

«80% des notwendigen Wissens sind im eigenen Unternehmen vorhanden»

Eine robuste Strategie ist der Grundstein für Business Excellence. Dabei geht es nicht um einen einmaligen Prozess, sondern darum, die gesetzten Ziele und Massnahmen kontinuierlich zu hinterfragen und den Gegebenheiten anzupassen. Doch wie kommt ein Unternehmen zu einer erfolgreichen Strategie, und braucht es diese überhaupt?

BM-R: Worin liegen Sinn und Zweck einer Unternehmensstrategie?

I. Furger: Eine Strategie hat den Zweck, die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Neudeutsch wird diese Aufgabe oft als «Sichern der Zukunftsfähigkeit» bezeichnet. Dabei ist nicht einfach das unmittelbare Überleben von Tag zu Tag oder von Jahr zu Jahr gemeint, sondern das Sicherstellen einer gesunden und tragfähigen Unternehmensentwicklung auf längere Sicht. Somit unterscheidet sich der Aufgabenbereich des strategischen Managements klar von der kurz- und mittelfristigen Planung in der operativen Unternehmensführung. Strategische und operative Planung und Führung unterscheiden sich dabei nicht nur bezüglich ihres Zeithorizonts, sondern auch im Hinblick auf Aufgaben und Inhalt:

– Aufgabe der operativen Führung ist es, die bestehende Planung umzusetzen und aus den vorhandenen Ressourcen und Potenzialen die laufenden Ergebnisse in Form von Umsatz und Profitabilität zu erzielen.

– Die strategische Planung schaut über das Bestehende hinaus. Sie baut neue Potenziale für die Zukunft auf, neue Märkte, neue Produkte, neue Geschäfte. Sie bereitet die Voraussetzungen für zukünftige Ergebnisse vor. Somit ist sie nicht unmittelbar produktiv, sondern schafft die Voraussetzungen dafür, dass das Unternehmen langfristig profitabel bleibt.

Da sich die Umwelt dauernd verändert, wird die langfristige Lebensfähigkeit eines Unternehmens immer wieder durch neue Herausforderungen infrage gestellt. Kunden treten mit neuen Wünschen an den Markt heran, die Konkurrenten kümmern sich um diese Bedürfnisse mit neuen Produkten, und Technologien entwickeln sich in stets wachsendem Tempo weiter. Deshalb sind die Tragfähigkeit der Strategie und die zur Sicherung der langfristigen Lebensfähigkeit gewählten Massnahmen immer wieder neu zu überprüfen und anzupassen (siehe Kasten). Zusammengefasst: Wie lässt sich auch in Zukunft der Ertrag, das Ergebnis sicherstellen, um die Weiterentwicklung des Unternehmens zu finanzieren?



Ignaz Furger

ist Inhaber der Furger und Partner AG, Zürich, die Unternehmen beim Entwickeln und Umsetzen nachhaltiger Strategien unterstützt und ihre Mitarbeiter im strategischen Management qualifiziert.

Er ist Autor des Ende 2013 erschienenen Hand- und Arbeitsbuchs «Leitfaden Strategie», das den Mitarbeitern und Entscheidern in Unternehmen eine praktische Anleitung für das eigenständige Entwickeln und Umsetzen von Unternehmensstrategien gibt (ISBN 978-3-297-00939-0).

www.furger-partner.ch
www.strategieleitfaden.ch

Wenn als strategisches Ziel die «Lebensfähigkeit» des Unternehmens definiert wird, so sind Wachstum, Shareholder Value und Gewinnmaximierung Voraussetzung, um dieses Ziel zu erreichen, und nicht per se primäre Ziele.

BM-R: Viele Firmen funktionieren auch ohne klare Strategie. Wie geht das?

Ja, es gibt sie, die erfolgreichen Firmen ohne Strategie – aber auf eine erfolgreiche Firma gibt es zehn weitere, die nicht erfolgreich waren – und diese gehen meistens vergessen. Wenn Sie bei schönem Wetter in die Berge steigen, ohne Plan und Ausrüstung, dann können sie sehr schnell sehr weit kommen – solange das Wetter schön bleibt. Schlägt es aber um, dann werden Sie im besten Falle nass und im schlimmsten Falle kommen Sie um.

Es gibt eine weitere Art von Firmen, die scheinbar ohne Strategie sehr erfolgreich sind: Es sind dies die Unternehmen, die von einem «richtigen» Unternehmer geführt werden. Dieser hat die Strategie im Kopf oder noch besser im Bauch. Er mag diese nicht ausformuliert und kommu-

niziert haben, aber er weiss genau, was er will und geht unbeirrbar seines Weges. Es ist aber auch in diesem Falle hilfreich, die Strategie mit den Mitarbeitern zu teilen und diese mit einzubeziehen. Denn je grösser und komplexer ein Unternehmen ist, desto weniger kann es von einer einzigen Person geführt werden. Auch der beste Unternehmer kommt irgendwann an seine Grenzen.

Die meisten Unternehmer aber werden von Managern geführt. Und auch wenn es diese nicht gerne hören, dass man sie von den «echten» Unternehmern abgrenzt, so sind sie trotzdem «nur» Angestellte eines Unternehmens. Wenn es einmal nicht mehr läuft, werden sie ausgetauscht oder springen ab. Dieses Management aber berichtet an den Eigentümer beziehungsweise an die Shareholder über bisherige (Miss-)Erfolge und über Zukunftspläne. Folglich befasst sich das Management mit den langfristigen Zielen, den Massnahmen, um diese zu erreichen, und den notwendigen Mitteln. Das nennt man eine Strategie.

BM-R: Wer sollte in die Strategieentwicklung einbezogen werden?

Ein Grossteil der Strategien funktioniert nicht oder nur mangelhaft. Sie mögen inhaltlich gut durchdacht oder sogar brilliant sein, schaffen jedoch massive Probleme in der Umsetzung, weil sie weder Herz noch Kopf der Mitarbeiter erreichen. Sie werden daher zu wenig oder gar nicht verstanden und damit nicht mitgetragen. Die Folge sind Missverständnisse und Widerstände, die mit grossem Aufwand ausgeräumt werden müssen, um die Massnahmen umzusetzen. Dieser Aufwand wird dann unter dem Konto Change Management abgebucht.

Wie lässt sich die Sache besser anpacken? Das Unternehmen findet zu einer erfolgsträchtigen Strategie, wenn es die Erfahrung und das Know-how seiner Mitarbeiter einbezieht. Dabei geht es nicht nur darum, Ideen und Meinungen einzuholen, sondern die Mitarbeiter direkt an der Entwicklung der Strategie zu beteiligen.

Durch die Einbindung der Mitarbeiter wird das Ergebnis zur Strategie der Mitarbeiter. Diese gehen nun mit höherer Motivation an die Umsetzung. Dies mit dem positiven Nebeneffekt, dass im Unterneh-



Eine selbst erarbeitete Strategie setzen die Mitarbeiter auch selber um

Strategische Fragen, die immer wieder gestellt werden sollten:

- Mit welchen Produkten können wir die erwünschten Erträge erreichen, den Umsatz steigern? Genügen die bisherigen Leistungen, können diese verbessert werden?
- In welchen Märkten können wir Umsatz erzielen? Lässt sich unser Marktgebiet ausdehnen, können wir neue Märkte mit unseren Produkten erschliessen?
- Welche Kunden können wir bedienen? Gibt es neue Kundengruppen, die unsere Produkte und Dienstleistungen kaufen möchten?
- Welche Bedürfnisse können wir mit den bisherigen, mit neuen Produkten zufriedenstellen? Gibt es neue Bedürfnisse, neue Wünsche, für die der Kunde zu bezahlen bereit ist?
- Wo können wir gegenüber der Konkurrenz Vorteile anbieten, durch die wir den Kunden für uns gewinnen?
- Wie müssen wir das Marketing gestalten, um den Kunden auf die Vorteile unserer Produkte aufmerksam zu machen, um ihn dazu zu bringen, bei uns und nicht bei der Konkurrenz zu kaufen?
- Welche Technologien müssen wir einsetzen? Gibt es neue Verfahren, um Produkte kostengünstiger und gleichzeitig besser herzustellen?
- Welche Kompetenzen brauchen wir – welche Kernkompetenzen sind aufzubauen, um den Wettbewerb um den Kunden zu gewinnen? Welche Mitarbeiter müssen wir einstellen, und wie soll deren Entwicklung erfolgen (Human Development)?

men gleichzeitig auf breiter Basis strategische Kompetenz aufgebaut wird. Die Erfahrung zeigt, dass 80% des notwendigen Wissens im eigenen Unternehmen vorhanden sind. Zusätzliches Wissen kann gezielt eingekauft und verwertet werden. Für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat bedeutet dies allerdings nicht, dass sie entlastet werden: Ihre Aufgabe ist es, die strategischen Leitlinien zu definieren, klare Aufgaben zu stellen, die richtigen Schlüsselpersonen zu finden, einzubinden und zu beauftragen.

Die Vorgaben in Form von strategischen Leitlinien beinhalten das Leitbild (Zweck, Ziele und Werte des Unternehmens) und die Leitplanken, innerhalb derer die strategischen Ideen und Optionen zu entwickeln sind. Zusätzlich ist es Aufgabe der Geschäftsführung, auch die finanziellen Ziele und die Vorgaben zum Wachstum des Unternehmens einzubringen. Die Unternehmensstrategie wird sicher sehr stark von den Eigentümern oder vom Verwaltungsrat vorgegeben. Aber auch

hier können Vertreter aus der ersten und zweiten Führungsschicht mit einbezogen werden.

Bereichs- oder Geschäftsfeldstrategien können aber weitgehend mit den eigenen Mitarbeitern ausgearbeitet werden. Hierzu gehören auch Länderstrategien bei internationalen Unternehmen. Einen wichtigen Aspekt bildet die Zusammensetzung von Arbeitsteams. Dabei geht es darum, unterschiedliche Erfahrungen und Sichtweisen zusammenzubringen und, wie es Alfred P. Sloan formuliert hat, Konsens ist erst dann wirkliches Einverständnis, wenn er aus Dissens entsteht. Eingefahrene Denkstrukturen erlauben nur wenig Raum oder Möglichkeiten zur Veränderung. Deshalb sollten Teams sowohl aus Fachleuten als auch aus Laien bestehen. Die grossen Innovationen der Vergangenheit wurden nicht nur in Fachteams entworfen, sondern vor allem auch von Querdenkern und Laien initiiert. In einem guten Strategieteam finden sich:

- *Vertreter der Hierarchien:* Die tragenden Verantwortlichkeiten

in der Aufbauorganisation sollen vertreten sein. Dadurch wird sichergestellt, dass nicht an der Organisation vorbeigearbeitet wird.

- *Vertreter der Funktionsbereiche:* Alle funktionalen Bereiche sind angemessen zu beteiligen, damit sie die unterschiedlichen Aspekte und Sichtweisen einbringen. Marktsicht muss mit Leistungserstellungssicht abgeglichen werden.
- *Vertreter der Produktbereiche und Anwendungen:* Alle Produktaspekte müssen in Betracht gezogen werden.
- *Vertreter der Regionen:* Die für ein global ausgerichtetes Unternehmen strategisch wichtigen Regionen und ihre Markt, bzw. Kundenbedürfnisse sollen einbezogen werden.
- *Vertreter der Generationen:* Ein gutes Team besteht sowohl aus erfahrenen Teilnehmern als auch aus jungen Mitarbeitern oder solchen, die neu zur Firma gestossen sind. ■

Interview: Bianca Sommer