

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 30./31. OKTOBER 2010.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 40 41, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Die Strategie aus Unternehmersicht

Richtungsweisender Anker

Umfangreiche Strategiekonzepte rüsten Unternehmen ungenügend für die anstehenden Aufgaben. Statisch und unverstanden sind sie kein Führungsinstrument, das taktisch kluge Entscheide zulässt.

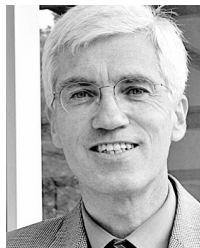
von Daniel Hauri (*)

Unternehmen sind mit vielfältigen Herausforderungen und sich laufend ändernden Umfeldbedingungen konfrontiert. Hinzu kommen der Druck auf die Arbeitskraft und die Sorge um Unternehmenszukunft und Arbeitsplatz. Wer angesichts dieser Tatsachen nicht dafür sorgt, dass es im Unternehmen einen Anker gibt, den man in regelmässigen Abständen auswerfen kann, um sich kurz daran festzumachen, der verkennt ein wichtiges Führungsinstrument. Mit dem Anker ist die Strategie und mit den regelmässigen Abständen der Strategieprozess gemeint. Der klassische Strategieentwicklungsansatz hat seine Grenzen erreicht. Ohne aber die Strategiearbeit in einen selbstreflexiven, dynamischen Strategieprozess einzubinden, verstaubt jede einst mühevoll formulierte Strategie.

Ziel und Wesen der Strategie

Es ist wohl interessant, militärische Kriegsstrategien zu lesen. Die Managementliteratur nimmt gerne Bezug auf Sun Tzu, Clausewitz oder zeitgenössische Militärführer wie Colin Powell oder Norman Schwarzkopf, wenn es um «Strategie» und «Taktik» geht. In neuester Zeit sind insbesondere chinesische Strategielehren in den Vordergrund getreten, weil dort der Mensch und sein Verhalten in einer bestimmten Situation vermehrt im Blickpunkt stehen. Das kommt den heutigen Anforderungen näher.

Da gibt es weiter auch die verschiedensten Theorien in der Strategielehre, welche zwischen lang- und kurzfristig unterscheiden, zwischen Markt-, Personal-, Wettbewerbs- und Preisstrategien. Aber keine Firma braucht zig Strategien. Eine einzige Unternehmensstrategie genügt, damit Entscheidungen richtig getroffen werden können. Auch eine ausformulierte Taktik ist unnötig. Denn unter Taktik verstehen wir



Daniel Hauri

heute nichts anderes als schnell und kurzfristig, also situativ, zu einem guten Zeitpunkt einen kohärenten markt- und kundenzentrierten Entscheid zu fällen. Also: resultatorientierte Strategieumsetzung. Und dies oft zu einem Zeitpunkt, an dem doch längst nicht alle Fakten für den Entscheid bekannt sind. Genau deshalb ist die Strategie so wichtig.

Das ist das Merkmal unserer Zeit: Wir müssen fähig sein, eine strategische Option schnell und kohärent zu beurteilen – und zu entscheiden. Wer das nicht tut, überlässt dem Mitbewerber das Feld. Darum ist «Kostensparen» auch keine Strategie – sondern eine permanente Managementaufgabe.

Gerade wenn es um Strategie geht, ist es wichtig, sich der Notwendigkeit zur Fokussierung bewusst zu sein und eine hohe Reflexionskompetenz aufzuweisen. Denn:

- Die Strategie ist das wichtigste zentrale Führungspapier der Unternehmung.
- Eine Unterscheidung von Taktik und Strategie verkompliziert unnötig.
- Taktisch entscheiden muss jede gute Führungskraft täglich, schnell, überlegt, strategiekonform.

- Eine Taktik festzuschreiben, ist Zeitverschwendung – Taktik ist daily Business.
- Eine gute Strategie ist Kommunikationsvehikel und Innovationstreiber.
- Strategiefragen sind Gewissensfragen.
- Die Strategie sagt uns: Was tun wir, was tun wir nicht?
- Die zentrale Frage lautet: Führt uns unsere Strategie in die Zukunft?

Merkmale und Nutzen

Eine Strategie, vom Chef im stillen Kämmerlein niedergeschrieben, kann keine Erfolgsgeschichte sein. Was nachhaltig verstanden, kommuniziert und umgesetzt werden soll, kann nur in Teamarbeit zusammen mit den Führungskräften entstehen. Soll eine Strategie erfolgreich sein, muss sie eine eindeutige Antwort an zwei verschiedene Anspruchsgruppen geben können:

- Dem Kader: «Wohin gehen wir?»
 - Den Mitarbeitenden: «Was muss ich tun?»
- Die Strategie soll allen Mitarbeitenden bekannt sein – sie ist kein Geheimnis. Sie gehört ans Anschlagbrett. Sie muss kurz sein. Inhaltlich deckt sie die vier «K» ab: Kernkompetenz, Kunden, Kosten und Kanäle. Diese Themenfelder sind prägnant zu beschreiben, um eine Antwort auf die Frage zu erhalten: Wohin geht unser Unternehmen? Man hört regelmässig, dass je eine Strategie für jetzt und für die Zukunft erstellt werden soll. Es gehört zum (guten!) Managementverständnis, dass für kurzfristige Erfolge nicht die Zukunft geopfert werden soll. Diese These

wurde durch die Finanzkrise noch untermauert. Jede gute Strategie muss auch eine dynamische Komponente aufweisen. Dies erfolgt auch aufgrund eines systemischen Strategieverständnisses: Strategiearbeit ist immer ein wiederholender Prozess, ein Weg, eine Führungsaufgabe. Noch mehr: Über den Strategieprozess lässt sich kommunizieren oder lassen sich Werte und Ziele vermitteln. Das Management muss die Strategie erarbeiten, der VR prüft, ob Strategie und strategische Projekte «in line» sind, und gibt Feedback.

(Fortsetzung auf Seite 4)

Aufgeschnappt

Social Business

Die Idee des Social Business hat seit Mohamed Yunus, Friedensnobelpreisträger und Gründer der Mikrokredite vergebenden Grameen Bank in Bangladesh, deutlich an Aufschwung gewonnen. Soziales Unternehmertum stellt ein neues Wirtschaftsparadigma dar, das Ökonomie in den unmittelbaren Dienst sozialer Ziele stellt...

Mehr dazu unter > www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

Strategieprozess zur Fokussierung

Es ist unabdingbar, dass alle strategischen Zielmärkte unternehmerisch geplant, geführt und ausgewertet werden. Die Frage «Was kommt danach?» ist zentral und spielt bei der Erarbeitung und Umsetzung der Strategie eine tragende Rolle. Eine Strategie kann jedoch nicht formuliert werden, wenn zuvor nicht klar ist, welches die Wurzeln des eigenen Geschäfts sind. Die dynamische Komponente im Strategieprozess findet sich in der realistischen Bestimmung der Kernkompetenzen. Die zentralen Fragen lauten: Was kann ich heute? Was muss ich in Zukunft können? Wie gelingt es mir, einzigartig und nicht schnell kopierbar zu sein? Was kann ich besser als der Wettbewerb? Die nachfolgenden Schritte bringen die notwendige Veränderungsenergie:

– Besprechen und Festlegen der Kernkompetenzen.

– Darauf aufbauend: Strategieformulierung
Aus der Strategie heraus werden jährlich die strategischen Unternehmensprojekte (SUP) festgelegt.

– Aus den Projekten heraus erfolgt der Investitionsplan.

– Erstellen des operativen Budgets bis EBIT-Stufe.

– Zweimal jährlich die Plausibilisierung.

Die Implementierungsschritte helfen zu fokussieren – nicht auf Lieblingskinder im Unternehmen, sondern auf die Strategie. Damit die ständige Anpassung an neue, komplexere Verhältnisse gelingt. Und insofern auch der Schritt vom episodischen zum kontinuierlichen Wandel. Auf der Basis einer dynamisch erarbeiteten und gelebten Strategie.

(*) Daniel Hauri ist CEO der Max Hauri AG und VR-Delegierter der ELBET Holding AG, Bischofszell. (www.maxhauri.ch). Er ist Repräsentant Kanton Thurgau der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum. Die Initiative setzt sich dafür ein, die Leitgedanken des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion in der breiten Öffentlichkeit zu verankern. (www.unternehmertumaktiv.com)

Klischees treffen auf neue Lebensmodelle

Die Technologie-Chance

Kinder sind ein Abenteuer – die Organisation der mütterlichen Berufstätigkeit nicht minder. Neue Familienmodelle und Techniken verändern die Schweiz.

von Silvia Finke (*)

«Mitzuerleben, wie Kinder heranwachsen, ist eine grosse Freude. Man erkennt an ihnen seine eigenen Fehler und die Tugenden seiner Frau, was eine ausgesprochene stabilisierende Wirkung auf die Ehe haben kann.» (Peter Ustinov) Diese Einschätzung von Peter Ustinov teilen wahrscheinlich viele Schweizer. Und sie sind mehrheitlich sicherlich dankbar, dass der grösste Teil der Erziehungsarbeit immer noch von den Frauen geleistet wird. Das Bild einer traditionellen Rollenaufteilung zwischen Mann und Frau, zwischen Beruf und Familie, ist in der Schweiz stark verankert. Das hat oft auch «familienexterne» Gründe: Gerade im städtischen Umfeld gibt es z. B. immer noch zu wenige Betreuungsplätze für Kinder berufstätiger Eltern. Bei Kleinkindern bis 18 Monate ist die Situation noch einmal problematischer, obwohl es gute Ansätze gibt.

Zulasten der Frau

Die Erwerbsquote der Frauen in der Schweiz hat sich seit Anfang der 90er-Jahre bei 60% eingependelt (Quelle EVE), die der Männer liegt bei ca. 75%. Ganz anders sieht es ab ca. 25 Jahren, in der Familiengründungsphase (30–44 Jahre) und kurz vor dem Rentenalter aus: Die Erwerbsquoten sind signifikant unterschiedlich – ein deutliches Zeichen, dass sich die Frauen der Kindererziehung oder Hilfsdiensten für ältere Ange-

hörige widmen und dafür beruflich kürzer-treten, sich manchmal sogar (vorübergehend) aus dem Erwerbsleben zurückziehen.

Wer Kinder haben und trotzdem weiter arbeiten möchte, muss in der Regel eine logistische Meisterleistung erbringen. Arbeiten in Teilzeit ist ein möglicher Weg, alle Rollen «unter einen Hut» zu bekommen. Die neuen Technologien unterstützen die Frauen hier zwar, ein Jonglieren aller Ansprüche ist aber immer noch nötig. Dazu gehören insbesondere die des Unternehmens, das sich mit seinen Prozessen auf die Besonderheiten von Teilzeitarbeitenden einstellen muss.

Mehr als die Hälfte der erwerbstätigen Schweizer Frauen hat diesen Weg gewählt. In 45% der Haushalte mit Kindern arbeitet der Mann Voll- und die Frau Teilzeit, in 37% dieser Haushalte finanziert der Mann die Familie. Damit haben 82% der verheirateten Frauen mit Kindern kein oder nur ein anteiliges Einkommen. (Ergebnisse der aktuellsten Studie 2009 des Bundesamtes für Statistik zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. BFS, Erwerbsmodelle, Arbeitsteilung und Kinderbetreuung in Paarhaushalten.)

Teilzeitarbeit mit Perspektiven

Teilzeitarbeit bietet zwar auf der einen Seite die Möglichkeit, andere Arbeiten wie z. B. Kinder- oder familiäre Altenbetreuung zusätzlich zu übernehmen. Auf der anderen Seite bezahlt die zumeist weibliche Teilzeitarbeiterin dieses Engagement mit nicht genutzten Entwicklungs- und Karrierechancen. Ganz zu schweigen von dem Potenzial, auf das Unternehmen nicht vollständig zurückgreifen können. Es gibt Unternehmen, die hierauf bereits reagiert haben: die Schweizer Raiffeisen Gruppe verankerte Diversity in

ihren Leitlinien der Führungskultur. Zudem kreieren ihre Standards wie ein garantierter Wiedereinstieg bei mindestens 60%, die Möglichkeit, Führungspositionen zu teilen (2 x 60% = 100%) sowie die passende Infrastruktur, das richtige Klima, um Familie und Unternehmen gleichzeitig gerecht zu werden. Ein Unterbruch der Karriere ist nicht nötig.

Moderne Technik als Chance

Generell unterstützen moderne Technologien gesellschaftliche Veränderungen. Durch Virtualisierung kann man immer und von überall aus auf die Unternehmensdaten zugreifen. Egal, über welches Endgerät gearbeitet wird, die Daten verbleiben geschützt unter Kontrolle des Unternehmens. Arbeiten von zu Hause oder unterwegs ist so gefahrlos möglich. Für Mütter sicherlich ein gangbarer Weg und für Väter eine Möglichkeit, ebenfalls mehr Zeit für die Familie einsetzen zu können.

Neben den reinen «Zugriffs- und Sicherheitstechnologien» bietet die moderne Arbeitswelt weitere unterstützende Technologien. Videokonferenzen, die im besten Fall eine reale Konferenzatmosphäre simulieren, ermöglichen eine face-to-face-Zusammenarbeit, egal, wo die Beteiligten sind. Und per Instant Messaging kann man eben «ins Büro gegenüber» rufen – auch wenn dieses Kilometer entfernt ist. Damit wird eine fast reale Bürosituation geschaffen.



Silvia Finke

«Gerade KMU haben eine enge Beziehung zu ihren Mitarbeitern und kennen deren Situation. Gleichzeitig

baut sich oft ein Vertrauensverhältnis auf, das flexible Lösungen ermöglicht. Bei grösseren Betrieben sind es oft die Kunden, die wenig flexibel sind. Bezahlbare Krippenplätze, die in der Schweiz noch nicht in genügender Masse zur Verfügung stehen, würden diese Situation entspannen», erklärt Dr. Maggie Graf, Leiterin der Abteilung Grundlagen, Arbeit und Gesundheit des Seco.

Andere Länder machen es vor

Ist die Technik am Ende wirklich die grösste Chance, Familie und Beruf zu vereinbaren oder müssen sich Frauen noch immer zwischen Beruf und Familie entscheiden? Müssen sie drastische Einbussen beim Lebensstandard hinnehmen für den eigenen Nachwuchs oder die Betreuung der betagten Eltern? Nein. Es gibt auch gesellschaftliche Möglichkeiten, die Familie und Karriere vereinbar machen.

Ein interventionistischer, grosszügiger Staat, der positive Rahmenbedingungen schafft (z. B. Kanada, Skandinavien), unterstützt die Frauen genauso wie ein flexibler, offener Arbeitsmarkt (z. B. USA). In beiden Systemen steigen übrigens die Geburtenraten.

Kanada und Skandinavien bieten den Frauen einen einjährigen Mutterschaftsurlaub, den Männern mehrwöchigen Vaterschaftsurlaub, genügend und erschwingliche Plätze zur Kinderbetreuung (die auf die Arbeitszeiten der Eltern Rücksicht nehmen), eine für Familien attraktive Steuerpolitik. Auch unser Nachbarland Frankreich ist auf einem guten Weg. Da hier aber ausreichend Hortplätze fehlen, warten die Mütter häufig die Schulphase ab, um wieder voll in den Beruf zurückzukehren.

Noch ist es in der Schweiz nicht so weit und dem Wunsch, ein Kind zu bekommen, steht neben dem Abenteuer «Erziehung eines Menschen» ein gleich spannendes Abenteuer «Logistik zwischen Kindsverhalten, Krippen und Besprechungsterminen» gegenüber.

(*) Silvia Finke ist Consultant bei Knobel Corporate Communications AG (www.knobel.ch).