

Management

Vorwärts, aber mit Strategie!

Die Zukunft gestalten statt über die Gegenwart klagen – das ist die Devise selbstbewusster Unternehmer. Anders ausgedrückt: Unternehmer unternehmen etwas und das richtig. Sie jammern nicht, sie handeln. Sie entwickeln eine langfristige Strategie mit klaren Zielen und Konzepten und setzen diese dann konsequent um. Werner Bayer, Autor des Erfolgsbuches „Strategie und Planung“, gibt Ihnen in diesem Beitrag wichtige Informationen, die Sie als Unternehmensstrategie wissen sollten.



Werner Bayer ist Vorstand der Helfrecht Unternehmensberatung AG im bayerischen Bad Alexandersbad und Autor des neuen Buches „Strategie und Planung. 28 Erfolgsbausteine für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung“. Kontakt: www@helfrecht.de.

Langfristiges, stetiges Wachstum sowie die Steigerung des Unternehmenswertes – das sind die obersten Ziele der meisten Unternehmen. Und zugleich die anspruchsvollste Herausforderung. Um diese zu meistern, braucht es eine klare Unternehmensstrategie, die aufzeigt, wo das Fernziel liegt und wie es erreicht werden soll. Für „Strategie“ gibt es sehr viele Definitionen – in unserem Verständnis bedeutet strategisches Handeln eines Unternehmens:

- auf Basis einer umfassenden Unternehmens- und Situationsanalyse klare langfristige Ziele festzulegen,
- den Weg zu diesen fernen Zielen durch sinnvolle Teiletappen (von Perioden- über Jahres- bis hin zu Monats- und Tageszielen) zu untergliedern,
- alle Entscheidungen, Planungen und Aktivitäten an diesen langfristigen Zielen zu orientieren,
- diese Ziele systematisch, kontrolliert und beharrlich anzustreben.

NOTWENDIGKEIT UND NUTZEN DER STRATEGIE

Schach ist bekanntlich das Spiel der Strategen. Wer sich keine Gedanken weit über den nächsten Zug hinaus macht, wird in diesem Spiel nicht erfolgreich sein. Für viele andere Sportarten gilt dies gleichermaßen: Nur wer eine Strategie hat, kann das Spiel bestimmen, kann Chancen nutzen, kann kritische Situationen meistern und auf Probleme reagieren. Deshalb hat der erfahrene Marathonläufer seine individuelle Rennstrategie und das Fußballteam seine Spielstrategie.

Und auch ein Unternehmen, das die Unwägbarkeiten der Zukunft erfolgreich bewältigen möchte, braucht seine individuelle Strategie, und zwar

- um seine Zukunft zu definieren und seinen eigenen Weg zu finden,
- um sich langfristig ausrichten und dauerhaft orientieren zu können,
- um Risiken kalkulieren, Entscheidungen stets auf einer verlässlichen Grundlage sicher treffen und Ressourcen richtig einsetzen zu können,
- um alle Kräfte im Unternehmen zielorientiert bündeln und für den gemeinsamen Erfolg fokussieren zu können,
- um im Bedarfsfall bei Kapitalgebern und anderen

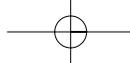
Partnern Unterstützung zu bekommen,

- um bei unerwarteten Entwicklungen oder plötzlichen Störungen rasch und flexibel reagieren zu können,
- um sich nicht durch einzelne Misserfolge verunsichern oder gar aus der Bahn werfen zu lassen,
- um somit auch über lange Distanzen hinweg erfolgreich bestehen zu können.

Wenn Unternehmen scheitern, sind hierfür in erster Linie strategische und planerische Mängel ausschlaggebend – weniger die wirtschaftliche Lage oder Konjunktur, wie von erfolglosen Firmenchefs gerne vorgeschoben wird. Die beste Unternehmensstrategie wird zwar Krisen nicht immer verhindern können. Aber sie kann helfen, Krisen frühzeitig zu erkennen und mit gezielten Maßnahmen schnell darauf zu reagieren. „Die Frage ist nicht, ob man vom Pferd fällt, sondern wie schnell man wieder im Sattel sitzt“, sagte hierzu Jack Welch, der frühere Erfolgsmanager von General Electric.

Die individuelle Firmenstrategie zu entwickeln, ist Chefsache: Die oberste Führung muss die große Linie festlegen, den Entwicklungsweg, auf dem das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft marschieren soll. Als gemeinsamer unternehmerischer Wille wird die Strategie dann in allen Bereichen der Firma verankert. Von dieser langfristigen Orientierung werden operative Prozesse und wirkungsvolle Maßnahmen abgeleitet, im Detail geplant sowie systematisch und kontrolliert Schritt für Schritt umgesetzt.

Je eindeutiger und attraktiver also die Strategie formuliert ist, desto klarer ist der Weg sichtbar, der schließlich zum Erfolg führt, und desto stärker ist die Strahlwirkung auf alle im Unternehmen. Nicht der Wandel ist gefährlich für ein Unternehmen, sondern der Stillstand. Das Verharren im Heute, das morgen bereits gestern ist! Wer nicht bereit ist zu Veränderungen, der hat bereits verloren. Zukunftsorientierung ist deshalb gefordert. Vorausschauende Planung und eine mutige Vorwärtsstrategie. In zu vielen (mittelständischen) Firmen fehlt allerdings diese Orientierung nach vorn. Die Bereitschaft, einen eigenen Weg zu suchen und zu gehen, auch wenn es vielleicht anstrengend und riskant sein könnte. Der Mut, die



„MENSCHEN, DIE NICHT WEIT GENUG VORAUS DENKEN,
GERATEN ZWANGSLÄUFIG IN SCHWIERIGKEITEN.“

(KONFUZIUS)



Chance beim Zopf zu packen, die Zukunft aktiv und systematisch zu gestalten. Der Wille, das eigene Unternehmen größer, bedeutender, wertvoller zu machen.

Es gibt immer noch zahlreiche Unternehmen, die ihre „Strategie“ an der Vergangenheit ausrichten, so etwa am letzten Jahresabschluss. Das ist „Management by Rückspiegel“ – und vom Autofahren wissen Sie, wie gefährlich das ist: Wer nur in den Rückspiegel blickt, kann nicht kontrollieren, wohin sein Auto fährt. Es sei denn, er fährt rückwärts. Zu den Aufgaben des vorausschauenden Unternehmers gehört, allein schon aus Gründen der Risikovorsorge, stets darüber nachzudenken, wie er mit seinem Betrieb vorwärts kommen und unabhängig von der allgemeinen Konjunktur Wachstum erreichen kann – durch andere Vertriebswege und Vorgehensweisen, durch modifizierte Produkte oder neue Angebote, durch Expansion oder Konzentration.

Gerade im Mittelstand (KMU) gehen jedoch viele Unternehmer sehr zögerlich an Veränderungen heran. In Chancen sehen sie erst mal (auch oder vor allem) die Risiken. Wenn um sie herum Aufschwung-Hoffnung und Optimismus keimen, bleiben sie skeptisch. Sie trauen der Sache noch nicht so recht, möchten erst mal abwarten, ob es sich auch für sie tatsächlich zum Besseren entwickelt oder ob die Konjunkturbelebung vielleicht an ihnen vorbeigeht.

Solches Zögern kann gefährlich sein. Denn wer nicht rechtzeitig aktiv wird, wenn sich eine Chance bietet, hinkt vielleicht schon in wenigen Monaten der Konkurrenz hinterher. Deshalb: Warten Sie nicht, bis der Aufschwung zu Ihnen kommt. Hoffen Sie nicht darauf, dass es von alleine besser wird. Nehmen Sie Ihren Erfolg vielmehr selber in die Hand und machen Sie sich Ihren Aufschwung mit einer passgenauen Vorwärtsstrategie selber!

GEWINNER HABEN IHRE EIGENE STRATEGIE

In unseren täglichen Beratungsgesprächen mit erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmern wird immer wieder der gemeinsame Erfolgsfaktor deutlich, der die Gewinner verbindet: Sie haben sich auf der

Basis einer gründlichen Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie nach der Definition klarer Ziele eine individuelle Positivstrategie für ihr Unternehmen entwickelt und diese systematisch umgesetzt.

Wenn Sie das Gesetz des Handelns aktiv in beide Hände nehmen, dann werden Sie besser und erfolgreicher sein als der, der sich das eben nicht zutraut. Sie werden gegen den Negativstrom schwimmen, werden die Marktanteile der Zauderer gewinnen – kurz: Sie werden sich Ihre Konjunktur selber machen! (Allerdings möchten wir nicht verhehlen, dass Sie sich dafür werden anstrengen müssen!)

Alleine schon der bewusste Aufbruch durch eine gründliche Analyse der aktuellen Situation mit allen ihren Risiken und Chancen kann im Unternehmen und in seiner Umgebung viel an Kreativität und Motivation freisetzen. Wenn die Mitarbeiter sehen, dass die Firmenleitung an Problemlösungen arbeitet und vorwärts weisende Strategien entwickelt, dann geht automatisch ein Ruck durch die Mannschaft. Ein Ruck, der beispielsweise den Verkäufern den Rücken stärkt für erfolgreiche Kundengespräche. Ein Ruck, der ein positives Lächeln auf das Gesicht der Empfangssekretärin zaubert. Ein Ruck, der von den Mitarbeitern wie von selbst auf Kunden und Geschäftspartner überspringt – ein Ruck, der die Firma spürbar nach vorne bringt.

Voraussetzung ist, dass der Unternehmer sich sehr bewusst mit seiner Führungsrolle befasst. Gerade wenn es darum geht, die Mitarbeiter für die gemeinsamen Vorwärtsaktivitäten zu begeistern, muss der Kapitän für alle sichtbar am Kommandostand stehen. Er muss seinem Team eine Vision vermitteln, ihm Mut machen, das „Jammertal“ zu verlassen und aufzubrechen zu einem klar festgelegten Gipfel. Der Chef muss das Team führen, muss darauf achten, dass der Weg zum Ziel trotz aller vielleicht nötigen Umwege nicht verlassen wird.

Eine klare Aufschwungstrategie und eine sehr bewusste Wahrnehmung der Führungsrolle – wenn Sie als Chef diese zwei zentralen Voraussetzungen berücksichtigen, dann werden Sie sich mit Ihrer Firma Ihre Konjunktur selber gestalten können.



Buchtip:
Werner Bayer/
Christoph Beck:
Strategie und Planung. 28 Erfolgsbausteine für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung.
mi-Verlag 2007
Sie können das Buch auf Wunsch mit einer persönlichen Widmung des Autors direkt über HelfRecht beziehen:
Telefon: 00 49 / 92 32 / 60 10, E-Mail: info@helfrecht.de

