

Strategieentwicklung

Es hat sich bewährt, im Führungsprozess mit Kopf, Herz und Hand zu handeln

Gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen wirken stetig auf die Strategie einer Unternehmung oder Organisation. Den «Radar» dafür eingeschaltet zu haben, ist eine wichtige Aufgabe der Unternehmensführung und aller Mitarbeitenden. Denn auf dem «Aussen-Radar» wird die Richtung für eine erfolgreiche Strategie angezeigt.

Jörg Meerholz

Welchen sinnvollen Einfluss sollen diese Entwicklungen auf die künftige Strategie nehmen? Zur Ausgangslage: Heute wechseln die Marktanforderungen oft schneller als gewünscht. Die Einflüsse, welche die Anforderungen verändern, sind heterogen geworden. Das Ergebnis sind neue Wettbewerber, veränderte Nachfrage- und Preissituationen, neue Kundenforderungen, andere Vertriebswege und ein breites Produktangebot. Dies alles erzeugt immer wieder Druck auf die Führung, die Mitarbeitenden, die Organisation und die Produktivität. Lieb gewonnene Gewohnheiten können dann zu Risiken werden, eingespielte Strukturen und Arbeitsprozesse zu unbeweglich sein und bisherige Führungsmethoden in Konkurrenz zu neuen Praktiken stehen. Das kann bedeuten: Die bisherige Unternehmensstrategie ist zu überdenken und den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Strategiequalität

Bei einer guten Strategie geht es weniger um Planbarkeit. Es geht in erster Linie um die Fähigkeit, auf der Grundlage einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln, der auf klaren Unter-

scheidungsmerkmalen beruht. Um erfolgreich zu wirken, muss eine gute Strategie:

1. Durch die Führung umgesetzt, vorgelebt und bei den Mitarbeitenden akzeptiert sein.
2. Ein starkes Führungsteam bilden und die Beteiligten involvieren.
3. In der Unternehmenskultur stark verankert sein.
4. Die passenden Rahmenbedingungen für das Unternehmen in wirtschaftlich guten und schlechten Zeiten ermöglichen.
5. Sich den Marktbedürfnissen anpassen, ohne sich nach dem Wind zu drehen.
6. Die Existenz sichern und die Weiterentwicklung ermöglichen.

Und, egal wie schön formuliert die Strategie ist: Es sollte gelegentlich auf die Resultate geschaut werden.

Beispiel aus der Praxis

Die Führungscrew einer Firma aus der Medizinalbranche entwickelte im Projektteam eine neue Strategie. Ausgangslage war der Umsatzrückgang, insbesondere in internationalen Märkten. Methodische und fachliche Kompetenzen wurden eingebracht. Die formulierte Strategie war logisch und für alle Beteiligten nachvollziehbar. Ein wichtiger Punkt war die



Kündigung der heutigen Distributoren. Neu wollte man Importeure aufbauen, die Verantwortung und Kompetenz in die Märkte bringen sollten. Mit der offiziellen Verabschiedung durch den Verwaltungsrat wurde der Auftrag für die Umsetzung erteilt. Nach einem Jahr wurde ernüchternd festgestellt, dass man die Ziele nicht erreicht hatte. Warum? Der wesentliche Grund war ein ungeschicktes Vorgehen in der Kommunikation zu den jetzigen Kunden und in die eigene Firma. Der Prozess wurde zu wenig subtil angegangen. Die Mitarbeitenden wurden kaum mit einbezogen, die emotionale Unterstützung fehlte. Es sickerten Informationen an die heutigen Kunden durch und die Gerüchteküche brodelte. Ergebnis: Verunsicherung und weitere Umsatzverluste.

«Der einzige Mensch, der sich vernünftig benimmt, ist mein Schneider. Er nimmt jedesmal neu Mass, wenn ich zu ihm komme. Alle anderen legen stets die alten Massstäbe an in der Meinung, sie passten heute noch auf mich.»

George Bernard Shaw

Die Reife ist entscheidend

Ist aufgrund der Entwicklungen die Notwendigkeit für einen fundierten Strategieprozess oder eine Strategieanpassung gegeben, müssen folgende Fragen unbedingt beantwortet werden:

- In welchem Mass beeinflusst diese Entwicklung die Existenz der Unternehmung?
- Wird die Marktposition kurz-, mittel- oder langfristig gestärkt/geschwächt?
- In wie fern wird das eigene Leistungsangebot bedingt durch diese Entwicklung tangiert?
- Wie hoch sind die Auswirkungen auf Produkt, Preis, Promotion, Position und Logistik?

Das nachfolgende Prozessverständnis verbindet die inhaltliche Ebene (Strategie), die Beziehungsebene (Kultur) und die Organisation

◀ Auf dem Weg nach oben: Die Marktanforderungen wechseln oft schneller als gewünscht. Die Einflüsse, welche die Anforderungen verändern, sind deutlich heterogen geworden.

(Struktur). Ein guter Strategieprozess entwickelt sich optimalerweise während der Erarbeitung laufend weiter – vergleichbar mit heissem Stahl, der individuell in seine Endform geschmiedet wird. Er ist dynamisch, das heisst während des Prozesses wird analysiert, kritisiert, entwickelt, verworfen, entschieden und umgesetzt. Bei diesen Aktivitäten entsteht immer wieder etwas Neues, das den Reifegrad der Strategie steigert. Diese Art des Vorgehens erzeugt ein gegenwärtiges und vorausschauendes Arbeitsverhalten und ist damit die bessere Alternative als das reaktive Eingehen auf aktuelle Umwelteinflüsse.

Mit Kopf, Herz und Hand

Um Entscheidungen treffen zu können, braucht es eine «sichere» Grundlage. Entscheidungen werden nicht nur mit rationalen und logischen Gedanken begründet, sie basieren auch im Wesentlichen auf Emotionen. Erst das Zusammenwirken beider ermöglicht es, eine wirksame Strategie mit nachhaltigem Erfolg zu formulieren und umzusetzen. Die wesentlichen Grundhaltungen der Entscheidungsfindung sind:

- Ein pragmatisches Vorgehen.
- Gesunder Menschenverstand.
- So wenig Theorie wie notwendig.
- Ein gezielter Einsatz von Fach- und Methodenkompetenz.
- Kopffentscheide und Intuition sind gleichwertig abgewogen.
- Durch Handlung und Reflexion zur besten Entscheidung zu gelangen.

Wie es im Alltag läuft

In der Regel werden diese Prozesse rational betrachtet, fragmentiert und in Massnahmenkataloge umgesetzt. Die Spitze des Eisbergs ist das Rationalisieren der Beziehungen. Es spielen Kopf und Hand zusammen, das Herz sitzt auf der Reservebank. Intuition wagen, Emotionen ausdrücken und den Rahmen dafür zu schaffen, dass diese ausgedrückt werden dürfen, ist dem entgegen für einen wirksamen Strategieprozess eine wichtige Grundvoraussetzung. Denn das entgegengebrachte Vertrauen fördert das gemeinsame Denken. Der Zugang zu einer neuen kollektiven Krea-

tivität entsteht, die ganz andere und bessere Lösungen ermöglicht. Mit dem Grundstein der sozialen Kompetenz wird im Weiteren der Einbezug der Mitarbeitenden auf einem Niveau erfolgen, das nicht nur den Strategieprozess erfolgreich beeinflusst, sondern auch noch zusätzlich die Steigerung des Human-Kapitals bewirkt und einen entscheidenden Mehrwert in der Unternehmenskultur hervorbringt.

Fazit

Die Antwort auf die Frage, auf welche Entwicklung, ob und wann man reagiert und ob die Strategie zu verändern und zu entwickeln ist – liegt in der Kunst der Führung und macht das Reizvolle am Unternehmertum aus. Es hat sich bewährt, im Führungsprozess mit Kopf, Herz und Hand zu handeln, proaktiv zu sein, Fragen zu stellen, zu analysieren, zu entwickeln und zu entscheiden. Dadurch ist der Radar offen und es werden rechtzeitig die Voraussetzungen geschaffen, den stetigen Marktentwicklungen zu begegnen. Die richtige Basis für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung wird gelegt. ■

Porträt



Jörg Meerholz, EMBA und Professional Coach, ist Inhaber der Merik Unternehmensberatung & Coaching GmbH. Er entwickelt und begleitet KMU in ganzheitlich strategischen und operativen Aufgabenstellungen. Der Professional Coach besitzt 15 Jahre direkte Führungserfahrung auf GL-Stufe in internationalen KMU mit Verantwortung für Technik, Produktion, Logistik, Personal- und Organisationsentwicklung in Industrie- und Konsumgütermarkt.

Kontakt



Jörg Meerholz
Inhaber
Merik Unternehmensberatung &
Coaching GmbH
Grisigenstrasse 12, 6048 Horw
Tel. 041 340 15 42
meerholz@merikberatung.ch
www.merikberatung.ch

