

Eine Buch-Neuerscheinung zeigt vier entscheidende Phasen für strategische Weichenstellungen

Die Unternehmensstrategie: von der Entwicklung zur Umsetzung

Sich mit der Zukunft des Unternehmens auseinander setzen ist für viele Unternehmer eine herausfordernde Aufgabe. Hektik des Alltags, oftmals mangelnde Kenntnisse über strategisches Denken und Handeln sowie ungenügende Erfahrung mit den notwendigen Methoden und Werkzeugen lassen diese wichtige Aufgaben nicht prioritär erfüllen. Das neu erschienene Fachbuch «Die Unternehmensstrategie – Von der Entwicklung zur Umsetzung» unterstützt dieses Vorhaben sehr praxisorientiert.

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ihr unternehmerische Führung und Entwicklung einerseits auf die Positionierung gegenüber Kunden, Mitbewerbern und weiteren Anspruchsgruppen und andererseits auf die Existenzsicherung ausrichten. Somit stellt sich die strategische Frage: Tun wir die richtigen Dinge? Um diese Frage zu beantworten, ist ein strukturiertes Vorgehen im Rahmen eines Strategieprozesses empfehlenswert. Im Buch werden die verschiedenen Phasen umfassend erläutert und die dazu notwendigen praxistauglichen Instrumente und Werkzeuge vorgestellt.

In der Praxis dauern Strategieprojekte meistens mehrere Wochen oder Monate. Da es sich bei den Unternehmen und deren Umfeld um komplexe, dynamische Systeme handelt, erweist sich Strategiearbeit kurzfristig betrachtet meist als aufwändig und langfristig als äusserst lohnenswert. Auch die Suche und die Auseinandersetzung mit strategischen Alternativen gestalten sich meistens als anspruchsvoll. Für diese Prozesse leistet das Buch wertvolle Dienste.

Phase I: Die Situation analysieren

Bei der **Umfeldanalyse** geht es um die Identifikation jener externen Faktoren, die das eigene Unternehmen beeinflussen: Entwicklungstendenzen und mögliche Chancen und Gefahren. Mit einer umfassenden **Unternehmensanalyse** werden die Stärken und Schwächen erkannt, welche den aktuellen Zustand des Unternehmens aufzeigen. Als Zusammenfassung der Situationsanalyse wird eine SWOT-Matrix erstellt.

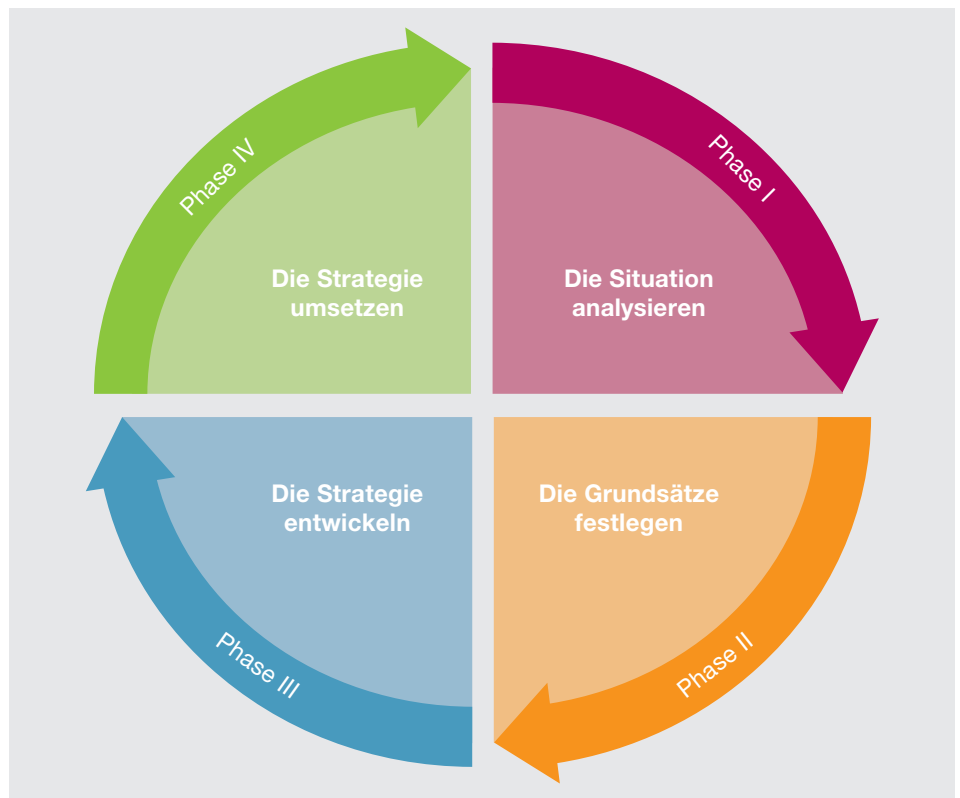


Abbildung 1: Die vier Phasen im Strategieprozess

Durch die Gegenüberstellung der unternehmensexternen Chancen und Gefahren sowie der unternehmensinternen Stärken und Schwächen wird strategische Denkarbeit überhaupt erst möglich.

Phase II: Die Grundsätze festlegen

Der langfristige Wunsch- und Zielzustand des Unternehmens wird mittels Vision oder Leitidee beschrieben, welche sich aus der Frage ableiten lässt: Wohin soll sich das Unterneh-

men entwickeln? Die **Vision oder Leitidee** geben dem Unternehmen eine Ausrichtung, der Arbeit einen Sinn und sorgen für Kontinuität und Stabilität.

Um die **Mission** oder den Unternehmensauftrag zu umschreiben, ist die folgende Frage von Bedeutung: Warum ist das Unternehmen tätig und was legitimiert seine Daseinsberechtigung? Eine klare Mission soll eine präzise, kurze und einfache Aussage über den Unternehmenszweck beinhalten.

Die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung schafft die Unternehmenskultur. Sie gibt Antwort auf folgende Frage: Welche **Unternehmenswerte**, das heisst welche kulturellen Voraussetzungen, sind für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu entwickeln und zu leben?

Die kulturellen Elemente (Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen) prägen das Erscheinungsbild und das Verhalten. Dabei hat die Unternehmenskultur den Erfordernissen der Strategie zu entsprechen. Aufbau, Verankerung oder Veränderung der **Unternehmenswerte** ist ein aufwändiger und längerfristiger Prozess.

Die grundsätzlichen und allgemein gültigen Vorstellungen, welche das Unternehmen nach innen und aussen verkörpern, sind im **Leitbild** zusammengefasst. Innerhalb des Unternehmens dient es als Orientierungshilfe für Entscheidungen, zur Führung von Mitarbeitenden und als Leitplanke für das Verhalten des Unternehmens. Nach aussen informiert das Leitbild über die Grundsätze des Unternehmens.



Die Unternehmensstrategie – Von der Entwicklung zur Umsetzung

Pascal O. Stocker, Edwin Wyrsch
Verlag SKV, Zürich, www.verlagskv.ch
1. Auflage 2013, 300 Seiten
ISBN 978-3-286-51175-0
Preis: CHF 62.–

Spezialangebot für «Business News»-Leserinnen und -Leser

Rabatt von 15% für Bestellungen mit dem Vermerk «Business News» bis 28.02.14 über noemi.kehl@verlagskv.ch.

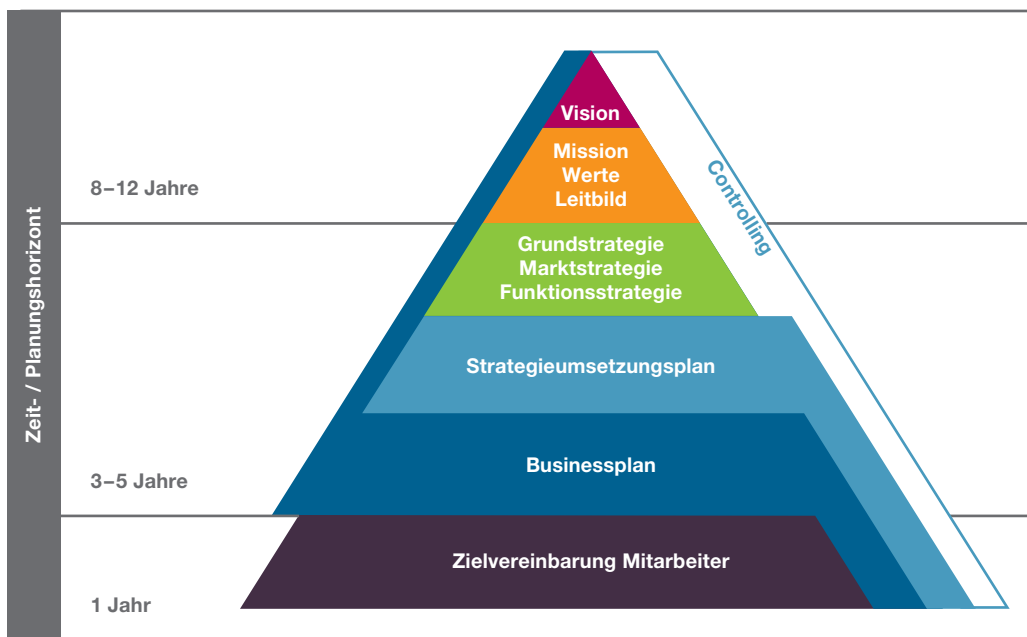


Abbildung 2: Bezugsrahmen strategische Führung/Umsetzung

Phase III: Die Strategie entwickeln

Die Strategieentwicklung soll sowohl als kreativer Prozess wie auch als systematischer Prozess der Machbarkeitsprüfung verstanden werden. Auf der Basis der Umfeld- und Unternehmensanalyse, der Grundsätze und aus den Erkenntnissen weiterer Strategieansätze wird die zukünftige Strategie entwickelt.

Sind weitere strategische Alternativen gefragt, können kreative Techniken beigezogen wer-

den. Die kreative Ideensuche kann durchaus zu gleichen oder ähnlichen Ergebnissen führen wie die systematische Ableitung. Ergeben die kreativen Techniken aber weitere strategische Ideen, so sind diese hinsichtlich Leistungs- und Marktprioritäten zu spiegeln bzw. zu systematisieren. Die Ergebnisse aus dem Strategieentwicklungsprozess werden in der Grundstrategie, Marktstrategie und Funktionsstrategie festgehalten. Die **Grundstrategie** hält die übergeordneten Stossrichtungen und Grundsatzentscheide des Unternehmens fest.

Mehrwerte des Buches

- Die Autoren haben ihren Strategieleitfaden aufgrund ihrer Erfahrung als Unternehmer, Berater, Dozenten und Ausbilder entworfen und in der Praxis ausgetestet.
- Eine vernetzte, ganzheitlich aufgearbeitete Sichtweise zur strategischen Führung erleichtert strategisches Denken und Handeln im Alltag.
- Das Buch beinhaltet die notwendigen theoretischen Grundlagen, ein Vorgehensplan für erfolgreiche strategische Führung, Checklisten für das konkrete Erarbeiten strategischer Themen, Arbeitspapiere und Tipps für die Praxis.
- Ein Raster hilft – aufgrund der spezifischen Ausgangslage im Unternehmen – zu Entscheiden, ob der ganze Strategieprozess durchlaufen werden muss bzw. wo die Schwerpunkte im Rahmen des Strategieprojektes gelegt werden sollen.
- Das ganzheitliche Praxisbeispiel gibt einerseits Impulse in der Anwendung der Methodik und der Werkzeuge im eigenen Unternehmen, andererseits Hinweise, wie die strategischen Gedanken formal aufzuarbeiten sind.
- Das Handbuch ist als Leitfaden, als Nachschlagewerk und zum Studium für Unternehmer, Führungskräfte, Studierende und Interessierte gedacht.



Pascal O. Stocker
 Eidg. dipl. Betriebsökonom FH
 MAS Corporate Finance

Er ist geschäftsführender Inhaber der Stocker Unternehmensentwicklung AG sowie Inhaber und Verwaltungsratspräsident der Wyrsh Unternehmerschule AG.

pascal.stocker@stocker.pro
 www.stocker.pro
 www.unternehmerschule.ch



Die **Marktstrategien** beschreiben die Stellung gegenüber den einzelnen Marktsegmenten bzw. Zielgruppen sowie den Mitbewerbern. Die **Funktionsstrategie** legt flankierenden Aktivitäten sowie Ressourcenzuweisung fest. Damit lassen sich die Grund- und Marktstrategie überhaupt umsetzen.

- Zielvereinbarung für alle Mitarbeitenden
- Controlling und laufende Standortgespräche
- Kommunikation mittels Strategiepapier

Strategische Unternehmensentwicklung

Ergibt die strategische Analyse mehr als eine marginale Anpassung der bisherigen Ausrichtung, so steht eine grundsätzliche Neuausrichtung des Unternehmens an. Es gilt, einen ganzheitlichen Prozess einzuleiten, der das Unternehmen auf die zukünftigen, langfristigen Strategien und Ziele ausrichtet (harte Faktoren). Diese Veränderung hilft, eine strategische Unternehmensentwicklung einzuleiten. Dabei muss der Fokus auch auf die betroffenen Mitarbeitenden, ihre Gefühls- und Gedankenwelt sowie auf deren Führungskräfte gelegt werden (weiche Faktoren).

Fazit

Systematische strategische Führung ermöglicht den Verantwortlichen des Unternehmens, die Zukunft aktiv zu gestalten, die notwendigen Massnahmen rechtzeitig zu ergreifen und mögliche Risiken zu erkennen. Dies bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.



Edwin Wyrsh
 Dr. oec. HSG, Betriebswirtschafter

Der Gründer der Wyrsh Unternehmerschule ist heute Inhaber der Dr. Edwin Wyrsh GmbH Managemententwicklung und Unternehmensberatung.

edwin.wyrsh@wyrsh-gmbh.ch



«Wenige Menschen denken, und doch wollen alle entscheiden.»

**Friedrich II. der Grosse, 1712–1786,
 König von Preussen**

Phase IV: Die Strategie umsetzen

Eine klare Vision und eine fundierte Unternehmensstrategie sind zwar wichtig und sinnvoll; ohne konsequentes Umsetzen bleibt auch die beste Strategie wirkungslos.

In der sich rasch verändernden Welt sind die Umsetzung, Abstimmung und Ausrichtung des täglichen Handelns auf die Strategie anspruchsvoll. Folgende Hilfsmittel und Werkzeuge helfen, die Strategie umzusetzen:

- Strategieumsetzungsplan
- Businessplan und Realisierungsfahrplan