

Mit Strategie in die Zukunft

Die Unternehmenssteuerung muss von Zeit zu Zeit überdacht werden, zum Beispiel im Rahmen eines Workshops



Strategieworkshops helfen dabei, das Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Das rasante Umsatzwachstum nach der letzten Wirtschaftskrise führte in vielen Unternehmen zu einer Anpassung der Organisationsstruktur: Neue Mitarbeiter wurden eingestellt, Strukturen und Prozesse für die Bewältigung des zukünftigen Wachstums angepasst oder neu geschaffen. Management und Belegschaft arbeiten unter Hochdruck, um die Kundenwünsche zu bedienen. Doch gerade in solchen Zeiten ist es wichtig, sich Gedanken über eine nachhaltige Geschäftsentwicklung zu machen.

Dazu eignen sich besonders strukturierte Strategieworkshops, bei denen das gesamte Führungspersonal zusammenarbeitet. Diese sollten am besten über zwei Tage gehen, und außerhalb des Unternehmens stattfinden. Eine externe Moderation ist oft hilfreich, da sie einerseits den Chef entlastet und ihm andererseits die Möglichkeit gibt, seine Gedanken als Teammitglied einzubringen.

Damit die Diskussion nicht im luftleeren Raum stattfindet, müssen alle relevanten Daten im Vorfeld recherchiert werden. Dazu gehören nicht nur die Unternehmenskennzahlen, sondern auch die Branchensituation oder Ergebnisse von Kunden- und Mitarbeiterumfragen. Der Workshop sollte in vier Phasen ablaufen:

In **Phase 1** wird die Istanalyse erarbeitet. Da-

bei gilt es, die Informationen zu Markt und Wettbewerb sowie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu analysieren. Die Erarbeitung eines Stärken- und Schwächenprofils des Unternehmens ergänzt die Analyse. Chancen und Risiken werden gemeinsam herausgearbeitet. Wie verändert sich das Marktumfeld zukünftig? Wie wird das Unternehmen aus Sicht der Kunden gesehen? Wie verändern sich die Märkte durch die Globalisierung? Können wir uns in einer gut positionierten Nische zukünftig behaupten? Viele Fragen werden gestellt und diskutiert – auch durchaus kontrovers.

Nach der Bestandsaufnahme geht es in **Phase 2** daran, die Vision des Unternehmens zu beschreiben. Für was stehen wir? Welche gesellschaftliche Verantwortung haben wir? Wie ist der Umgang mit den Kunden und Mitarbeitern? Sind wir Innovationsführer? Die Antworten münden in eine Vision ein, die Basis für das zukünftige Denken und Handeln im Unternehmen sein soll.

Nun geht es in **Phase 3**, die Unternehmensziele zu erarbeiten und die Strategie darzustellen: Sie sollte kurz und prägnant formuliert und extern sowie intern kommuniziert werden. Geltungsdauer: mindestens drei Jahre.

Unter Umständen können auch konkrete Unternehmensziele beschrieben werden. Das

strategische Ziel darf jedoch nicht aus den Augen verloren werden!

Eine Priorisierung der Unternehmensziele und die Erstellung eines Maßnahmenplans bilden **Phase 4** des Workshops. Jetzt zeigt sich, ob zukunftsgerichtete Strategemaßnahmen den operativen Zwängen untergeordnet werden müssen. Wenn dem so ist, besteht nun die Herausforderung für eine Umpriorisierung.

Die Maßnahmenpakete werden jeweils einem Verantwortlichen zugeordnet. Dieser kümmert sich um die Umsetzung und erstellt einen realistischen Terminplan.

Parallel dazu wird in enger Zusammenarbeit zwischen operativem Management und den Querschnittsbereichen die Governance des Unternehmens mit den wesentlichen Grundsätzen erstellt. Dieses Steuerungskonzept legt die Grundlage fest für

- die Governance des Unternehmens
- die kaufmännische und wertorientierte Unternehmenssteuerung
- die Steuerung weiterer Unternehmensbereiche, wie Vertrieb, Qualität, etc. (non financials) sowie
- die variable Vergütung.

In vielen Fällen ist es die Aufgabe des CFOs beziehungsweise des „Controllers als Businesspartner“, das Unternehmenssteuerungskonzept mit Unterstützung anderer Bereiche zu implementieren. Schließlich sollten alle Kennzahlen in einem Management Reporting laufend berichtet werden und in eine periodische Planung münden.

Damit das Steuerungskonzept in der Folge auch greifen kann, gilt es, möglichst alle Unternehmensteile und alle Mitarbeiter einzubeziehen. Jeder Bereich soll seinen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens beisteuern.

Die Gestaltung und Sicherstellung einer integrierten Strategieentwicklung, verbunden mit einer kontinuierlichen Begleitung der SUMsetzung, eröffnet für viele Unternehmen bisher nicht genutzte Chancen, die nicht auf die lange Bank geschoben werden sollten. ◀



Gunter Fauth
Geschäftsführer der
Valegra GmbH,
Stuttgart.
www.valegra.de