

Management

Unternehmensstrategie

Strategie ist Silber – Dialog ist Gold

Für eine gute Unternehmensstrategie braucht es vor allem eines: viel Kommunikation. Dann ist auch eine regelmäßige Anpassung halb so wild.



nen wir als Strategie beibehalten?“ Das Aufschreiben sei enorm wichtig, um von einem implizierten Selbstverständnis hin zu einem konkreten Handlungsansatz zu kommen. „Ein Elternpaar wird in der Regel bei der Erziehung der gemeinsamen Kinder sehr ähnliche Werte vermitteln und unausgesprochen davon ausgehen, dass der jeweils andere bestimmte Situationen ähnlich regelt oder sieht. Bittet man beide, ihre Strategien auszuformulieren und aufzuschreiben, werden sich dennoch einige erstaunliche Unterschiede zeigen“, gibt der Berater als Beispiel. Durch bestimmte Leitfragen mit „Sieb-funktion“ könne man die Strategie eines Unternehmens von Grund auf herausarbeiten und so nachvollziehbar machen.

Hilfe von außen

Auf der Suche nach der richtigen Strategie kann es sinnvoll sein, sich externe Hilfe zu holen – entweder, weil die erforderlichen Kompetenzen dafür nicht im Unternehmen vorhanden sind, oder weil eine Art „Moderator“ dabei helfen kann, den Findungsprozess besser zu strukturieren. „Ich stoppe die Vielredner, lasse die Leisen zu Wort kommen – und manchmal provoziere ich auch bewusst“, erklärt Rainer Krumm sein Vorgehen. „Als jemand von außen kann ich ruhig den Finger in die Wunde legen und dahin gehen, wo es wehtut. Und es kann natürlich sein, dass es mal richtig knallt, wenn viele Meinungen und Persönlichkeiten aufeinandertreffen. Da hilft es, als eine Art Schiedsrichter auf die Einhaltung gewisser Regeln zu achten, damit es konstruktiv bleibt.“ Und wann ist es denn nun an der Zeit, die Strategie zu ändern, also z.B. ein neues Kundensegment ins Auge zu fassen oder auch die Herstellungsweise eines bestimmten Produktes zu überdenken? „Da gibt es

Wer sich online auf die Suche nach Publikationen zum Thema „Unternehmensstrategie“ begibt, der findet eine riesige Auswahl an Ratgebern rund um strategisches Management und Strategietools. Der Bedarf scheint groß zu sein. Mit „Unternehmensstrategie“ ist ein langfristiger Ansatz gemeint, mit dem die Unternehmensziele erreicht werden sollen. „Dabei lassen aber viele Unternehmer außer Acht, dass sie zunächst einmal ihre Ziele klar vor Augen haben müssen, bevor sie eine Strategie dazu entwickeln können“, sagt Rainer Krumm, Managementtrainer, Berater, Coach, Autor und Unternehmensberater mit Sitz im oberschwäbischen Ravensburg. Richtungsweisend, sagt Krumm, sei der Dreiklang aus Mission, Vision und Strategie: „Eine Unternehmensmission wäre beispielsweise: ‚Wir möchten zur Gesundheit der Weltbevölkerung beitragen‘ oder auch ‚Wir wollen Mobilität in die Welt bringen‘ - Missionen klingen immer ein bisschen schwülstig, sind

aber wichtig“, erklärt Krumm. „Die Vision ist sozusagen der Leuchtturm: ‚Wir wollen der führende Hersteller von XY sein‘ oder ‚der schnellste, billigste Anbieter‘.“ Die Strategie sei die Antwort darauf, wie man Mission und Vision erreiche.

Aus dem Kopf aufs Papier

Bei vielen klassisch eigentümergeführten Unternehmen stecke die Strategie quasi im Kopf des Chefs – bei einer überschaubaren Unternehmensgröße sicherlich erst einmal kein Problem. „Wenn das Unternehmen nun aber wächst oder auch ein Generationenwechsel ansteht, wird es schwierig“, gibt Krumm zu bedenken. Hier übernehme er als Berater eine Art Hebammenfunktion: Er hilft dabei, die Strategie tatsächlich einmal greifbar für alle aufs Papier zu bringen. „Dabei klären wir Fragen wie ‚Was haben wir eigentlich gemacht, damit wir bisher erfolgreich waren – und was davon kön-



zwei Varianten“, sagt Rainer Krumm. „Bei der reaktiven Variante ändert sich der Markt, die Zielgruppe, die Technologien – das ist also eine extern initiierte Veränderung, auf die ich reagiere. Die eigentlich günstigere Ausgangssituation ist die aktive Variante: Wie können wir den Markt anders angehen? Gibt’s vielleicht eine neue Zielgruppe für uns?“

Zeit nehmen – zuhören

Es sei enorm wichtig, hin und wieder zu überprüfen, ob man noch auf dem richtigen Weg ist. „Die Leute nehmen sich diese Zeit in der Regel nicht – Strategie ist wichtig, aber eben nicht dringend.“ Sinnvoll sei es, feste Zeiten zum Strategiecheck festzulegen – ob nun einmal im Jahr oder einmal im Quartal. „Am besten nimmt man dafür eine Hub-schrauberperspektive ein und versucht, das Unternehmen mit etwas Abstand zu betrachten – am besten nicht vom eigenen Arbeitsplatz aus oder im Meetingraum, in dem Sie sowieso ständig sitzen.“ Und dann ran an die Bestandsaufnahme: Was hat sich geändert im Unternehmen? Welche Konsequenzen haben bzw. hatten diese Veränderungen? Wer profitiert von diesen Veränderungen – wer hat vielleicht Nach-

teile? Und gibt es ein akutes Problem, das abgewendet werden muss? „Kommunikation ist hier ganz, ganz wichtig. Bei der Überarbeitung einer Unternehmensstrategie muss allen klar sein: Warum machen wir das überhaupt? Welche Vorteile bringt das? Gleichzeitig muss eine Führungskraft aber auch zuhören können, um die Bedarfe im Unternehmen zu erkennen. Manche sind da allerdings wie Krokodile: Haben eine große Klappe, aber keine Ohren. Dabei sind die eigenen Mitarbeiter die wichtigste Ressource, wenn man wissen möchte, wo es hakt.“ Einbeziehung ist ein Schlüssel zum Erfolg.

Es gibt Stolperfallen

Eine durchweg schlechte Kommunikation ist eine von „sieben Todsünden“, die Rainer Krumm im Bezug auf Veränderung in Unternehmen formuliert hat. Ein weiteres Hindernis taucht etwa auf, wenn die gewählte Strategie gar nicht zur Unternehmenskultur passt. „Häufig werden Ideen und Konzepte, die in anderen Unternehmen erfolgreich umgesetzt wurden oder die gerade im Management im Trend liegen, recht unreflektiert übernommen. Es ist aber notwendig zu überprüfen, ob das

angestrebte Konzept zur eigenen Unternehmenskultur und zu den Werten passt, für die das Unternehmen steht oder stehen will. Ein patriarchalisch, hierarchisch geprägtes Unternehmen wird nicht ohne Weiteres eine Strategie fahren können, die auf viel Kooperation basiert – dafür ist unter Umständen ein Kulturwandel im Unternehmen notwendig.“ Rainer Krumm macht aber Mut zur Veränderung. „Die mieseste Falle, in die Sie bei dem Thema tapen können, ist die, KEINE Strategie zu haben.“ Dennoch: Sich bewusst gegen eine Strategie zu entscheiden und sich vorzunehmen, alle sich bietenden Chancen zu nutzen, das sei ja auch eine Strategie – auch wenn das bisweilen Chaos im Unternehmen stifte. „Solange das so kommuniziert wird und sich alle darüber im Klaren sind, ist alles gut. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter nicht dumm sterben – wer weiß, welche Strategie im Unternehmen warum gefahren wird, der wird sich in den meisten Fällen auch bemühen, sie mitzuverfolgen.“

Ausgabe 09/2018

Hier finden Sie den originalen Artikel: <https://www.regiomanager.de/ruhrgebiet/strategie-ist-silber-dialog-ist-gold>