



STRATEGISCHE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Ihr Unternehmenserfolg ist planbar und erreichbar

Welche Konsequenzen hat die Arbeitswelt 4.0? Wohin führt der Fachkräftemangel? Welche Risiken birgt die Digitalisierung? Eröffnet die durch Unberechenbarkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägte VUKA-Welt Chancen? – Vielleicht steht auch Ihr Unternehmen am Scheideweg.

Entscheiden Sie, in welche Richtung Sie sich entwickeln sollten: Wollen Sie sich treiben lassen? Oder wollen Sie auch morgen und übermorgen Ihre Marktposition behaupten und ausbauen?

Strategielos in den Untergang

Viele Unternehmen segeln strategielos in den Untergang, weil ihnen das Strategie-Steuerrad fehlt, mit dem sie den Kurs halten und ihre Segel nach dem Wind ausrichten. Statt sich intensiv um die strategische Ausrichtung zu kümmern, stürzen sich Unternehmer und Entscheider ins operative Tagesgeschäft und verlieren darüber den strategischen Blick für das große Ganze.

„Mir fehlt die Zeit, mich um die Strategie zu kümmern. Außerdem kommt es ohnehin so, wie es kommt, gegen Konjunkturschwankungen ist kein Kraut gewachsen. Und überhaupt, derzeit läuft das Geschäft doch prima!“ So und ähnlich lauten die Ausreden und Begründungen, wenn Entscheider die strategischen Überlegungen schleifen lassen. Fatale Folge: Irgendwann sind die Unternehmen den

stürmischen Entwicklungen der VUKA-Welt hilflos ausgeliefert, weil es keine Strategie mit Zukunfts-Weitblick gibt. Der Umsatz bricht ein, der Gewinn rutscht in die Rotlichtzone, die besten Mitarbeiter verlassen das sinkende Schiff. Wie lässt sich dieses Szenario verhindern?

Mit Strategie und Planung sicher in den Zielhafen

Nachhaltiger Unternehmenserfolg ist möglich, wenn Sie die strategische Ausrichtung in den Fokus rücken. Von Henry Mintzberg stammt der Satz: „Strategie ist nicht die Folge der Planung, sondern das Gegenteil: ihr Anfang.“ Es gibt Entscheider, die behaupten, angesichts der rasanten tagtäglichen Veränderungen sei eine längerfristige Strategie und Planung unsinnig. Denn niemand könne heute sagen, in welche Richtung sich morgen der Wind dreht.

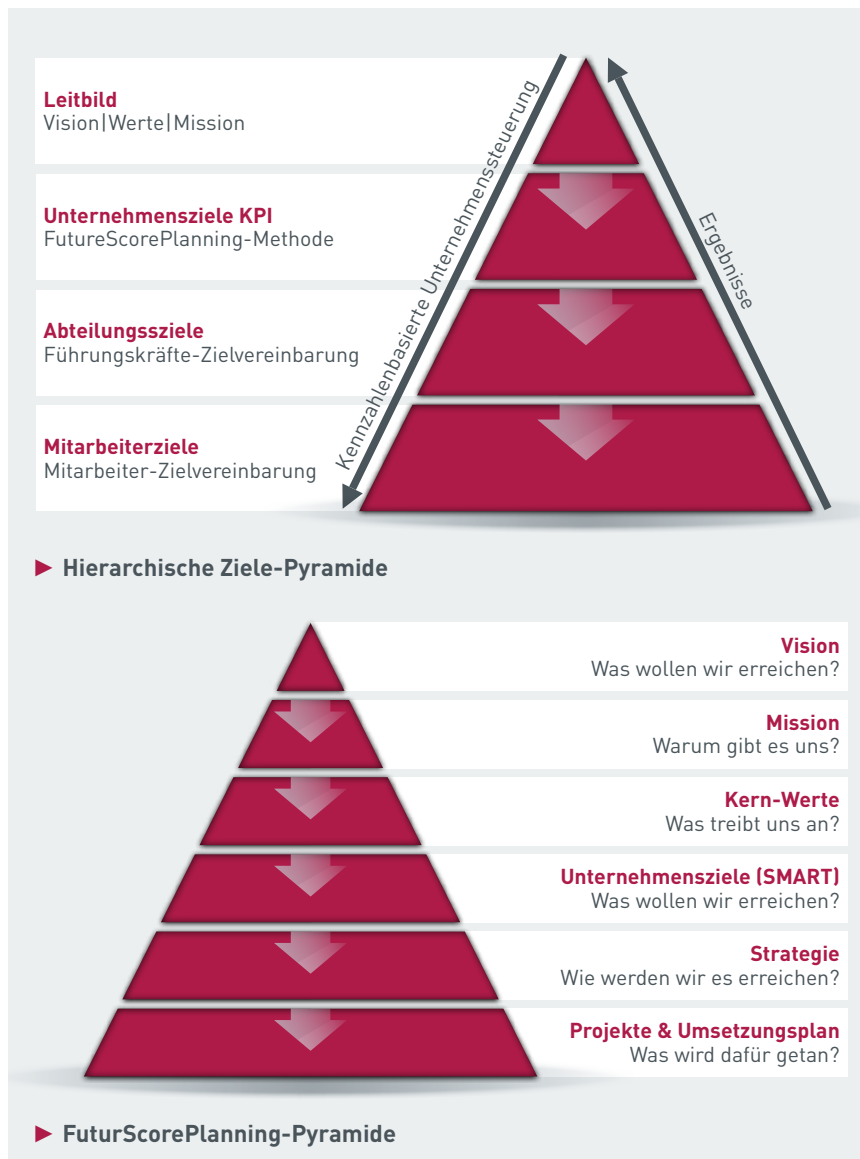
Eine Vision zu kreieren und Ziele für einen längeren Zeitraum zu setzen, sei darum unsinnig. Doch das genaue Gegenteil ist der Fall!

Strategie-Impuls 1: Der Kapitän ist verantwortlich

Strategische Planung ist eine klare Managementaufgabe: Der Unternehmer als Kapitän ist dafür verantwortlich, dass das Unternehmensschiff auch in Zukunft in den sicheren (Erfolgs-)Hafen steuern kann. Dabei gilt: „Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige“ (Seneca) – ohne Ziele keine Treffer und keine Erfolge. Die Entscheider und Führungskräfte unterstützen den Kapitän dabei, das Steuer fest in der strategischen Hand zu halten und einen Plan mit konkreten Zielen und Umsetzungsaktionen zu entwerfen, mit denen sich das Schiff sicher in den Zielhafen steuern lässt.





Strategie-Impuls 2: Mit Leitbild und Vision Kurs halten

Kurs halten – das gelingt, wenn Sie über ein klares Leitbild verfügen, aus dem sich die Unternehmensziele, die Abteilungsziele und die Mitarbeiterziele ableiten lassen. Sie wissen ja: Ohne Ziele keine Treffer!
In dem Leitbild ist Ihre unternehmerische Vision ausformuliert. Wer nun wie einst Helmut Schmidt argumentiert: „Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen“, dem sei entgegen: Visionen sind das gerade noch Machbare, Visionen schwanken zwischen Utopie und Realität – und darum können sie verwirklicht werden. Die Vision ist ein motivationsstiftendes Sinnbild für Ihren zukünftigen Zustand, um dessen Erreichung Sie immer wieder aufs Neue kämpfen müssen. Dazu bedarf es einer strukturierten Vorgehensweise.



Strategie-Impuls 3: Mit Struktur zur Strategie

Am Anfang steht die Frage, was Sie erreichen wollen. Wo wollen Sie mit Ihrem Unternehmen in drei bis fünf Jahren stehen? Leiten Sie daraus Ihre Mission ab, analysieren Sie die Kern-Werte, die Sie antreiben. Dann verfügen Sie über einen Polarstern, der die Richtung weist und Ihnen und Ihren Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit bietet. Und das ist extrem wichtig in unsicheren VUKA-Zeiten. Ihre Kern-Werte führen Sie direkt zu Ihren Unternehmenszielen. Eine wichtige Rolle spielen hierbei die Key Performance Indicators (KPI) – das sind Schlüsselkennzahlen, die Ihre unternehmerische Leistung messbar widerspiegeln und als Zielvorgaben dienen.
Vergessen Sie bei allen Schlüsselkennzahlen aber nie das emotionale Warum: Ihre Mitarbeiter und Sie müssen von der Sinnhaftigkeit der Zielerreichung rational und vor allem emotional überzeugt sein.

Projekte	2020	2021	2022	2023
 Performance	Prozessmodellierung nach ISO9001/TS 16949			Automatisierung Qualitätsmanagement
 Wachstum	Proaktive Neukundenakquise	Cross-Selling I	Cross-Selling II	Cross-Selling III
 Compliance		Modellierung Complianceprozess		
 Wertschöpfung		Verhandlungstechnik im Einkauf	Wertanalyse	

► Projekt-Roadmap nach LESCH CONSULT

Strategie-Impuls 4: Unterstützung einholen

Sie sehen: Strategieplanung ist knallharte Arbeit. Sie überprüfen Ihre Abläufe und legen alle Unternehmensprozesse unter die Analyselupe. Und zwar objektiv und kritisch. Darum ist es richtig und wichtig, sich der Unterstützung von außen zu versichern. Wenn Sie sich als Kapitän einen zusätzlichen Businesslotsen oder Berater an Bord holen, wird es diesem aus neutraler Sicht leichter fallen als Ihnen, Unternehmensprozesse sachlich zu analysieren und zu hinterfragen, Stärken zu optimieren, Schwächen ausmerzen – und sich dabei eventuell von ineffektiven Prozessen radikal zu trennen.

Strategie-Impuls 5: Unternehmensentwicklung aus einem Guss

Letztendlich sollen strategische Überlegungen und Planungen zu konkreten Projekten führen und Ihnen helfen, Ziele zu erreichen. Um Zukunftsprojekte, die Ihrem Unternehmen das Überleben am Markt garantieren und

► Extra-Tipp: Förderprogramme nutzen

Mit Beratungsdienstleistungen unterstützt die Initiative unternehmensWert:Mensch kleine und mittlere Unternehmen bei der Entwicklung moderner mitarbeiterorientierter Personalstrategien, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Finanziert wird das Programm aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS).

Infos: www.unternehmens-wert-mensch.de

Marktanteile sichern, zu definieren, zu planen und konsequent umzusetzen, hat es sich als zielführend erwiesen, die strategischen Überlegungen in einen Fahrplan oder eine Projekt-Roadmap münden zu lassen.

Ein Vorteil dieser Vorgehensweise besteht in der ganzheitlichen Unternehmensentwicklung aus einem strategischen Guss. Denn ab jetzt stehen Ihre Zukunftsprojekte in einem direkten Bezug zu Ihrem Leitbild und Ihrer Vision, weil sie daraus abgeleitet worden sind und so einen substantiellen Beitrag zur Verwirklichung eben jener Vision und Ihrer Mission und Unternehmensziele leisten.

Strategie-Impuls 6: Mitarbeiter mitnehmen

Strategische Unternehmensplanung führt zu Changeprozessen. Wer Zukunft gewinnen will, muss notwendige Veränderungen und Anpassungsprozesse wagen. Nun kennen wir alle das Phänomen, dass die meisten Mitarbeiter zu den Bewahreotypen gehören und am liebsten alles beim Alten lassen wollen. Darum sollten Sie sie an dem Strategieprozess aktiv beteiligen, ihre Meinung einholen, Lösungsideen erarbeiten lassen und in intensiven Mitarbeitergesprächen Überzeugungsarbeit für den Wandel leisten. So entwickeln Sie Betroffene zu Beteiligten. Ein Kompetenzcheck zeigt Ihnen, ob und wo aufgrund der Veränderung mithilfe von Weiterbildungen Kompetenzanpassungen unerlässlich sind. Und eventuell müssen Sie neue Mitarbeiter einstellen. Entscheidend ist: Sie sollten die Matrosen auf Ihrem Unternehmensschiff dazu bewegen, die Veränderungen mitzutragen, mitzugestalten und auch aktiv einzufordern.

► **Checkliste für Ihre strategische Unternehmensplanung**

1. Verfügen Sie über ein spezifisches Unternehmens-Leitbild?

- Wissen Sie, was Ihre Mitarbeiter und Sie zukünftig motiviert und begeistert?
- Welche Kern-Werte treiben Sie an?

2. Haben Sie eine Unternehmens-Check durchgeführt?

- Verfügen Sie über eine detaillierte Unternehmens- und Marktanalyse?
- Was erwarten der Markt und der Kunde von Ihnen, was ist morgen Ihr Business?
- Was läuft gut, was schlecht [Stärken-Schwächen-Analyse]?

3. Sind Ihre Unternehmensziele klar definiert?

- Was wollen Sie warum erreichen?
- Welche Schlüsselkennzahlen haben Sie? Werden Sie die Kennzahlen erreichen?

4. Wie lautet Ihre Unternehmensstrategie (mittel- und langfristig)?

- Wie werden Sie Ihre Ziele umsetzen?
- Auf welchem Weg gelingt dies?

5. Welche Projekte dienen der Umsetzung?

- Welche erfolgsentscheidenden Zukunftsprojekte sind klar definiert?
- Wer wird wann und bis wann unter welchem Mitteleinsatz tun?

6. Ist das Projektmanagement sauber aufgestellt?

- Wer trägt für die Umsetzung die Verantwortung?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche potenziellen Stolpersteine gibt es und wie lassen sie sich aus Weg räumen?

Strategie-Impuls 7: Entwicklung methodisch angehen

Strategische Unternehmensentwicklung ist ein komplexer Vorgang. Mit der FutureScorePlanning-Methode von LESCH CONSULT liegt ein Instrument vor, mit der Sie die Schritte zur ganzheitlichen Unternehmensentwicklung systematisieren können.

Die Methodik umfasst die genannten strategischen Komponenten und stimmt Themen wie Leitbilddefinition, Unternehmens- & Marktanalyse, messbare strategische Unternehmensziele, Unternehmensstrategie und Projektfindung logisch aufeinander ab.



► **FutureScorePlanning-Navigator**



Der Autor

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtschaftsing. (FH)
 Elmar Lesch ist Inhaber der Unternehmensberatung für Vertrieb und Marketing LESCH CONSULT mit Sitz in Würzburg. Er unterstützt als Experte für Unternehmensentwicklung und zertifizierter Prozessberater mit seiner ganzheitlichen und praxisbewährten Methodik FutureScore-Planning Unternehmen bei der erfolgsorientierten Zukunftsplanung.

Elmar Leschs Kernkompetenz liegt in der strukturierten Unternehmensplanung und ergebnisorientierten Umsetzung durch Beratung, Training, Coaching und Projektmanagement in der Kunststoff-, Automobil-, Bau- und Umweltbranche.

LESCH|CONSULT

► www.lesch-consult.de