

Strategisches Management als herausragend für den unternehmerischen Erfolg bestätigt

Nachhaltige unternehmerische Erfolge sind selten Selbstgänger, vielmehr fast immer Ausdruck von überlegtem strategischem Management. Der Anfang strukturierter Strategiearbeit kann ein moderierter Strategieworkshop sein.

Strategisches Management - erfolgreichere Unternehmen

Experten sind sich einig, Strategisches Management ist eine bedeutende Kernaufgabe im Management. Vom Einzelunternehmen über den Mittelstand bis zum Konzern, ob Inhaber, Geschäftsführer oder Top-Manager, ob Bereichsleitung oder zugehörig zur Geschäftsleitung, keiner sollte oder direkter formuliert, kein verantwortlicher Unternehmens- oder Bereichslenker darf sich im Rahmen der Zukunftssicherung des Unternehmens dieser Erkenntnis verschließen.

Thinkers50 („Identifying, ranking, and sharing extraordinary management and business thinking“) wählt alle zwei Jahre die Vordenker im Management. Die Wahl gilt wie ein Oscar im Managementdenken. Einer der im Ranking schon lange ganz vorne lag, wurde 2015 auf Platz eins gewählt. Der Strategieprofessor Michael Porter.

Seine Lehren und Modelle sind unverzichtbarer Bestandteil von Managementtrainings und Hochschulausbildungen weltweit. Sie sind nicht nur bloße Theorie, sondern bieten den Anwendern hohen Nutzen. Sie liefern Rahmen und Werkzeuge zur strukturierten Beschäftigung mit dem eigenen Unternehmen, der Unternehmensumwelt und Wettbewerbsfähigkeit. Sie leiten das Management an, sich Bilder von der Zukunft zu machen, Chancen und Risiken zu erkennen und die eigenen Stärken und Schwächen darauf zu reflektieren.

Strategische Überlegungen unter Anwendung der entsprechenden Werkzeuge gehören zur Erstellung des Business-Plans, zur (Neu-)Positionierung von Unternehmen, zur Reorganisation wie zum Sanierungskonzept.



Strategieprozess

Die Strategie wird vom leitenden Management entwickelt, verantwortet und umgesetzt.

Der moderierte Strategieworkshop fokussiert die Strategiearbeit.

Überall gilt es, die Ziele des Unternehmens, das unternehmerische Umfeld, seinen Markt und die eigene Positionierung im Markt zu beschreiben, zu analysieren und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Wenn dieses Fundament sorgfältig steht, kann es das „unternehmerische Haus“ nachhaltig über die Gegenwart hinaustragen.

Studien zeigen, dass erfolgreiche Unternehmen den strategischen Planungselementen einen höheren Stellenwert beimessen (Kneerich et al. 2010).

Die Bedeutung des strategischen Managements gilt für jede Unternehmensgröße und Organisationsform. Sie gilt für marktwirtschaftlich getriebene Unternehmen genauso, wie für Nonprofitorganisationen. Es gibt durchaus inhaltliche Unterschiede und die Umfeldanalyse, Strategie- und Marktpositionsbestimmung fallen in einem weltweiten Konzern erheblich umfangreicher aus als für den lokal tätigen Einzelhändler. Alleine schon aus wirtschaftlichen Gründen würde das gar nicht anders gehen. Die zu stellenden und zu beantwortenden Fragen sind jedoch grundsätzlich dieselben.

Rollenverständnis strategisches Management

Die Erfahrung zeigt, dass in kleineren und mittleren Unternehmen sich das Management aufgrund eines zum Teil auch missverstandenen Rollenverständnisses diesen zentralen Managementaufgaben nicht immer stellt. Jeder leidenschaftliche Unternehmer oder Manager hat eine Herkunft als Ingenieur, Techniker oder Handwerker, als Händler, Vertriebler, BWLer, Sozialwissenschaftler oder aus sonstiger Profession. Management stellt jedoch vielfach neue Anforderungen und ist daher nur bedingt deckungsgleich mit der originären Profession. Zudem haben viele gelernt, ihre Leistung über einen „sichtbaren“ Output zu definieren. Strategisches Management passt hier nicht so einfach ins Denkmodell. „Ich habe keine Zeit, denn ich gehöre auf die Fläche“ ist eine gehörte Manager-Aussage, die das Beschriebene bestätigt.

„Das Erwirtschaften kurzfristiger Gewinne und der Fokus auf operative Tätigkeiten scheinen die langfristige Strategieperspektive aus dem Aufgabenbereich der Führungskräfte zu verdrängen.“ (Greiner/Wolf 2014). Das geht meistens eine Zeit gut, bis die Wirkungen von unzureichendem Management langsam offensichtlich werden. Die Marktposition schwindet: die Kunden gehen lieber zum Wettbewerber, Lieferanten verlieren das Interesse, es wurde versäumt, Produkte und Leistungen an veränderte Bedürfnisse der Kunden anzupassen. Als sichtbare Folge wird zunehmend über den Preis verkauft – notwendige Verkaufsrabatte nehmen zu und die Marge fällt. „Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge.“ (M. E. Porter 1997).

Das Nachholen der Versäumnisse der Vergangenheit gleicht einer Herkulesaufgabe. Einem Kraftakt mit ungewissem Ausgang. Und das, was neben all den anderen notwendigen Ressourcen dafür gebraucht wird, sind Zeit und Geld. Zeit, die im scharfen Wettbewerb davonläuft und Geld, welches immer knapper wird.

Strategieworkshop

Unternehmen, die sich das erste Mal intensiv mit Strategie beschäftigen wollen, können den Einstieg über einen moderierten Strategie-Workshop finden. Hier werden die passenden Methoden direkt auf die Analyse des Unternehmens und seines Umfeldes angewandt. Geschäftsführung und Geschäftsleitung entwickeln gemeinsam die Gesamt- und darauf abgestimmten Teilstrategien. Maßnahmenpläne folgen. Eine Checkliste zur Vorbereitung auf den Workshop hilft, die notwendigen Informationen im Vorfeld zu recherchieren, zu sammeln und aufzubereiten.

Strategisches Management macht Vorgaben und sucht Antworten auf die folgenden Fragen:

- Was sind unsere Ziele?
- In welchem Geschäftsfeld oder in welchen Geschäftsfeldern wollen oder sollten wir tätig sein?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus der Entwicklung der Unternehmensumwelt?
- Wie tragen wir den Wettbewerb in unserer Branche aus?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen?
- Wie können wir Wettbewerbsvorteile generieren?
- Was sind unsere Maßnahmen?

Strategie klärt:

- Welchen Weg schlagen wir ein, um unsere langfristigen Ziele zu erreichen?
- Wie können wir alle notwendigen Ressourcen in der richtigen Art, Güte und Anzahl zeitgerecht bereitstellen und optimal ausrichten, um unsere langfristigen Ziele zu erreichen?

Quellenverzeichnis

Greiner/Wolf (2014)

Greiner, O., Wolf, T.: Strategiestudie 2013/2014: 12 Schlüssel erfolgreicher Strategiearbeit. Horvát & Partner (Hrsg.). 2014

Kneerich et al. (2010)

Kneerich, O., Tilch, T., Lechner, M., Wulff, C.: Mit strategischer Planung zum Unternehmenserfolg. PwC (Hrsg.). 2010

Porter (1997)

Porter, M. E.: Nur Strategie sichert auf Dauer Erträge. In: Harvard Businessmanager, 3/1997, S. 42 ff.

Der Autor

PI-CCT Consulting · Coaching · Training
Managemententwickler

Claus-Dieter Piontke

Dipl.-Betriebswirt (FH), Business-Coach (dvct)

<https://managemententwickler.de>