



Jan Schriever, Geschäftsführer
Telefon: 0 23 51 / 97 83 30
E-Mail: jschriever@schriever-schrauben.de

Unternehmer berichten:
„Strategie kann man nicht konsumieren.“



Mein Weg ins Unternehmen

Nach meinem Studium wählte ich den Schritt in die Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Marketing und Finanzierung, ehe ich in das Unternehmen meiner Eltern wechselte. Mein Einstieg gestaltete sich als Findungsphase, in der es in erster Linie darum ging, meine Stärken einzubringen und schließlich einen Führungsanspruch zu rechtfertigen. Ich habe das Unternehmen neu positioniert und die Vertriebsstrategie geändert. Die Mitarbeiter haben mich dabei toll unterstützt und viele eigene Ideen mit eingebracht. Natürlich gab es auch Reibungsverluste, bei denen wir Mitarbeiter verloren haben.

Strategieentwicklung: Hürden und Erfolge

Für das Thema Strategie habe ich mich schon immer sehr interessiert. Nach dem Studium habe ich den zweijährigen Fernlehrgang der EKS, der Engpasskonzentrierten Strategie nach Prof. Mewes, belegt. Strategie bedeutet für mich: Konzentration der Kräfte auf den wirkungsvollsten Punkt an der entscheidenden Stelle. Daraus ergeben sich die wichtigen Fragestellungen: Welches sind unsere Stärken? Welches ist die erfolgversprechendste Zielgruppe und mit welchen brennenden Problemen ist diese konfrontiert? Die erste Hürde in dem Prozess der Strategieentwicklung tut sich auf, wenn wir versuchen, unsere Stärken zu finden und von Selbstverständlichkeiten zu trennen. Vielleicht ist eine von Schriever empfundene Selbstverständlichkeit aus Kundensicht eine Stärke. Eventuell werden von Schriever erkannte Stärken vom Kunden gar nicht wahrgenommen. Gespräche mit ausgewählten Kunden haben uns in dieser Phase sehr geholfen.

Die zweite Hürde war, die erfolgversprechendsten Zielgruppen zu finden und danach andere Zielgruppen bewusst zu „vernachlässigen“. Ein Schritt, der schwierig, aber unerlässlich ist, um die wirklichen brennenden Probleme der anvisierten Zielgruppe zu erkennen! Welche Probleme sind einerseits von großer Bedeutung für die Zielgruppe und andererseits von uns selbst oder in Kooperation mit einem Partner lösbar? Als wir hier erste Lösungsansätze gefunden haben, kam die größte Hürde: die Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Nach der Zielgruppe galt es, die eigenen Mitarbeiter von diesen neuen Maßnahmen zu überzeugen und eine Akzeptanz im Innern zu finden.

Im Prozess der Strategieentwicklung nehmen die Strategiewochenenden mit Intectum auch heute noch einen festen Platz ein. Hier ziehen wir uns mit der gesamten Führungsebene für ein Wochenende fernab des Unternehmens zurück und setzen uns mit dem Thema Strategie intensiv auseinander. Im Vorfeld eines Strategiewochenendes haben wir in der Geschäftsführung vieles vorgedacht und im Team wird dies dann verbessert, abgesichert und abgestimmt. Nur so sind neue Weichenstellungen für die gesamte Organisation tragbar. Zu Beginn der Strategieentwicklung konzentrierten wir uns bewusst auf Konzepte und Maßnahmen, die zu schnellen, für alle wahrnehmbaren Erfolgen führten. Schnelle Erfolge wie neue Kundenanfragen und Aufträge, die sich eindeutig auf gemeinsam getroffene Entscheidungen zurückführen lassen, tun allen Mitarbeitern gut und steigern den Mut, Neues anzugehen. Alles in allem konnten wir infolge unserer gezielten strategischen Unternehmensausrichtung den Bestand aktiver Kunden, also Kunden, die mindestens einmal im Jahr bestellen, von 170 (im Jahre 2004) auf über 600 (bis heute) steigern. Dabei hat sich trotz zusätzlichen Personals auch der Gewinn positiv entwickelt.



In diesem Prozess hat sich auch die Rolle von Intectum gewandelt. Wir hatten begonnen mit dem Versuch, „mal was mit einem Externen zu machen“. Heute nehmen ich und meine Mitarbeiter die Intectum als gern gesehene Coaches wahr. Neben der klassischen Moderation bringt Intectum strategisches Know-how ein und versteht es, neue Lösungen sowie bestehende Potenziale aus den Mitarbeitern herauszukitzeln. Wir konnten uns durch geschickte Visualisierungs-Methoden Kern-Ergebnisse wie z.B. die strategische Kontur einprägen und so in die jeweiligen Bereiche mitnehmen und umsetzen. Denn eins ist klar: Strategie kann man nicht konsumieren. Strategie muss mitentwickelt werden und bildlich transportiert werden.

Die moderierte Strategieentwicklung mit den griffigen Visualisierungs-Methoden von Intectum hat uns dabei sehr geholfen. Auf diese Weise erzielen wir heute eine konsequente Umsetzung, bei der wir Maßnahmen nach außen zum Kunden sowie interne Optimierungen miteinander verzahnen. Die Intectum begleitete auch die Umsetzung, einerseits bei Zielgruppen-Workshops, andererseits bei der Prozessoptimierung und Auswahl eines neuen ERP-Systems.

Strategie und Alltag

Die strategische Unternehmensausrichtung ist ein ständiger Prozess, weil sich die Welt ständig ändert. Wir sind in der Situation, uns immer wieder neu zu erfinden und dabei stets nach einem definierten, bewährten Verfahren vorzugehen. Veränderungen führen im Unternehmen bei allen Beteiligten zu Ängsten und damit zu der Tendenz, lieber an dem Alten, dem vermeintlich Bewährten festzuhalten. Neues testen wir im trial and error Verfahren. Mit vielen Ideen sind wir gescheitert und haben dann neu entschieden und einen anderen Weg ausprobiert.

Für mich persönlich bedeutet die Kombination aus Strategie und Alltag, dass ich mich bewusst weniger operativ einbinde. Die kontinuierliche Verbesserung unserer Leistungen und Produkte ist die wichtigste strategische Daueraufgabe. Diese Aufgaben übernehmen zunehmend meine Mitarbeiter. Sie werden zu Moderatoren ausgebildet und moderieren anschließend in fachfremden Abteilungen Optimierungsprozesse. Dabei nutzen wir Methoden der Intectum als Rüstzeug und wenden diese selbstständig an.

Meine Frage an andere Unternehmer

Bestimmt könnten wir ungelöste Problemstellungen unserer Zielgruppen lösen, wenn wir diese nur kennen würden. Daher frage ich:

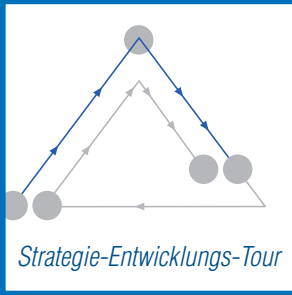
Wie schaffen Sie es, dauerhaft den offenen Kontakt zu Ihren Zielgruppen zu halten?

Wie kommen Sie an Informationen zu aktuellen und veränderlichen Problemstellungen Ihrer Zielgruppen?



Hans Schriever GmbH & Co. KG
Hoher Hagen 5
58513 Lüdenscheid
www.schriever-schrauben.de

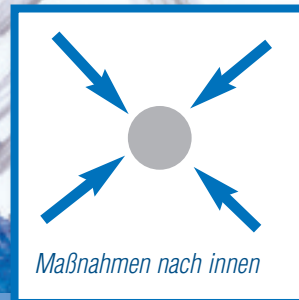
Metallverarbeitendes Unternehmen
Hersteller von Schrauben
Inhabergeführt



**Reflexion
und
Austausch**

**Strategische
Ausrichtung**

Umsetzung



Strategische Ausrichtung: Finden Sie Ihren festen Platz am Markt. Entwickeln Sie Wettbewerbsvorteile, mit denen Sie Ihre Austauschbarkeit verlieren.

Umsetzung: Maßnahmen nach innen und außen schließen sich an: Prozesse sind auszurichten, Mitarbeiter auf dem neuen Weg mitzunehmen. Mit einer ausgeklügelten Kommunikationsstrategie erreichen Sie Ihre Kunden.

Reflexion und Austausch: Tauschen Sie sich mit Unternehmern aus, die diesen Weg beschritten haben und Erfahrungen sammeln konnten.