

>> Strategieentwicklungsprozess bei der Wälchli Feste AG, Aarwangen

Strategieentwicklung für die Praxis

>> Die Entwicklung und Festlegung einer klar definierten Unternehmensstrategie wird häufig als zu theoretisch und nicht notwendig empfunden. Doch spätestens dann, wenn sich die Märkte oder das organisatorische Umfeld ändern, stellen sich viele grundsätzliche Fragen nach einer strategischen Neuausrichtung und Repositionierung der Unternehmung. Für was stehen wir eigentlich? Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Zukunft? Worin besteht die Wertschöpfung für unsere Kunden und wo müssen wir uns konsequenter auf die Bedürfnisse des Marktes ausrichten?

Diese und weitere Fragestellungen standen auch für die Wälchli Feste AG in Aarwangen auf der Agenda 2011. Die Wälchli Feste AG wurde am 1. Januar 2007 von der Kongress + Kursaal Bern AG übernommen und ist spezialisiert auf das Catering für Firmenanlässe, Jubiläen, Events und Bankette von 50 bis 5000 Gästen. Die Unternehmung bietet einen Rundumservice vom gediegenen Fest- und Partyzelt samt Infrastruktur und Mobiliar bis zum gepflegten Mehrgangmenü. Daneben baut die Firma Festzelte und Festhallen für 50 bis 5000 Perso-

nen und sorgt für den kulinarischen Hintergrund im Stadttheater Olten.

In den ersten Betriebsjahren nach der Übernahme galt es, die firmeninterne Neuausrichtung und Integration ins Mutterhaus zu gestalten. In diesem Jahr wurde dann der Fokus auf die Anpassung und Weiterentwicklung der externen Strategie gelegt. Am Strategieentwicklungsprozess beteiligt waren der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung der Wälchli Feste AG. Begleitet und moderiert wurde der Entwicklungsprozess von Stefan Hünig (SAQ-QUALICON AG).

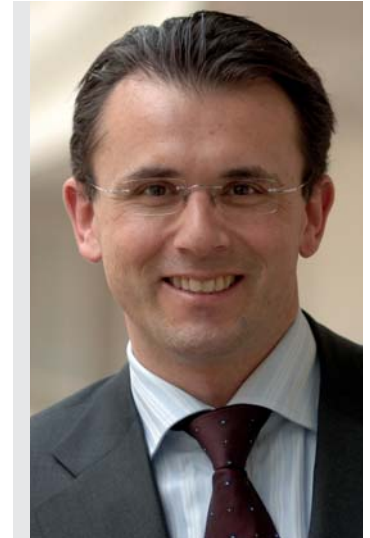
Wir befragten den VR-Präsidenten Herrn Patrik Scherrer im Rahmen eines Interviews über seine Erfahrungen und die erlebten Veränderungen innerhalb der Organisation.

Was waren die wichtigsten Entscheidungskriterien für eine Begleitung und Moderation des Strategieentwicklungsprozesses durch einen externen Coach?

Der Entscheid für die externe Begleitung und Moderation wurde vom gesamten Verwaltungsrat gefällt. Für mich persönlich war vor allem meine Rolle im Strategieentwicklungsprozess von entscheidender Bedeutung. Ich wollte mich aktiv einbringen und nicht aus meiner Position der hierarchischen Führung agieren. Letzteres hätte insbesondere den demokratischen Prozess zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung beeinflusst. Hier war es für mich wichtig, dass möglichst viel kreativer Input von allen Seiten einfließt.

Welche Wirkung beziehungsweise welchen konkreten Nutzen haben Sie erwartet?

Natürlich erhofften wir uns ein kritisches Hinterfragen unserer blinden Flecken durch den Coach. Der externe Blick auf bestehende Bilder, Denkweisen und Strukturen in einer Organisation ist bei einer strategischen Neuausrichtung immer von zentraler Bedeutung. Positiv überrascht hat uns auch die Wirkung von Herrn Hünig auf die Mitglieder der Geschäftsleitung. Sie standen dem Strategieentwick-



>> VR-Präsident Patrik Scherrer

lungsprozess anfänglich eher skeptisch gegenüber. Er verstand es jedoch, durch seine unverkrampfte Art und seine Praktikersprache alle Beteiligten ins Boot zu holen und für die Neuausrichtung zu begeistern.

Bei all dem muss jedoch beachtet werden, dass der externe Coach seine Grenzen hat. Er kann nicht alle Fakten, Einflüsse und Entscheidungen aus der Vergangenheit und dem Umfeld der Organisation kennen. Auch die fachlichen Kompetenzen lagen beim Team selbst, sodass letztendlich dieses auch für die strategischen Entscheidungen Verantwortung übernehmen muss.

Hat das Team im Laufe des Strategieentwicklungsprozesses neue Erkenntnisse gewonnen?

Ja. Insbesondere die Diskussion über Marktrisiken und -chancen sowie unsere Stärken und Schwächen im Rahmen der SWOT-Analyse hat uns neue strategische Perspektiven aufgezeigt. Einige bestehende Paradigmen und Regeln wurden hinterfragt und geändert. So zum Beispiel die einseitige Fokussierung auf den Umsatz zulasten des Ertrags. Auch der effektive Einfluss einzelner Geschäftsfelder auf den Gesamterfolg des



>> Festbankett im Kursaal Bern/Wälchli Feste AG

Unternehmens wurde bisher teilweise falsch eingeschätzt.

Welche Perspektiven und Zielsetzungen haben sich durch den Prozess vor allem verändert?

Aus unserer Sicht gilt es, zukünftig mehr Augenmerk und Gewicht auf die Wertschöpfung in den Geschäftsfeldern zu legen. Im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses wurden hierzu die einzelnen Geschäftsfelder auch klarer definiert und abgegrenzt. Gleichzeitig konnten Handlungsfelder aufgedeckt werden, wo und wie sich die Geschäftsfelder weiterentwickeln müssen und wo Aktivitäten mit geringer Wertschöpfung für die Kunden abzubauen sind. Des Weiteren wurden Synergieeffekte zur Muttergesellschaft aufgezeigt, die schon jetzt mehr Beachtung finden und deren Weiterentwicklung und Ausbau bereits begonnen haben.

Was hat das Team am meisten gefordert oder allenfalls auch irritiert?

Gefordert haben uns vor allem die zeitlichen Ressourcen, da der Strategieentwicklungsprozess parallel zum operativen Tagesgeschäft laufen musste. Eine mehrtägiger Workshop fernab von der Organisation kam für uns nicht infrage. Anspruchsvoll war zu Beginn die Analyse der Erfolgstreiber, was uns zunächst eher theoretisch vorkam. Ebenfalls war es für uns ein Balanceakt, das strategische Fundament, welches in den letzten Jahren bereits gelegt worden war, nicht unmittelbar wieder infrage zu stellen, sondern auf diesem aufzubauen und es weiterzuentwickeln.

Wie hoch schätzen Sie den Grad des neu aufgebauten Know-hows?

Profitieren konnten wir unter anderem von einem tieferen

Gesamtverständnis und dem Bewusstsein über unser Geschäftsumfeld. Zudem haben wir erkannt, wo wir unser Wissen im Kontext der neuen Strategie noch ausbauen müssen. Der rote Faden und der nutzbare Raster, die uns Herr Hünig im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses mitgegeben hat, werden uns bei der Strategieimplementierung sicherlich sehr hilfreich sein.

Gab es für Sie ein besonderes Highlight, das heute noch wirkt?

Im Prozess selbst war es vor allem die engagierte Mitwirkung jedes einzelnen Teammitgliedes. Man hat Aussagen und Bestehendes kritisch hinterfragt und Farbe bekannt. Dieses Engagement und der Elan haben sich weitergezogen. Ich bin erstaunt darüber, wie konsequent und schnell die neue Strategie durch die operative Geschäftsleitung im Alltag bereits umgesetzt wurde. Die Veränderungen haben sich auch sehr rasch und spürbar auf unsere betriebswirtschaftlichen Schlüsselindikatoren ausgewirkt.

Wo stehen Sie aktuell im Umsetzungsprozess und welches Fazit können Sie ziehen?

Das erhöhte Bewusstsein über verschiedene Fragestellungen und Herausforderungen, zum Beispiel der stärkere Fokus auf die Ertragskraft der einzelnen Geschäftsfelder, hat schon sehr viel bewirkt. Im Moment arbeiten wir an unserem Businessplan. Dabei gilt es für uns, die Nachhaltigkeit der neuen Strategie zu sichern und den neuen Pfad konsequent weiterzugehen. Ich bin überzeugt, dass uns dies gelingen wird.

**Text: Martin Mechlinski
SAQ-QUALICON AG**

>> Berufliche Erfolgsfaktoren für Qualitätsmanager/innen

Komplementäres Wissen ist gefragt

>> Der Kompetenzbereich von Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanagern hat sich in den letzten 20 Jahren massiv erweitert. Eine reine Fokussierung auf die klassischen QM- und QS-Themengebiete gehört der Vergangenheit an. Je länger, je mehr nehmen sie die Rolle eines Unternehmensentwicklers wahr, der für sehr unterschiedliche, organisationsübergreifende Herausforderungen und Themenstellungen verantwortlich ist.



>> Bildungstrümpfe für komplementäres Wissen im Qualitätsmanagement

Dies beginnt bei den naheliegenden Themen wie Prozessmanagement und Umweltmanagement und zieht sich von dort aus weiter, zum Beispiel in Richtung Risikomanagement/IKS oder betrieblicher Datenschutz bis hin zum Coach für interne Change-Management-Projekte. Wer hierzu heute nicht das notwendige breite Wissen mitbringt, der verliert schnell den Anschluss an seine Mitbewerberinnen und Mitbewerber im Arbeitsmarkt. Neue und interessante Stellen mit einem höheren Anspruchsniveau und einer entsprechenden beruflichen Position gelangen so in weite Ferne.

Qualitätsmanagerinnen und Qualitätsmanager, die konsequent in den Ausbau ihres komplementären Wissens investieren, besitzen immer die besseren Karten. Sie werden zu gefragten Generalisten in der Wirtschaft, die massgeblichen Einfluss auf die Entwicklung und Gestaltung von Unternehmen gewinnen. Die SAQ-QUALICON bietet auch 2012 wieder eine breite Palette von Bildungsangeboten, die für Sie wichtige Trümpfe im nächsten Karriereschritt sein können.