



FUTURUM MANAGEMENT | BERATUNG

Strategie-Entwicklung und -Durchsetzung

Geben Sie der «Umsetzungslücke» keine Chance!

KMU verfügen meistens über eine klare Mission. Die Geschäftsführer und Inhaber wissen, weshalb und wie sie im Markt Erfolg haben und zukünftig haben werden. Nicht zwingend haben sie eine klar formulierte und konzipierte Strategie. Anstelle einer Strategieentwicklung werden in der Praxis Strategien oftmals erfahrungsbasiert und adaptiv zur bestehenden «Strategie» weiterentwickelt. Das funktioniert bei einem Teil bestens, viele KMU scheitern jedoch an der Strategieumsetzung. Die Ursachen dieser «Umsetzungslücke» sind u.a.

- › Handwerkliche Fehler in der Projektorganisation und im Strategiecontrolling
- › Die Strategie fließt nicht in das Budget und die Ressourcenzuteilung ein
- › Die Strategie wird nicht mit den Zielvorgaben der Mitarbeiter verknüpft
- › Mitarbeiter kennen oder verstehen die Strategie nicht oder sie können sich nicht mit ihr identifizieren
- › Die Strategie bleibt im «Unverbindlichen» und es ist nicht klar, was umzusetzen ist
- › Nach der Verabschiedung diskutieren die Führungskräfte viel zu wenig über strategische Themen

Dabei ist Strategie kein schöngestriges Papier, sondern Richtschnur für die Positionierung und die Entwicklung der nächsten Jahre. Es gibt dafür kein Erfolgsrezept. Strategie hat viel mit Durchdringen und sich finden zu tun. Die Strategieentwicklung soll helfen, die bereits vorhandenen Strategien klar und konsistent zu verschriftlichen. Dafür benötigen die Teilnehmer Mut zum Strategiecheck, zur offenen Situationsanalyse, zur Korrektur des Weges. Damit wird der Prozess zur Gestaltungschance. Daher lässt sich eine Strategie nicht einkaufen!

Die alles entscheidenden «weichen» Faktoren liegen immer hinter den «harten» Stellhebeln und sind nur sehr schwer direkt zu beeinflussen, z.B. die «Kulturkompatibilität der Strategie» oder Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern. Viele Spannungsfelder müssen optimal gemanagt werden: z.B. Spannung zwischen «Vision» («Wer wir sein wollen») und «Wirklichkeit». Bei der Umsetzung sind der richtige Umfang und Zeittaktung der Veränderungen maßgebend: Nicht zu viel/zu schnell; Nicht zu wenig/zu langsam.

Neue Strategien können zudem nur erfolgreich sein, wenn sie erstens von allen Mitarbeitern verstanden und als Leitidee für ihr Handeln im Sinne der Unternehmensziele akzeptiert und wenn (zweitens) die Umsetzung aktiv überprüft und gesteuert wird. Neben den zahlreichen Umsetzungs- und «flankierenden» Massnahmen (z.B. neue Organigramme, wertorientierte Anreizsysteme) ist deshalb eine durchdachte Kommunikationsstrategie sowie das aktive Controlling der Strategieumsetzung z.B. mittels einer Balanced Scorecard entscheidend

Dabei besteht immer die Gefahr des Abgleitens ins Detail, aber auch der Oberflächlichkeit. Anzustreben ist der intelligente und pragmatische Mittelweg, verbunden mit dem Verzicht auf Schönschreibübungen. Der langfristige Erfolg basiert nur bedingt auf der Strategieentwicklung (20%) sondern auf der konsequenten Strategieumsetzung (80%).

Ansatz

Futurum Management kann Sie in allen drei Phasen wirksam unterstützen:

1. Situationsanalyse

- › Unternehmensanalyse (Kultur, Strukturen, Finanzen, etc.)



- › Umwelt- und Marktanalyse (Trends, Mitbewerber, Technologie, etc.)

2. Strategieentwicklung

- › Vision und Mission
- › Positionierung und leitbildliche Aussagen
- › Strategische Erfolgspositionen und Fähigkeiten
- › Strategische Stossrichtungen inkl. Ziele, Kennzahlen und Massnahmen

3. Strategieumsetzung

- › Mehrjahresplanung und Jahresschwerpunkte
- › Strategische Massnahmen und Projekte
- › Steuerung und Controlling der Strategieumsetzung

Unsere Leistungen

- › Planung und Steuerung der drei Phasen in enger Zusammenarbeit mit der Projektleitung
- › Erarbeitung der Arbeitsgrundlagen und Methoden
- › Moderation der Workshops
- › Resultataufbereitung und Redaktion der Strategie in kompakter Form
- › Unterstützung bei der Erarbeitung der (neuen) Konzepte, z.B.
 - » Kommunikation
 - » Organigramm und Prozesse
 - » Personalentwicklung
 - » Führungs- und Anreizsysteme (z.B. MbO)
- › Information und Unterstützung der Führungskräfte bzw. Mitarbeiter in allen Phasen

Erfolgreiche Transformation gestalten wir durch die behutsame und nachhaltige Veränderung von Strukturen und von Mitarbeitern. In einem durchdachten Prozess und unter Einbezug Ihrer Schlüsselmitarbeiter erarbeiten wir eine tragfähige und akzeptierte Lösung. Dabei vermeiden wir bewusst kurzfristig erfolgversprechende Scheinlösungen, sondern engagieren uns für die Sicherung und die Weiterentwicklung von Bewährtem. Unsere Stärke besteht darin,

dass wir neben der Managementberatung auch die massgeschneiderte Umsetzung durchführen können (z.B. Führungstrainings). Das gibt Ihnen die Gewähr, dass wir Sie mit der Umsetzung nicht allein lassen, sondern sie mit Ihnen zusammen auch bearbeiten.

Referenzen

- › Strategische Steuerung mit Balanced Scorecard und MbO bei einem sehr grossen europäischen Lebensmittelhandelskonzern
- › Strategie-Entwicklung und Durchführung der jährlichen Strategie-Checks bei mehreren schweizerischen Finanzdienstleistern

Informationen



Dr. Daniel Beyeler
Kirchgasse 55, Postfach 1301
CH-9500 Wil SG 2
daniel.beyeler@futurum.ch
+41 79 207 97 03



Markus Bachofen Rösner
Hirschengraben 28
CH-8001 Zürich
markus.bachofen@futurum.ch
+41 44 241 30 02

Die Zukunft beginnt heute

Die Experten der Futurum Management GmbH sind seit 2008 auf die Entwicklung und Umsetzung von Strategien und auf die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten spezialisiert. Sie engagieren sich, das Bewährte zu stärken und Opportunitäten zu nutzen. In komplexen Beratungssituationen erarbeiten sie für die Kunden pragmatische und wertsteigernde Lösungen mit guter Performance.

Unter www.futurum.ch finden Sie zusätzliche Informationen sowie nützliche Downloads.

**Sie werden persönlich zu Ihrem Erfolg begleitet:
kompetent, dynamisch, beharrlich.**