet.
- Nicht mehr «Extrapolieren», sondern «Retropolieren» steht im Vordergrund: Der aktuelle Handlungsbedarf eines Unternehmens ergibt sich aus den zukünftigen, erwarteten «Spielregeln». Die «Erfolgsfaktoren» für die Zukunft müssen aus den Zukunftsszenarien hergeleitet («retropoliert») werden.
- «Outside» – in – Sicht», nicht mehr «Inside» – out»: Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung bildet der Kunde, der Markt.
- Der Abgleich der verfügbaren Ressourcen mit den verkraftbaren Risiken ist in der heutigen Zeit unabdingbar für die Sicherstellung der Lebensfähigkeit und Nachhaltigkeit einer gewählten Strategie.
- Der Prozess einer Neuausrichtung der Unternehmensstrategie – mit dem hier dargestellten «Strategie-Check» – dauert 2 bis 4 Monate. Eine professionelle Prozessgestaltung ist notwendig.

März 2007

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC
Kappler Management AG, Hedingen/CH

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler
Kappler Management AG
Haldenstrasse 58
CH-8908 Hedingen ZH
Mail: info@kappler-management.ch
www.kappler-management.ch
