

>> Strategien einfach und nachvollziehbar kommunizieren

Kennen Sie Ihre Unternehmensstrategie?

>> Eigentlich eine überflüssige Frage, oder? Zumindest in den Köpfen des Managements sollten die wichtigsten Eckpunkte der Unternehmensstrategie vorhanden sein. Doch wie sieht es bei den Mitarbeitenden aus? Kennen sie die Strategie ihres Unternehmens und wird diese von ihnen systematisch und konsequent im Alltag umgesetzt?

Fragt man die Mitarbeitenden nach der Unternehmensstrategie, so kommen oft nur vage Antworten. Wenn, dann wird häufig auf ein Leitbild mit allgemeinen Aussagen und Werten oder auf die strategischen Unternehmensziele im Bereich Finanzen verwiesen. Doch was beinhaltet eine Unternehmensstrategie wirklich?

Die Antwort zum Verständnis des Begriffs «Strategie» liefert uns das EFQM Excellence Modell mit folgender Definition: «Planungen der Unternehmensführung, welche die Wege beschreiben, mit denen eine Organisation ihre Mission und Vision zu erreichen beabsichtigt. Diese werden folgend in strategische

Eckpunkte und Ziele überführt, um die notwendigen Aktionen der Organisation daran auszurichten.»

In dieser Definition steckt ein Schlüsselwort, dessen Umsetzung problemlos ganze Bibliotheken füllen würde. Das Wort ist «Wege», was eher unscheinbar klingt, aber der Kern jeder Strategie ist. Die «Wege» zum Erfolg mögen dabei noch so unterschiedlich sein, eines ist ihnen jedoch gemeinsam. Sie müssen der Organisation bekannt sein und von den Mitarbeitenden verstanden und gelebt werden.

Aus diesem Grund liegt ein wichtiger Schlüssel für die erfolgreiche Strategieumsetzung

in der internen Kommunikation. Viele Organisationen tun sich aber gerade in diesem Punkt sehr schwer, ihre Strategie den Mitarbeitenden transparent und verständlich zu machen. Vielleicht auch deswegen, weil man gar nicht so genau weiss, was denn diesen «Weg» kennzeichnet und was eine gute Unternehmensstrategie beinhalten soll.

Hierzu wurden von Johannes Rüegg-Stürm im Buch «Das neue St.Galler Management-Modell» die zentralen inhaltlichen Fragestellungen einer Unternehmensstrategie in einem ganzheitlichen Ansatz zusammengefasst (siehe Grafik). Es vereint die unterschiedlichen Strategieansätze aus der Betriebswirtschaftslehre und den Wirtschaftswissenschaften in einem vernetzten Modell aus fünf Strategieelementen. Angefangen von der Ausrichtung auf die Anliegen und Bedürfnisse

der Anspruchsgruppen, den differenzierenden Kundennutzen im Leistungsangebot, über den Wertschöpfungsfokus bis hin zu den Kooperationsfeldern und Kernkompetenzen einer Unternehmung.

Was im ersten Moment akademisch tönt, kann in der Praxis auf einer sehr pragmatischen Art und Weise die Strategie eines Unternehmens und dessen Weg zum Erfolg beschreiben. Dazu sollen die zentralen inhaltlichen Fragestellungen der fünf Strategieelemente nachfolgend aufgezeigt werden.

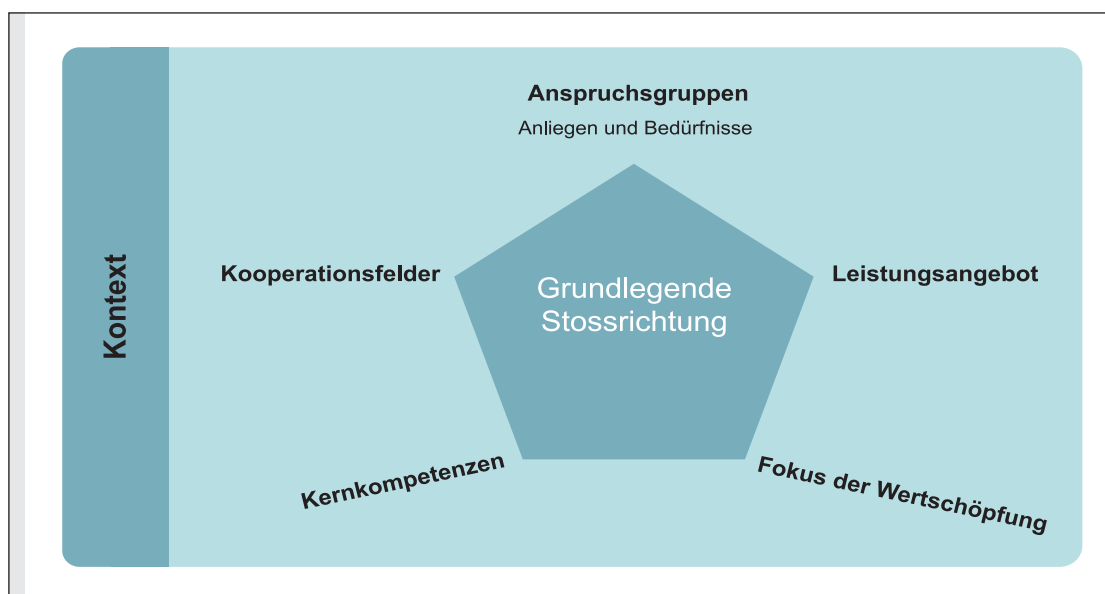
Anliegen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen

Bei diesem Element stehen folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Auf welche Kunden- und Marktsegmente will sich das Unternehmen mit seinem Leistungsangebot konzentrieren?
- Welchen Bedürfnissen der Kunden- und Marktsegmente und welchen Anliegen weiterer, strategisch relevanter Anspruchsgruppen will das Unternehmen mit seinem Leistungsangebot, den Werten und den Zielen ein besonderes Gewicht geben?
- In welcher Form soll mit den Kunden und den strategisch relevanten Anspruchsgruppen eine aktive Kommunikation stattfinden?

Wichtig hinsichtlich der Bedürfnisse der Kunden sind nicht nur die vordergründig rationalen, sondern auch die tieferliegenden emotionalen Bedürfnisse und Werte, die zu beachten sind. Diese sind für die Positionierung der Marke und die Markenkommunikation von massgeblicher Bedeutung.

Dass hier nicht nur die Kunden, sondern auch weitere strategisch relevante Anspruchs-



>> Inhaltliche Fragestellungen zur Unternehmensstrategie

(Quelle: J. Rüegg-Stürm, Das neue St.Galler Management-Modell, 2003)

gruppen berücksichtigt werden, deckt sich auch mit der Sichtweise des EFQM Excellence Modells.

Ausrichtung des Leistungsangebots

Dieses Strategieelement wird durch folgende Fragestellungen geprägt:

- Welche Leistungen und Produkte werden für welche Kunden- und Marktsegmente angeboten?
- Welche Nutzen stehen für die jeweiligen Kundensegmente im Vordergrund?
- In welchen Merkmalen differenzieren sich die Leistungen und Produkte gegenüber denen der Wettbewerber?

Neben der Planung und Festlegung des Produktportfolios gilt es hier vor allem auch die Frage nach der klaren Differenzierung im Markt zu klären.

Fokus der Wertschöpfung

Gefragt sind hier das Management der Wertschöpfungskette und die Abgrenzung der internen Wertekette im Kontext zum differenzierenden Nutzen der Leistungen und Produkte. Die zentralen Fragestellungen lauten hier wie folgt:

- Auf welche wertschöpfenden Aktivitäten soll das Unternehmen fokussieren, die entscheidend sind für die Generierung eines einzigartigen Kundennutzens?
- Welche Wertschöpfungsaktivitäten in der Wertekette sind allenfalls auszulagern, um auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren?
- Welche Wertschöpfungsaktivitäten der Schlüsselpartner in der Wertschöpfungskette bilden eine wichtige Grundlage für unser Nutzenversprechen und wie managen wir diese?

Entwicklung der Kooperationsfelder

Dieses Strategieelement knüpft nahtlos am vorherigen «Fokus der Wertschöpfung» an. Dort, wo strategisch relevante Wertschöpfungsaktivitäten ausgelagert oder in der Wertschöpfungskette vor- beziehungsweise nachgelagert sind, gilt es folgende Fragestellungen zu klären:

- Wo müssen strategische Kooperationen aufgebaut oder weiterentwickelt werden, um das eigene Nutzenversprechen zu sichern oder die eigene Innovationsfähigkeit zu steigern?
- Wo können strategische Kooperationen in der nachgelagerten Wertschöpfungskette helfen, einen neuen Nutzen oder Innovationspotenziale für die Kooperationspartner zu generieren?
- Wie müssen die strategischen Kooperationen gestaltet sein, um eine hohe Effizienz in der Zusammenarbeit und Effektivität in den erzielten Resultaten zu gewährleisten?

Auf- und Ausbau von Kernkompetenzen

Zum Schluss, aber dennoch ein zentrales Bindeglied in der inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie. Hier entscheidet sich, ob die klare Positionierung des Unternehmens sowie die Differenzierung der Leistungs- und Produktmerkmale gelingt und der Fokus der Wertschöpfung richtig gewählt wurde. Die Fragestellungen lauten hier:

- Welches Wissen und welche Fähigkeiten, Technologien und Ressourcen sind Voraussetzung für die Schaffung des angestrebten Kundennutzens und die Generierung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils?

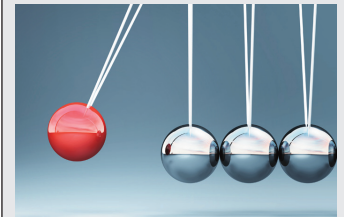
- Wie und wo gilt es dieses Wissen sowie die Fähigkeiten, Technologien und Ressourcen besser zu vernetzen und weiterzuentwickeln?

Résumé

Die Resultate aus den inhaltlichen Fragestellungen einer Unternehmensstrategie sollten für alle Mitarbeitenden verständlich und nachvollziehbar aufgezeigt werden. Dies gibt ihnen Orientierung für ihr eigenes Handeln sowie deutlich mehr Verständnis für einzelne Entscheidungen im Management. Gleichsam gibt es dem Management selbst die Möglichkeit, das eigene Handeln und die strategischen Entscheidungen auf Basis der definierten Unternehmensstrategie zu reflektieren oder neue Strategieoptionen zu entwickeln.

Ergänzend sei dazu angemerkt, dass sich all diese Themen und Fragestellungen auch in den Grundkonzepten des EFQM Excellence Modells wiederfinden lassen. Somit ist dieses Modell auch ein sehr guter Ansatz für Unternehmen, die sich auf den Weg zu Excellence begeben wollen.

Text: Martin Mechlinski, SAQ-QUALICON



EFQM Excellence Assessor Training

Zielgruppe sind Personen, die an einer offiziellen EFQM-Ausbildung (inkl. Prüfung und Bewertung durch einen akkreditierten Trainer) interessiert sind sowie Personen, die als Assessoren im Bewertungsprozess Stufen der Excellence eingesetzt werden möchten.

Diesen Lehrgang führen wir im Auftrag der SAQ Swiss Association for Quality durch.

Abschluss:

EFQM-Zertifikat «EFQM Excellence Assessor»

16. bis 18. April 2013, Olten

Journey to Excellence (J2E)

Dieser Lehrgang richtet sich an Projektleiter und Führungsverantwortliche, die sich mit ihrer Organisation auf den Excellence Weg begeben und diesen kennen lernen wollen.

Abschluss:

EFQM-Zertifikat «Journey to Excellence»

22. und 23. April 2013, Olten

Leaders for Excellence (L4E)

Dieser Lehrgang richtet sich an Projektleiter und Führungsverantwortliche, die alle Komponenten des EFQM Excellence Modells noch besser anwenden und ihre Organisation auf dem Weg zu Excellence gezielt weiterbringen möchten.

Abschluss:

EFQM-Zertifikat «EFQM Leader for Excellence – Level 1»

13. und 14. Mai 2013, Olten

Mehr Infos zu den Lehrgängen finden Sie unter www.saq-qualicon.ch