

2013

Vorgehen für eine Strategieentwicklung



Henryk Peters

Strategie, Management und Projekte

30.08.2013

Aus der Idee zur einer Strategie

„Unsere Reise; Zukunft fordert Gegenwart?“

A. Erfolgreiche Strategie und ihre Prinzipien

Eine Strategie für x..., findet man in keinen Büchern und ist kein fertiges Ergebnis was irgendwo erworben werden kann. Eine Strategie ist eine individuelle aber auch eine realistische Betrachtung des Heute (Ist) auf das Morgen (Soll) mit einem klaren und kommunizierbaren Bild.. Eine solche Betrachtung bedarf einer sorgfältigen Vorbereitung, offenen und transparenten Gesprächen und der ungeschönten Aufnahme der zu betrachteten Tatsachen. Die Begehung und die Erarbeitung einer solchen Strategie, sind oftmals schmerzlich, sie berühren offene Stellen und erfordern den Mut der Mitwirkenden. Dieses Vorgehen gibt aber auch die Hoffnung und den Glauben an die gewünschten und auch erhofften Veränderungen.

Ein gute Strategie ist der Garant für einen gezielten, stabilen Weg in die Zukunft

Grundprinzip: wohin geht eine erfolgreiche Reise?

1. eine Strategie ist nur dann wirksam, wenn wir sie alle verstehen und als ein ganzheitliches und nachhaltiges Leitbild für unser Handeln akzeptieren!
2. eine erfolgreiche Strategie setzt voraus, dass alle Beteiligten mit vereinter Leistungsbereitschaft gemeinsame Herausforderungen annehmen, verfolgen und meistern wollen!
3. die Frage hinter jeder Strategie lautet: Wie können wir unsere Visionen, Ideen und Ziele hinsichtlich Image, Kunstportfolio, Profile, Qualität, Zeit, Aufwand und Kosten mit möglichst geringem Risiko umsetzen – mit einer Flexibilität und einem Ertrag, der den Erwartungen der Förder, der Beteiligten und des Umfeldes entspricht.
4. wenn es um die Zukunft des Vereins geht, gibt es keine Tabus: Wir müssen Dienstleistungen, Prozesse, Organisation und sogar Strukturen, bisherige Strategien und teils Ziele radikal Durchleuchten und auch gezielt in Frage stellen dürfen!

Ergebnis von A: Abgleich der Sichten, der Interessen und die Vorbereitung auf das Projekt.

B. Eine Strategieentwicklung beginnt stets mit Fragen

Ist-Situation: Wo stehen wir eigentlich heute und wohin möchten wir?

Als erstes bestimmen wir mit folgenden Fragen ein aktuelles und ein schwarz-weißes Bild des „vorhandenen“ und definieren damit den Start für potenzielle Veränderungen:

- Welche Ausrichtung habe ich, hat unser Verein, unsere Vereinigung, momentan?
- Verfügen wir über eigene Leitbild (er), Leitmotive, welche Botschaften geben wir nach innen und nach außen?
- Was tun wir heute ganz konkret – wie tun wir es-weshalb tun wir es so?
- Gibt es wichtige Gründe weshalb es heute so ist, wie es ist?
- Haben wir Vereinbarungen getroffen, wer mit wem, über was, wie konsequent halten wir uns an alle getroffenen Vereinbarungen?
- In welchem Umfeld wollen und möchten/müssen wir uns behaupten?
- Was sind unsere Stärken, was bringen sie uns, wem bringen sie was, kennen und nutzen wir diese optimal aus?
- Was sind unsere Schwächen, wo Schaden sie uns, wie behandeln wir diese?
- Wer kennt uns, woran werden wir erkannt, weswegen werden wir nicht erkannt?
- Haben wir ein glaubhaftes, einheitliches und transparentes Images?
- Wodurch unterscheiden wir uns von den anderen, haben wir „Alleinstellungsmerkmale“, nutzen wir diese, wie, wann und wie?
- Haben wir ein gemeinsames Kunst/Natur-Portfolio?
- Welche Außendarstellung bieten wir derzeit in den Medien, zu welchem Zwecke?
- Wie sind wir organisiert (Aufgaben, Abläufe, Verantwortung, Mitwirkung,...)und gibt es Veränderungsanforderungen, wenn ja, welche?
- Wie sieht unser Sponsoring aus, haben wir Sponsoren und wenn ja, welche und warum?
- Mit wem Kooperieren wir, zum welchen Zwecke, falls nein, warum nicht?
- Welche Stärken haben wir, können wir aus den einzelnen Stärken, gemeinsame Stärken für den Verein ableiten und nutzbar machen

Ergebnis von B: sind immer unterschiedliche Antworten zu den vielen Fragen. Ziel ist es, diese Antworten in ein Ganzes betrachtend aufzunehmen und in ein erstes Gesamtbild zu gießen.

C. Eine Strategie durchleuchtet verschiedene Sichten

Betrachtung nach außen: Unser Umfeld (direkt und indirekt)

Der Blick nach außen in den Markt (lokal, regional, global) ist der entscheidende Schritt nach der Beschreibung der Ist-Situation.

Die Leitfragen dazu lauten:

- Was und wo passiert gerade Wichtiges im Hinblick auf...?
 - Märkte bzw. Marktsegmente, Lieferanten, Dienstleister, öffentliche Einrichtungen
 - Marktbedürfnisse, spezielle Kundenbedürfnisse und besondere Kundenverhalten
 - für unsere Wertschöpfungsketten relevante Kunstportfolio, Dienstleistungen
 - Veränderungen in der Gesellschaft (Werte, Kultur...)
 - Wettbewerber, Mitbewerber
 - politische Strömungen und Rahmenbedingungen
 - gesellschaftliche Trends (Familie, Arbeit und Leben in Systemen)
- Wie wirkt sich dies konkret auf uns und unser Vorhaben (Visionen, Ideen, Ziele) aus?
- Haben wir ein überzeugendes und glaubhaftes Leitbild und falls ja, woran kann man uns, von anderen, unterscheiden und erkennen?
- Haben wir Partner und Sponsoren, falls nein, weshalb nicht?
- Kooperieren wir mit anderen, falls ja, warum und wie?

Die Betrachtung nach vorne: Unsere Wege in die Zukunft

Hier geht es darum, sich auf unterschiedliche Szenarien vorzubereiten und das gesamte Vorhaben darauf sichern (die gleichen Wissenstände), dass es flexibel und schnellstmöglich reagieren kann:

- In welche Richtung führt uns der Status quo mittelfristig?
- Was ist absehbar – und was nicht?
- Welche möglichen Szenarien sind in zwei Jahren denkbar – und wie müssten wir für jedes einzelne Zukunftsmodell im Hinblick auf Know-how, Portfolio, Dienstleistungen, Organisation, Geschäftsprozesse, Strukturen und Qualifikationen aufgestellt sein, um erfolgreich zu sein?
- Wo sehen wir die wesentlichen Chancen?
- Welche Gefahren und Risiken gibt es?

Die Betrachtung nach innen: Unsere Kernkompetenzen

Das Erfolgsgeheimnis besteht darin, uns auf das zu konzentrieren, was wir wirklich können – und dieses Know-how konsequent auszubauen. Dafür müssen wir allerdings unsere Stärken kennen:

- Was können wir besonders gut und warum?
- Worin bestehen unsere Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zum Wettbewerb?

- Wo haben wir die Chance, vorhandenes Know-how, besondere Eigenschaften mit geringem Aufwand wesentlich zu erweitern?
- Wo können wir uns einen Wettbewerbsvorsprung sichern – und wie können wir besser sein als alle anderen?
- Welche derzeitigen oder absehbaren Entwicklungen im Umfeld können wir dabei nutzen?

Ergebnis von C: Zeigt genau auf, wo wir noch stehen und wohin wir gehen möchten

ENTWURF

D. Aus der Strategie erfolgt ein konkreter und erster Modellansatz

Die Betrachtung auf andere: Nutzen für Kunden, Partner, Sponsoren

- Wer sind in Zukunft unsere Kunden, Partner und was sind Ihre Bedürfnisse?
- Wer sind unsere Sponsoren und was sind ihre Bedingungen?
- Wie bedeutend ist dieser Markt insgesamt?
- Wer sind die potenziellen Mitbewerber – und was können sie was wir nicht können?
- Was bieten wir als spezifischen Kundennutzen was andere nicht anbieten?
- Wer wird uns wofür so viel Geld bezahlen, dass wir daraus ein rentables Geschäft machen können? Und: Wodurch glauben wir, uns nachhaltig vom Wettbewerb (lokal, regional und global) abheben zu können?

die kritische und ehrliche Bilanz

Hier entscheidet sich, ob wir ein solides Fundament für eine realistische Strategieentwicklung geschaffen haben.

- Wird das, was wir gut können, in Zukunft noch gebraucht?
- Ist die Art und Weise, wie wir heute unsere Kunst und Dienstleistungen vermarkten, noch der bestmögliche und effiziente Weg hinsichtlich Image, Qualität, Erfolg, Aufwand, Zeit und Kosten?

Wenn ja: Wie können wir unsere vorhandenen Stärken konkreter ausbauen und erkannte Defizite schadlos abbauen?

Wenn nein: Was haben wir für Optionen? In welche Richtung müssen wir uns umorientieren? Welche Schritte sind dafür notwendig? Und vor allem: Wann müssen wir beginnen, wenn wir nicht riskieren wollen, den Zug zu verpassen?

Ergebnis von D: Grobkonzept (Szenarien, Bewertungen und Empfehlungen, Antworten).

Eine Strategie hat nur dann einen Sinn, wenn sie auch realisiert wird.

Mögliche Ansätze und Antworten aus einem Grobkonzept

Ist ein Verein, eine Person oder Gruppe mit den Prinzipien von Geschäftsbereichen sinnvoll?

Wie müssen wir vorgehen, um in unserem Verein die notwendigen Entwicklungen in Gang zu setzen?

- Was sind die erfolgskritischen Faktoren?
- Welche Maßnahmen planen wir für die Zielerreichung ein?
- An welchen Kriterien messen wir die Zielerreichung?
- Haben wir das erforderliche Potenzial und das benötigte Know-how?
- Was müssen wir sicherstellen und wie müssen wir es begleiten?

Ist ein Verein als Unternehmen gelebt überhaupt möglich?

Wollen wir auch „unternehmenspolitisch“ vorgehen, damit wir genügend Unterstützung für unsere Strategie und der Umsetzung haben bzw. erhalten?

- Was fordert und wie begleitet uns der Hauptsponsor/Förderer?
- Was ist die Gesamtstrategie z.B. „Carlshöhe“ und welche Bedeutung/Anforderungen hat es für uns?
- An was werden wir und unsere Leistung gemessen?
- Wer und wo sind die Entscheider, die unsere Ideen stützen?
- Wie gewinnen wir Multiplikatoren, die für uns sprechen, wer und über was muss regelmäßig informiert werden?
- Wie kommunizieren wir unsere Absichten im Verein?
- Wie und mit wem kommunizieren wir nach außen, Partner, Sponsoren, Öffentlichkeit?

Wie gehen wir am Markt vor, um unsere Ziele zu erreichen?

- Was sind die erfolgskritischen Faktoren für unsere Zielerreichung?
- Wie, wann, gehen wir vor, um die gesetzten Ziele zu realisieren?
- Welche Indikatoren brauchen wir für die Erfolgsmessung?
- Welche Sofortmaßnahmen werden ergriffen?
- Wer steuert die Geschehnisse am-/zum Markt?

Benötigt ein solches Vorgehen überhaupt ArtInKreKo?

Ja, ohne eine verantwortliche Führung, ohne ein Innovatives Team und eine professionelle Unterstützung, werden solche Ziele niemals erreicht werden. Desweiteren müssen auch neue und auch andere Sichten einfließen, wodurch erst das „ALTE über das ANDERE in das NEUE,, entstehen kann:

Hier meine Sichten für erfolgreiche Veränderungen:

Wer Veränderungen möchte, sollte auch Träume zulassen. Träume sind Vorläufer von Visionen, Ideen sind die Ergebnisse von Visionen, aus Ideen entsteht das andere.

Es wird niemals das Alte verschwinden, sondern es werden das gewohnte (alte) und das fremde (andere) im Wachsen zum vereinten Neuen.

Eine Tugend im Leben ist das „Warten“, eine weitere ist die „Bewegung“. Auf welche Bewegung wartet ihr Verein?

Mein Statement:

Ich kann mir gut vorstellen, dass ArtInKreKo , sich mit Ihnen gemeinsam gezielt bewegen kann.

Für Fragen stehe ich gerne zur Verfügung. Ihr könnt mich erreichen unter:

hp@artinkreko.de und www.artinkreko.de