

## B & P Consulting

### Strategie beschreibt Zukunft

09/2013

#### I. Die Frage ist nur, wer kennt sie und wie wird sie umgesetzt?

Viele kleine und mittelständische Unternehmen sind seit Jahren erfolgreich. Sie arbeiten oftmals langfristig mit dem gleichen Kundenstamm zusammen. Man kennt sich und kann sich aufeinander verlassen. Spürsinn und Bauchgefühl des erfahrenen Unternehmers haben immer wieder spontan den richtigen Weg entdeckt. Die Mitarbeiter vertrauen ihrem Chef und erwarten von ihm, dass er die Geschicke des Unternehmens lenkt und ihnen auch zukünftig das Gefühl von gesicherten Arbeitsplätzen gibt.

Aus der täglichen Beratungspraxis ist aber auch festzustellen, dass sich die Unternehmen häufig auf bereits gemachte Erfahrungen konzentrieren, technischer Fortschritt eher langsam zum Einsatz kommt und dadurch erst sehr spät erkannt wird, dass es bei Fortführung des bisherigen Weges zu Schwierigkeiten kommen kann.

Unternehmen in Schwierigkeiten fehlt dann aber häufig Geld und Zeit sich konzentriert und umfassend mit strategischen Fragen zu beschäftigen. Konsequenz sind dann oft operative Entschei-

dungen, die nur kurzfristig helfen und eher unter Kostensicht als unter Marktsicht erfolgen.

Das Wettbewerbsumfeld wird zunehmend intensiver. Märkte entwickeln sich rasant, Dienstleistungen verändern sich, Kunden greifen auf Onlinedienste zurück und werden preissensibler. Häufig fehlen den Unternehmen inzwischen Fachkräfte. In vielen Branchen unterhält man sich daher eher über Vertrieb oder Kosten als über Strategien. In diesem Umfeld erhöht sich das Risiko in eine Strategiekrise zu rutschen.

Vielleicht lohnt es sich daher in noch ruhigen und erfolgreichen Zeiten den einen oder anderen Gedanken in die strategische Ausrichtung des Unternehmens und somit in die Zukunftsfähigkeit zu investieren.

Leicht gesagt, doch schwer gemacht. Es stellt sich die Frage, wie geht man das an und welche Optionen ergeben sich.



## II. Strategischer Prozess

Dass der strategische Prozess in kleineren Unternehmen nicht dem von großen Konzernen entspricht, versteht sich von selbst. Da keine eigenen strategischen Abteilungen beschäftigt werden können, gilt es, sich auf die elementaren Aspekte zu konzentrieren.

Grundlage einer zielführenden Arbeit ist dennoch zu verstehen, dass diese Überlegungen immer in einen Prozess eingebunden sein müssen. Dafür braucht es Zeit und das Know How des gesamten Unternehmens.

Es macht einfach Sinn, sich hierfür einige Tage Zeit zu nehmen. Außerhalb vom Alltag und ohne Mails und Telefon sollten die richtigen Fragen gestellt und offen zur Diskussion gestellt werden. Strategiediskussionen driften gerne in Detailprobleme des Tagesgeschäfts ab, da sie den Teilnehmern doch viel näher liegen und leichter fallen. Das Gegenteil ist jedoch gefordert.

Ein Moderator ist für den Ablauf, für das Zeitmanagement und das Festhalten erster Ergebnisse verantwortlich. Er muss eher unbeteiligt darauf achten, dass die vorab vereinbarten Spielregeln eingehalten werden.

Zwischen den jeweiligen Terminen sollten einige Tage liegen, idealerweise 1 - 2 Wochen. Zwischenergebnisse müssen schriftlich fixiert und den Teilnehmern ausgehändigt werden. Strategiemeetings

fernab des Betriebs fördern weitgehendere Gedanken. In verändertem Umfeld fällt es deutlich leichter, zu reflektieren und über den Tellerrand hinauszuschauen.

Ein weiterer Garant für spannende Strategierunden und qualitativ hochwertige Ergebnisse ist die Heterogenität der Beteiligten.

Wichtig ist, die Leistungsträger des Unternehmens in die Überlegungen einzubinden. Starke Unternehmer und Geschäftsführer lassen andere Meinungen gelten und ziehen das Wesentliche für sich und ihren Betrieb heraus.

## III. Strategische Analyse und Bewertung

Inhaltlich sind im strategischen Prozess nun eine Vielzahl von Fragen zu bearbeiten. Ausgangspunkt ist aber immer der Ist-Zustand. Eine grundsätzlich am ersten Tag zu stellende Frage ist daher:

*Ist die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens definiert und nach außen wie nach innen transparent?*

Die sich hieraus ergebenden Diskussionen offenbaren nicht selten sehr deutlich den Kern des Problems:

Es herrscht schon keine Einigkeit über den Ist-Zustand. Die Wahrnehmungen aus dem Tagesgeschäft sind oft sehr unterschiedlich.

Die unterschiedlichen Meinungen, geprägt durch die individuellen Aufgaben und



Wissensstände im Unternehmen, müssen erst abgeglichen werden.

Das kostet viel Zeit und ist nicht selten mühsam. Dennoch ist es unabdingbarer Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Arbeit in diesen Themenkreisen.

Welche strategischen Optionen versprechen nun nach Abwägen aller Aspekte Erfolg? Die Beratungspraxis zeigt, dass sich klare Richtungsvorgaben aus der Strategierunde bewährt haben. Nicht unbedingt nur weil sie zum geplanten Ergebnis führen, sondern weil die erarbeitete Klarheit das Arbeiten an der Aufgabe erleichtert. Sehr oft entsteht durch den Aufbruch in die eine Richtung viel Neues und Gutes in vorher nicht betrachteten Bereichen.

Das Wissen über unterschiedliche Denkansätze und Wahrnehmungen allein, ist schon eine nicht zu unterschätzende Kraft.

Aber vielleicht gibt es mehr. Vielleicht ergeben sich erfolgreiche neue Ansätze. Vielleicht lassen sich neue Geschäftsfelder identifizieren, vielleicht zeigt sich, dass Spezialisierung in einem bestimmten Segment sinnvoll ist und vielleicht lässt sich die Attraktivität für jüngere neue Mitarbeiter erhöhen.

Den einen oder anderen Tipp kann man sich auch vom Wettbewerb abschauen und in die eigene Welt übertragen. Benchmarking ist heute in großen Unternehmen einen wichtiger Teil des laufenden Strategieprozesses.

#### IV. Umsetzung

Wie auch immer die Entscheidung zur strategischen Ausrichtung aussieht, Erfolg hängt ganz und gar davon ab, wie umfassend und klar die Geschäftsführung die Orientierung an alle Mitarbeiter weitergibt. Die Ausrichtung sollte eine es auf den Punkt bringende Botschaft beinhalten, früher gerne als „Vision“ bezeichnet, die es greifbar für das gesamte Unternehmen macht. Auch die am Findungsprozess nicht beteiligten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen müssen überzeugt und gut informiert sein.

Eine gute strategische Ausgestaltung übersetzt die Vorgaben und Ziele für jeden Bereich des Unternehmens. Die Strategie muss gelebt werden, ansonsten verpufft sie wirkungslos.

Für die Geschäftsführung bedeutet es aber auch mit geeigneten Maßnahmen die Umsetzung voran zu treiben. Nach dem Erklären und Begeistern erfolgt nun mal das Machen.

Messbare Zielsetzungen sind klar zu formulieren und deren Entwicklung anhand von Kennzahlen regelmäßig zu verfolgen.

Aber auch finanzielle Anreize, beispielsweise durch ein Prämienmodell für gute Vorschläge zur Effizienzsteigerung, können zum Gelingen beitragen.

Vielleicht haben sich viele erfolgreiche Unternehmer bewusst noch nie zuvor mit



dem Thema strategische Ausrichtung aktiv beschäftigt?

Dennoch haben sie vieles richtig und nur wenig falsch gemacht. Sonst ständen sie heute nicht dort wo sie stehen. Unterstützt von einem erfahrenen Strategieberater sollte dennoch die unternehmerische Weitsicht aufgebracht werden, diesen Schritt zu gehen.

Thomas Misch freut sich auf Ihre Nachricht und entwickelt mit Ihnen und/oder Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Ihre individuelle Strategie und steht für ein Gespräch gerne zur Verfügung.

