

Die Zukunft kann man nicht vorhersagen – aber gestalten!

Erste Chefaufgabe: Strategieentwicklung – Analyse der Unternehmenschancen und -risiken und Entwicklung kurz-, mittel- und langfristiger Ziele. Von Rainer Volkmer

Was ist eigentlich eine Strategie? Diese Frage ist im ersten Moment für viele Menschen gar nicht so einfach zu beantworten. Für ein Unternehmen umfasst eine Strategie aber ganz eindeutig, eine klare Vorstellung von der Zukunft und den Zielen zu haben – und zu definieren, auf welchem Wege diese langfristig erreicht werden sollen. „Langfristig“ bezieht sich dabei auf einen Zeitraum von rund fünf Jahren. Diese Vorstellung beinhaltet im Idealfall sowohl „eine Idee“ davon, wie das eigene Unternehmen sein soll (oft auch „Vision“ genannt), als auch konkret die Beantwortung der Frage: Wo will ich mit meinem Unternehmen in fünf Jahren stehen? Die Strategie stellt den Weg zur Erreichung dieser Vorstellung dar.

Damit lautet die zentrale Fragestellung zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie: Mit welchen Produkten will ich welchen Markt auf welche Art und Weise bedienen? Oder konkret für die Hilfsmittelbranche: Mit welchen Produktgruppen will ich welche Zielgruppen in welcher Region mit welchem Geschäftsmodell bedienen? Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, muss den Kunden ein spürbarer Nutzen geboten werden.

Strategische Überlegungen dieser Art werden gut veranschaulicht in der so genannten „9 Felder Matrix“ (angelehnt an McKinsey). Diese Überlegungen werden am besten schriftlich festgehalten in einem „Strategiepapier“, das „der Mannschaft“ in verständlicher Form vermittelt wird: Denn nur wenn die Mitarbeiter die Strategie verstehen

und verinnerlichen, werden sie sich mit ihr identifizieren und sich aktiv an der Umsetzung und damit für den Erfolg einbringen.



Wo steht das Unternehmen heute?

Zur Entwicklung dieses Strategiepapiers hat es sich im Mittelstand – und vor allem auch in der Hilfsmittelbranche – bewährt, zunächst die Ausgangslage genau zu definieren: Wo steht das Unternehmen heute? Dabei leistet die SWOT-Analyse unkomplizierte und sehr wirkungsvolle Unterstützung, insbesondere wenn man diese gemeinsam mit wichtigen Mitarbeitern vornimmt.

Die Bezeichnung kommt aus dem Englischen: S für Strengths (Stärken), W für Weaknesses (Schwächen), O für Opportunities (Chancen) und T für Threats (Bedrohungen oder Risiken).

Dabei werden in den ersten beiden Bereichen „Stärken“ und „Schwächen“ Aspekte mit Blick-

RAINER VOLKMER



Rainer Volkmer ist Gründer und Inhaber von Volkmer Management in Nürnberg und seit 25 Jahren als Berater im Hilfsmittelmarkt aktiv. Zudem ist er Autor verschiedener Fachartikel, in die er seine Expertise in den Bereichen Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie Marktbearbeitung einbringt.
E-Mail: rv@volkmer-management.de

winkel auf das eigene Unternehmen gesammelt und unter den Bereichen „Chancen“ und „Risiken / Bedrohungen“ Aspekte aus dem Umfeld des Unternehmens.

Die Vorgehensweise kommt den meisten Menschen sehr entgegen, weil es dabei eher um Beschreibungen geht als um „harte Fakten“. Umso leichter wird es, wenn man jeden der vier Bereiche aus vier Perspektiven betrachtet: Finanzen, Markt, Mitarbeiter / Führung und Prozesse.

Handlungsfelder ableiten

Aus der SWOT-Analyse können direkt Handlungsfelder abgeleitet werden. In Bezug gesetzt zum langfristigen Unternehmensziel („Wo will das Unternehmen hin?“) lassen sich praktikable strategische Eckpfeiler entwickeln.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • gute Liquidität • hohe Versorgungskompetenz in der technischen OT • hoher Anteil A-Mitarbeiter • hoher Bekanntheitsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionsrahmen derzeit ausgeschöpft • keine eindeutigen Prozessbeschreibungen • hohe Mitarbeiterfluktuation in der SAN
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Marktwachstum • neues Klinikzentrum wird eröffnet • Schieflage eines Wettbewerbers → neue gute Initiativbewerbungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschreibungen von Kostenträgern • Ein Wettbewerber erweitert sich in den Bereichen Care/MT • Fach- und Führungskräftemangel in der Branche
So könnte das Ergebnis einer SWOT-Analyse für ein Sanitätshaus aussehen. Das Tool finden Sie im Download-Bereich unter www.volkmer-management.de	

Damit die richtigen strategischen Entscheidungen getroffen werden können, müssen wichtige Informationen aus dem Umfeld des Unternehmens einbezogen werden. Die Maxime lautet: Keine Marktbearbeitung ohne Strategie, und keine Strategie ohne Marktdaten! Dies lässt sich anhand einiger Beispiele verdeutlichen:

- **Marktinformationen:** Entwicklungen und Trends beobachten, um rechtzeitig zu entscheiden, worauf man reagieren will bzw. muss. So hat z.B. die jüngste Vergangenheit gezeigt, dass Unternehmen, die den Trend „lymphatische Versorgung“ verpasst haben, kaum noch Fuß fassen können.
- **Marktdaten:** Welche Produktgruppen werden sich mit hoher Wahrscheinlichkeit in welcher Form wie entwickeln? Daraus lassen sich Marktpotenziale sowie der eigene Marktanteil ableiten.
- **Daten über die Mittlerstrukturen im Zielgebiet,** inklusive bestehender und möglicher Netzwerke
- **Wettbewerbsinformationen:** Wo stehe ich im Verhältnis zum Wettbewerb? Wie differenziere ich mich und wie kann ich mich abheben?
- **Entwicklung der Zinssätze und „Anspruchsgrundlagen der Banken“**
- **Entwicklung des „Personalmarktes“** (Fach- / und Führungskräfte-mangel etc.)
- **Benchmarks im Sinne von Vergleichswerten aus der Branche**
Ausgehend von der Ausgangslage entsteht auf Basis dieser Informatio-

nen und Überlegungen eine konkrete Vorstellung für die Zukunft und wie diese mit den definierten strategischen Eckpfeilern erreichen werden kann. Denn man kann zwar die Zukunft nicht vorhersagen – aber man kann sie gestalten!

Prüfen und weiterentwickeln

Die Unternehmensstrategie muss jährlich überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt werden. Bewährt hat sich hierfür ein so genanntes „Jahresziel-Meeting“: Die Geschäftsleitung prüft gemeinsam mit den Führungskräften, ob sich wichtige Informationen verändert haben und sich neue Chancen sowie Risiken ergeben. Daraus werden dann die für die Erreichung der längerfristigen Unternehmensziele notwendigen Schritte abgeleitet. So entstehen dann idealerweise heruntergebrochen auf Bereiche, Teams oder sogar einzelne Mitarbeiter Projekt- und Jahresziele mit genauen Zielformulierungen und zeitlich aufeinander abgestimmter Maßnahmen. (Hinweis: Eine Checkliste für das Jahresziel-Meeting finden Sie im Download-Bereich unter www.volkmer-management.de)

Diese Vorgehensweise gibt nicht nur der Geschäftsleitung Orientierung in allen Fragen der Unternehmensführung, wie beispielsweise bei der Umsatz- und Ertragsplanung sowie der Budgeterstellung (Stichwort: zweite Chefaufgabe „Betriebswirtschaftliche Führung“). Sie leitet auch die Führungskräfte in deren Tagesgeschäft an.

Keine Delegation

Weil von der Strategieentwicklung alles andere „abhängt“, ist sie durch und durch „Chefsache“ und im Gegensatz zu den anderen Chefaufgaben nicht – nicht einmal teilweise – delegierbar. Das heißt aber nicht, dass der Chef sie alleine im stillen Kämmerlein erarbeitet. Selbstverständlich können und sollen wichtige Führungskräfte miteinbezogen werden. In der Regel empfiehlt sich zudem, bei der „Draufsicht“ mit einer neutralen, externen Person zusammenzuarbeiten. Der berühmte „Blick von außen“ kann nicht genug hervorgehoben werden. **GP**

DIE SIEBEN CHEFAUFGABEN AUF EINEN BLICK

- 1. Strategieentwicklung:**
Periodische Analyse der Unternehmenschancen und -risiken sowie die Entwicklung der sich daraus ergebenden kurz-, mittel- und langfristigen Ziele
- 2. Betriebswirtschaftliche Führung:**
Das Unternehmen nach ökonomischen, betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und unter Beachtung der rechtlichen Gegebenheiten zum Ziel führen
- 3. Mitarbeiterführung:**
Die geeigneten Mitarbeiter für die Zielerreichung finden, führen, motivieren und entwickeln
- 4. Organisation und Kommunikation:**
Durch gute Organisation, Kommunikation und die Prozessgestaltung für die Mitarbeiter die Voraussetzungen zur Zielerreichung schaffen.
- 5. Markenführung und Marketing:**
Ein klares, ganzheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens schaffen und kommunizieren. Die Unternehmensmarke aufbauen und pflegen
- 6. Vertrieb und Beziehungsmanagement:**
Wichtige und wertvolle Kontakte persönlich aufbauen und pflegen.
- 7. Controlling:**
Die Zielerreichung durch Kontrolle der Finanzen und der Aufgabeneinhaltung steuern.
Praxiserprobte und branchenspezifische Tools und Arbeitsmittel für alle Interessenten finden sich nach Erscheinen jedes Artikels im Download-Bereich unter www.volkmer-management.de.