VERSTETIGUNG DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Strategische Unternehmensentwicklung als laufender Prozess

Die Welt dreht sich schneller

Der Pionier der modernen Managementlehre Peter Drucker hat einmal gesagt: „Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz selbst, sondern mit der Logik der Vergangenheit zu handeln.“ Dass wir in wirtschaftlich turbulenten Zeiten leben, ist offensichtlich. Veränderungszyklen werden beständig kürzer. Geschäftsmodelle, die vor Kurzem noch als nachhaltig gesichert galten, sind mittlerweile obsolet oder befinden sich unter immensem Druck. Man denke nur an CD-Player, physische Tageszeitungen oder Kaufhäuser, um drei sehr greifbare Beispiele zu nennen, und die Liste ließe sich schnell zu einem eigenen Artikel ausweiten.

Man kann von dieser Entwicklung halten, was man will, aber sie ist da und sie ist eine Herausforderung für alle, die sich mit Geschäftsmodellen von Unternehmen befassen.

Strategieanpassung: Notwendigkeit statt Luxus

Es erscheint offensichtlich, ist allerdings im Mittelstand noch die große Ausnahme: Wenn die Veränderungszyklen kürzer werden, haben Geschäftsmodelle eine kürzere Halbwertszeit. Also muss auch die strategische Ausrichtung eines Unternehmens häufiger unter die Lupe genommen werden.

Dies ist für viele Unternehmen ein Paradigmenwechsel weg von der Strategiedefinition als einmaligem Planungsakt hin zu einer regelmäßigen Überprüfung des Geschäftsmodells als Reaktion auf Veränderungen im Umfeld und Veränderungen innerhalb des Unternehmens. Aber er ist notwendig, denn anpassungsfähige Unternehmen haben sehr viel größere Chancen auf langfristigen Erfolg.

Operative Umsetzung der Strategieanpassung

In der Praxis führt dies zur regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung der Strategie, idealerweise alle ein bis zwei Jahre, um mit dem ständigen Wandel Schritt zu halten. Das bedeutet nicht, dass die Grundpfeiler eines Unternehmens – seine Werte, seine Mission und seine Vision – jedes Mal neu definiert werden müssen. Vielmehr geht es darum, sie zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie weiterhin relevant und richtungsweisend sind. Wie ein Radfahrer, der kleine Lenkbewegungen macht, um das Gleichgewicht zu halten, muss ein Unternehmen kleine, aber entscheidende Korrekturen vornehmen, um auf Kurs zu bleiben.

Jede Überprüfung der Unternehmensstrategie zieht angepasste oder neue Ziele nach sich. Beispielsweise den Einstieg in einen weiteren regionalen Markt oder den Ausstieg aus einer Produktreihe. Diese Ziele setzen strategische Entscheidungen voraus, die in konkreten Projekten umgesetzt werden müssen. Diese Projekte sollten nach ihrer Dringlichkeit und ihrem potenziellen Beitrag zur Zielerreichung priorisiert werden. Ein effizienter Ressourceneinsatz und eine kontinuierliche Überwachung der Projekte in Bezug auf Zeit, Kosten und Erfolg sind dabei entscheidend.

Veränderungsmanagement in allen Unternehmensphasen

Bei hahn,consultants sehen wir uns als Berater in Veränderungssituationen, die Unternehmen in kritischen Phasen unterstützen. Oft ist eine akute Krise der Auslöser für eine Intervention. Aber auch nach der ersten Soforthilfe sind langfristige Maßnahmen notwendig, um die tieferliegenden Ursachen der Krise zu bekämpfen. Dann raten wir zu einer auf das Unternehmen zugeschnittenen Veränderungsorganisation, um den Wandel effektiv zu managen und neben dem Tagesgeschäft die Umsetzung zu gewährleisten. Die Veränderungsorganisation besteht aus regelmäßigen Steuerungskreisen und weiteren Gremien, die die Projekte steuern, vorantreiben und unterstützen, sodass dass sie nicht im Sande verlaufen.

Auch in weniger kritischen Phasen ist der Einsatz solcher Change-Management-Elemente sinnvoll. Regelmäßige Treffen des Steuerungskreises, bestehend aus dem ››

VERSTETIGUNG DER UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Management-Team und den Gesellschaftern, sind auch in Phasen ohne akute Krise wichtig, um den Fortschritt der Projekte zu überwachen und zu steuern. Die Einbindung einer breiten Mitarbeiterbasis in die Umsetzung der Projekte und die regelmäßige Kommunikation über Fortschritte sind darüber hinaus entscheidend für die Transparenz und Akzeptanz der Veränderungsprozesse.

Regelmäßigkeit als Schlüssel zum Erfolg

Die Konstanz in der Überprüfung, Anpassung und Umsetzung der Strategie ist für den langfristigen Erfolg entscheidend. Eine stetige Beobachtung und Anpassung der strategischen Ziele sowie eine konsequente Überwachung der Projektumsetzung und der Zielerreichung sind notwendig. Bei all diesen Schritten begleiten wir unsere Kunden – teilweise seit vielen Jahren – und helfen ihnen dabei, die Potenziale des Geschäftsmodells ständig neu zu heben. Die Regelmäßigkeit ist dabei der Schlüssel: regelmäßige Überprüfung der strategischen Ziele, regelmäßige Projektbeobachtung auf dem Weg zu den Zielen und regelmäßige Wachsamkeit hinsichtlich der Erreichung der gesteckten Ziele.

Fazit

Das Veränderungstempo in der Welt können wir nicht bremsen. Aber die Anpassung an die Veränderungszyklen fällt leichter und gelingt schneller, wenn man das eigene Geschäftsmodell regelmäßig reflektiert und hinterfragt. Im besten Fall kann so der Wandel ein Stück weit mitgestaltet werden. Dazu gibt es auch in unserem Kundenkreis leuchtende Beispiele.

Philip Seemann
Partner
hahn,consultants gmbh

Jannik-Pascal Senss
Manager
hahn,consultants gmbh