

Eines der grundlegenden Probleme sämtlicher Unternehmen besteht darin, dass die Zukunft nicht vorhersehbar ist. Selbst die Gegenwart wird geprägt durch eine Vielfalt unkalulierbarer Ereignisse und Einflüsse. Strategieentwicklung bedeutet, die Zukunft aktiv zu gestalten.

Johannes Ermatinger

Ganzheitliches Riskmanagement

Strategien für die Zukunft entwickeln

Dabei rückt die systematische Auseinandersetzung mit der Unternehmung, den Fähigkeiten und den Geschäftsprozessen sowie der Umwelt ins Zentrum. Das Ziel liegt darin, sich für die Herausforderungen der Zukunft fit zu machen, Risiken zu erkennen und Chancen zu nutzen.

Die strategische Arbeit ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung und Implementierung eines richtigen, das heisst wirksamen und effizienten Riskmanagements.

Mehr Pflicht als Kür

Das Umfeld, insbesondere für kleine und mittelständische Betriebe, verändert sich mit zunehmend rasantem Tempo und wird zusehends komplexer. Was heute gut und richtig ist, kann morgen bereits falsch sein und ein Unternehmen vor ernsthafte Probleme stellen.

Die Herausforderungen und Risiken, mit denen sich die Unternehmen konfrontiert sehen, sind vielfältig und deren Auswirkungen nicht selten von existenzieller

Bedeutung: Verändertes Kaufverhalten, Marktdominanz grosser Anbieter, abnehmende Markentreue, ruinöse Preiskämpfe und damit sinkende Margen, Markteintritte ausländischer Anbieter und Nachfragerückgang in vielen vermeintlich gut etablierten Branchen prägen das Bild der Zeit.

Gleichzeitig öffnen sich neue Märkte; das Suchen von Nischen und erfolgreiche Anbieten wirklicher Innovationen oder der Export in ferne und weniger ferne Länder ist bei zahlreichen Schweizer

Es ist zu empfehlen, die einzelnen Phasen nacheinander zu durchlaufen und bewusst abzuschliessen.

Strategieentwicklung in vier Phasen

Phasen	Analyse Ausgangslage	Zukunfts-suche	Strategie-entwicklung	Umsetzung und Controlling
Themen	Persönliche Interessen und dringende Handlungsfelder	Zukunftsszenarien	Vision, Mission und strategische Ziele	Zeitliche Masterplanung und Massnahmenkatalog
	SWOT-Analyse: Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren	Strategische Stossrichtungen	Strategiepapier (Business-Plan)	Schnelle Nutzenpotenziale
	(Risiko-)Kultur	Konsequenzen für das Heute	Führungsinstrumente (BSC etc.)	Strategisches und operatives Controlling

Merkpunkte für die Strategieentwicklung

Strategieentwicklungen sind spannende und herausfordernde Projekte, die viel Potenzial freilegen und oft neben den direkt involvierten Personen der ganzen Unternehmung einen zusätzlichen Motivationsschub verleihen. Denn erfolgreiche Strategieentwicklungen werden längst nicht mehr nur vom Top-Management entwickelt und umgesetzt. Um diese Chancen zu nutzen, wird empfohlen, besonders auf die folgenden Punkte zu achten:

1. Strategieentwicklungen müssen durch die obersten Linienverantwortlichen initiiert und überwacht werden. Für die Sicherstellung der Unterstützung in der Strategieumsetzung sind jedoch

interdisziplinär und hierarchisch gemischte Projektteams sehr wertvoll.

2. In der Analysephase gilt: Qualität vor Quantität. Ganze Ordner mit Formularblättern gefüllt bringen wenig, wenn sie keinen direkten Bezug zur eigenen Unternehmung und zur Strategieentwicklung oder dem Riskmanagement haben.

3. Strategien, die auf der Vergangenheit aufbauen, sind gefährlich. Ansatzpunkte für die Strategieentwicklung müssen immer in der Zukunft gesucht und daraus entstehender Handlungsbedarf für das Heute abgeleitet werden.

Unternehmen bereits von der Vision zur Realität geworden. Diese Situation verlangt nach Strategien und strategisch relevanten Frühwarnsystemen. Gerade bei KMU sind solche Systeme jedoch noch wenig verbreitet.

Vier-Phasen-System

Viele Wege führen bekanntlich nach Rom, aber nur die richtige Strategie führt zum Ziel. Für das Vorgehen zur Entwicklung der richtigen Strategie gibt es keinen allgemeingültigen und somit einzig korrekten Weg. Dennoch haben die meisten erfolgreichen Strategieentwicklungsprozesse eines gemeinsam: Sie laufen systematisch ab. Die Systematik der Strategieentwicklung des Autors umfasst vier Phasen. Die grafische Darstellung (links) gibt einen Überblick über die einzelnen Phasen sowie die dabei zu entwickelnden Themen. Es ist zu empfehlen, die einzelnen Phasen nacheinander zu durchlaufen und bewusst abzuschließen, damit im Verlauf der Strategieentwicklung keine unnötigen Rückschritte gemacht werden. Liegen die notwendigen Informationen in der Unternehmung bereits vor, können die einzelnen Phasen jedoch relativ rasch durchlaufen werden.

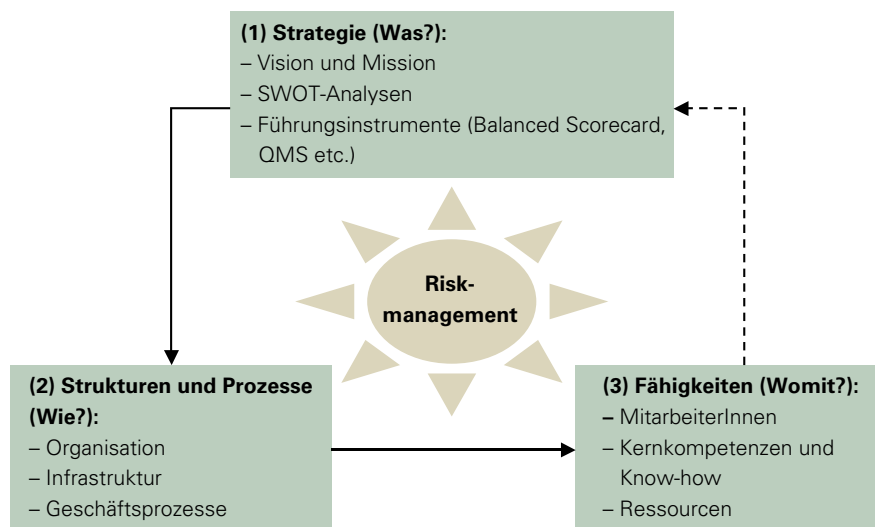
1. Ausgangslage analysieren

Vor der Analysephase muss das Bewusstsein für die Notwendigkeit und somit das «Committment» der Führungsebene für eine systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Strategie geschaffen werden. Diese Voraussetzung ist zentral für die spätere erfolgreiche Umsetzung und demzufolge für den gesamten Erfolg eines Strategieprojekts. Gleiches gilt für den Aufbau eines Riskmanagement-Systems. Sinnvoll ist es, die Strategieentwicklung in Form eines Projekts zu strukturieren und durchzuführen. Dabei sollten neben klaren Projektzielen und -teilzielen, organisatorische, finanzielle, personelle und zeitliche Aspekte geklärt und kommuniziert werden. In der ersten Phase wird die Ausgangslage der Unternehmung analysiert. Dabei stehen Themen wie die persönlichen Motive und Interessen von Schlüsselpersonen sowie dringende interne Handlungsfelder im Vordergrund. Ergänzt wird diese Phase durch eine SWOT-Analyse, bei der die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) der Unternehmung sowie die Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) im Umfeld identifiziert und transparent gemacht werden. Insbesondere die Chancen und Gefahren sind für eine spätere Entwicklung eines Riskma-



▲ Ansatzpunkte für die Strategieentwicklung müssen immer in der Zukunft gesucht werden.

Iterativer Prozess des Riskmanagements



◀ In allen drei Schritten dient das Riskmanagement als strategisches Frühwarnsystem.

agement-Systems relevant. Die (Risiko-)Kultur einer Unternehmung beeinflusst das weitere Vorgehen und die Inhalte einer Strategieentwicklung und soll daher bereits in dieser Phase bewusst gemacht werden.

2. Zukunftssuche

In einer zweiten Phase, der Zukunftssuche, sollen realistische Zukunftsszenarien für die Unternehmung entwickelt werden. Dabei wird versucht – auf Grund der Vorarbeiten – die Herausforderungen der Zukunft und die entsprechenden Möglichkeiten und Handlungsfelder für die Unternehmung zu identifizieren. Auf diese Weise entstehen Zukunftsszenarien. Diese Szenarien werden für die Beschreibung von strategischen Stossrichtungen weiterverwendet. Diese wie-

derum müssen in der Folge bewertet werden. Für diese Bewertung ist zu empfehlen, einzelne Vertreter aus verschiedenen Anspruchsgruppen (Aktionäre, Kunden, Mitarbeiter usw.) bewusst zu integrieren respektive deren «second opinion» einzuholen. Damit werden ganzheitlichere Ergebnisse erzielt, welche die Sicherheit für einen in der Folge zu fällenden strategischen Entscheidung insgesamt erhöhen. Das heisst, es geht in dieser Phase um die Frage, welche Entscheidungen heute getroffen werden müssen, um morgen fit zu sein.

3. Die Strategie

In der Ausarbeitung der eigentlichen Strategie, in der dritten Phase, werden Vision, Mission und weitere Elemente der Strategie zu Papier gebracht. Darauf

aufbauend sind die strategischen Ziele festzulegen, sinnvollerweise unterteilt in kurz- und langfristige Ziele. Je nach Nutzen und Bedarf kann an dieser Stelle auch ein Businessplan erarbeitet werden. In jedem Fall aber ist das strategische Controlling für die Strategieumsetzung aufzubauen und zu gestalten. Ein entsprechendes Führungsinstrument ist die Balanced Scorecard (BSC), die anschliessend für das Riskmanagement weiterverwendet werden kann.

4. Die Umsetzung

In der vierten Phase schliesslich werden die Strategien umgesetzt. Dies geschieht durch die Definition eines Massnahmenkatalogs sowie durch das Festhalten und schrittweise Umsetzen einer zeitlichen Masterplanung. Die Identifika-

Bei der Zukunftssuche wird versucht, die Herausforderungen der Zukunft und die entsprechenden Möglichkeiten und Handlungsfelder für die Unternehmung zu identifizieren.



tion und Realisierung schneller Nutzenpotenziale bringt zusätzlichen Schwung und Motivation in die Umsetzungsphase. Wie gut die Ziele erreicht werden, zeigen einerseits die BSC und andererseits der Umsetzungsgrad des Massnahmenkatalogs.


Riskmanagement

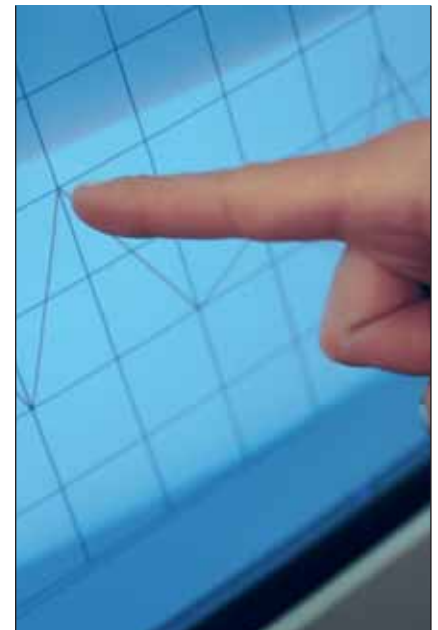
Die Strategie befasst sich in erster Linie mit dem «Was», also mit der Frage nach der zukünftigen Positionierung, den Produkten und Dienstleistungen usw. Bereits in diesem ersten Schritt werden für das Riskmanagement relevante Themen entwickelt: Einerseits werden die Chancen und insbesondere die Risiken oder Gefahren in der SWOT-Analyse identifiziert, andererseits werden für das Riskmanagement relevante Aussagen in den Strategiepapieren gemacht. Beispielsweise wird darin festgehalten, wie risikofreudig oder risikoavers ein Unternehmen mit Investitionen in Immobilien, Infrastruktur, Mitarbeitende oder Produkt- und Marktentwicklung umgehen möchte.

Genau an solchen Informationen muss ein wirkungsvolles und stringentes Riskmanagement ansetzen respektive diese Themen aufgreifen und zur Lenkung und Überwachung weiterentwickeln. Die Basis für ein Riskmanagement-System bildet also in jedem Fall die Strategie. Keinesfalls sollte ein solches System aufgebaut werden, ohne eine vorgängige Strategieentwicklung oder zumindest Evaluation und Aktualisierung der bestehenden Strategie, denn dies birgt die Gefahr, dass unvollständige oder inkonsistente Inhalte entwickelt und Ressourcen verschwendet werden. In einem zweiten Schritt wird anschliessend an die

beschriebene Strategieentwicklung die Struktur der Unternehmung abgeleitet. Dabei folgt die Antwort auf das «Wie» in Form einer adäquaten Organisation, der Bereitstellung der notwendigen Infrastruktur sowie der Definition der relevanten Geschäftsprozesse. In einem dritten Schritt werden – ausgerichtet auf die Strategie – die Fähigkeiten der Führungsebene und der Mitarbeitenden auf- und ausgebaut, die Kernkompetenzen und das Know-how gefestigt sowie die weiteren notwendigen Ressourcen bereitgestellt. Hier wird also die Frage nach dem «Womit» beantwortet.

Frühwarnsystem

Die Zukunft ist, wie eingangs erwähnt, nicht vorhersehbar. Deshalb sollte jede Organisation Frühwarnsysteme und -indikatoren nutzen, um möglichst frühzeitig notwendige Entscheidungen fällen zu können und entsprechende Massnahmen einzuleiten. Ein systematisches Riskmanagement kann dabei als strategisches Frühwarnsystem dienen, aus dem Erkenntnisse für eine unter Umständen notwendige Anpassung der Strategie, der Strukturen und Prozesse oder der Fähigkeiten gezogen werden können. Gerade für dynamische Unternehmen macht ein solches System Sinn, um die Zukunft besser zu antizipieren und erfolgreicher, weil rascher, als die Konkurrenz auf dem Markt zu agieren. Eine fortlaufende Strategiearbeit, also die laufende Strategieüberprüfung und -aktualisierung und ein entsprechendes Riskmanagement laufen folglich im Sinn eines iterativen (sich wiederholenden) Prozesses Hand in Hand. Die nachstehende Grafik fasst diese Interaktion zusammen. 



▲ Die Strategie befasst sich in erster Linie mit dem «Was», also mit der Frage nach der zukünftigen Positionierung, den Produkten und Dienstleistungen usw.

Porträt

Johannes Ermatinger, lic. oec. HSG, ist geschäftsführender Partner der RBU Unternehmensberatung. Strategische und operative Fragen der Unternehmensführung in Klein- und Mittelunternehmen stehen in seiner Beratungstätigkeit im Vordergrund. Zu seinem Kundenkreis gehören Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen sowie Non-Profit-Organisationen. Der Autor ist Mitglied der interdisziplinären Beratergruppe swissconsultants.ch, die mehr als 340 Fachkräfte verschiedener Disziplinen umfasst. www.swissconsultants.ch

Kontakt

Johannes Ermatinger

Lic. oec. HSG, geschäftsführender Partner



RBU Unternehmensberatung
Rütihofstrasse 2
9502 Niederteufen
Tel. 071 333 48 20
ermatinger@rbu.ch
www.rbu.ch

