

Vier Schritte zur Unternehmensstrategie

Zur effektiven, effizienten und erfolgreichen Gestaltung und Umsetzung der Strategie ist ein systematisches Vorgehen erforderlich. "In der Praxis hat sich ein modulares Vorgehen bewährt." Die einzelnen Module werden im Folgenden stichwortartig beschrieben.

Viel Freude bei der Lektüre wünscht Ihnen
Ihr Oliver Briemle

Ihr *RATING* 180- Team



Analyse

Die Analyse des Umfeldes konzentriert sich auf die Markt- und Wettbewerbsanalyse. Im Mittelpunkt der Marktanalyse stehen die Untersuchung der Marktattraktivität und die eindeutige Abgrenzung des Marktes.

Hierbei spielen die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen und technologischen Entwicklungen eine entscheidende Rolle. Insbesondere müssen im Rahmen dieser Analyse aktuelle Trends rechtzeitig erkannt werden, um die Chancen der Herausforderungen effizient zu nutzen. Die Wettbewerbsanalyse konzentriert sich auf die Entwicklung des Konkurrenzumfeldes; auch hier sind die aktuellen Trends rechtzeitig zu erkennen.

Die Unternehmensanalyse beschäftigt sich mit den Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens. Sie ist Grundlage für die Erarbeitung eines internen Stärken- und Schwächenprofils. Zielsetzung ist es in erster Linie die Stärken weiter auszubauen und zu entwickeln sowie die Schwächen zu minimieren. Die notwendigen Veränderungen - bezogen auf die Unternehmenskultur, Organisation und Personal - runden die Unternehmensanalyse ab.

Nach Vorliegen sämtlicher notwendiger Analysen, werden die Ergebnisse mit Hilfe der Analyse (Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken) zusammengefasst, bewertet und priorisiert. Die Analyse schärft den Blick für die wesentlichen Entwicklungsrichtungen. Die Bewertung der Faktoren nach ihrer Bedeutung für den künftigen Erfolg sind unabdingbar (Priorisierung). Anschließend werden erste generelle Konsequenzen aus der Umfeld- und Unternehmensanalyse gezogen.

Beispiele der Fragenkatalog der Analyse:

- a) Existiert ein Leitgedanke und ist dieser schriftlich formuliert?
- b) Ist der Leitgedanke den Mitarbeitern bekannt bzw. haben diese daran mitgewirkt?
- c) Wird der Leitgedanke als Werbemittel bei Kunden und Lieferanten eingesetzt?
- d) Konnten die Ziele des Leitgedankens in der Vergangenheit realisiert werden?

Coaching-Matrix

Das zentrale Element der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens ist die Erarbeitung der Strategie. Dazu werden die strategischen Schwerpunkte und Stoßrichtungen, die strategischen Ziele sowie das Zielmaß und der zeitliche Bezug festgelegt. Daraus wird das strategische Handlungsprogramm abgeleitet.

Nach der Festlegung des strategischen Handlungsprogramms werden die zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen abgeleitet und priorisiert. Die Umsetzungsverantwortlichen werden bestimmt und der Umsetzungszeitraum festgelegt.

Beispiel für das Handlungsprogramm Jahreszielplanung:

Wird die Einhaltung der JZP regelmäßig kontrolliert?

Der JZP ist ein Maßstab. Der hat aber nur dann Sinn, wenn er auch angewendet wird. Abweichungen müssen analysiert werden, da sie auf Produktmängel hinweisen können bzw. darauf, dass Kunden abwandern, dass saisonale Auswirkungen falsch eingeschätzt wurden, unerwartete Einflüsse von außen aufgetreten sind oder schlicht und einfach die Ziele zu optimistisch bzw. ohne entsprechende Datenbasis angesetzt wurden.

Zusatz-Hinweise:

- a) Die Überprüfung muss in kurzen Intervallen und zeitnah erfolgen. Es nützt nur wenig, wenn 6 Wochen nach Monatsende festgestellt wird, dass das Ziel nicht erreicht wurde.



Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen wirken als Bindeglied zwischen der strategischen Planung und der operativen Umsetzung. Die enge Verknüpfung von Strategie und Operation wird dadurch erreicht, dass neben der Analyse für das Gesamtunternehmen für alle wesentlichen Bereiche so genannte Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die die Verantwortung der einzelnen Ressorts zum Gesamterfolg verdeutlichen. Die Handlungsempfehlungen sind ein integriertes System; sie verbinden alle Perspektiven und führt so zu einer ausgewogenen Unternehmenssteuerung.

Nach der Definition der relevanten Perspektiven werden die strategischen Ziele für jede Perspektive abgebildet und die Ursache-Wirkungszusammenhänge innerhalb der Ziele einer Perspektive und zwischen den Zielen sämtlicher Perspektiven erarbeitet und dokumentiert. Anschließend werden die Messgrößen bestimmt und die Zielwerte festgelegt.

Beispiele wie Handlungsempfehlungen erarbeitet und dokumentiert werden:

- b) **Kundenbefragungen** werden durchgeführt und erfasst:
 - Erwartungen der Kunden und interessierten Parteien
 - Art der Verbesserung, die angestrebt werden soll
 - Grad der Kundenzufriedenheit
- c) Darstellung der Vision der **Geschäftsleitung**:
 - Vorstellungen
 - Wunschbilder
 - Ideen

- d) Die **Qualitätspolitik** wird aus ersten, groben Begriffsammlungen von Qualitätsvorstellungen abgeleitet und festgelegt („Brainstorming“):
 - Definition durch Kernsätze, welche verständlich geschrieben sein sollen
 - Verantwortungen und Befugnisse innerhalb des Unternehmens werden festgelegt
 - Es werden Aussagen getroffen zu Markt und Kunden, Gesellschaft, Mitarbeiter und Unternehmen
- e) Formulierung realistischer Qualitätsziele, um die Vision zu erreichen:
 - Monats-/Etappenziele/Meilensteine mit genauen Bezeichnungen
 - Angaben zu fixen Größen, Messgrößen
 - Monats-/Etappenziele werden in einer „Jahresplanungskarte“ schriftlich festgehalten
- f) Die **Mitarbeiter**, Führungskräfte und die Geschäftsleitung verpflichten sich, monatlich ein „Ideenblatt“ auszufüllen, um Ideen zu sammeln.

Unterstützung bei der Umsetzung

Im Mittelpunkt des Strategie-Checks werden die aktuellen Trends und Marktveränderungen, die für die Strategie relevant sind, analysiert und bewertet.

Die enge Verknüpfung von Strategie und Operation wird dadurch erreicht, dass neben der für das Gesamtunternehmen für alle wesentlichen Bereiche so genannte Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die die Verantwortung der einzelnen Ressorts zum Gesamterfolg verdeutlichen. Die Handlungsempfehlungen sind ein integriertes System; sie verbinden alle Perspektiven und führt so zu einer ausgewogenen Unternehmenssteuerung.



Nach der Definition der relevanten Perspektiven werden die strategischen Ziele für jede Perspektive abgebildet und die Ursache-Wirkungszusammenhänge innerhalb der Ziele einer Perspektive und zwischen den Zielen sämtlicher Perspektiven erarbeitet und dokumentiert. Anschließend werden die Messgrößen bestimmt und die Zielwerte festgelegt.

Beispiele für die Messgrößen und laufende Kontrolle:

- a) Die Geschäftsleitung (GL) trägt die Verantwortung, dass die Ziele des Unternehmens realistisch geplant werden. (Dies gilt für alle Bereiche der Produkt- und Dienstleistungsrealisierung, da dort anhand von Planungen/Vorgaben gearbeitet wird.)
- b) Die Umsetzung wird durch die GL überwacht und sichergestellt.
- c) Es werden Selbstbewertungen und interne Audits durchgeführt, um festzustellen, inwieweit das QM, die Ziele und die Vision im Unternehmen umgesetzt und gelebt werden. Die Ergebnisse werden systematisch gemessen, um die Effizienz und Wirksamkeit festzustellen. Schwachstellen und Fehler müssen analysiert werden, um Korrekturmaßnahmen/Verbesserungen einleiten zu können. Bei verplanten Zielen oder ungenauer Planung kann die GL Korrekturen vornehmen.

