



AUS DER PRAXIS

Innovationsstrategie erfolgreich kommunizieren

Die punker GmbH prüft ihre Innovationsfähigkeit und setzt ihren Fokus auf die interne Kommunikation



Strategiekommunikation im Fokus

Die punker GmbH, Entwickler und Produzent von Ventilatorrädern, prüft seine Innovationsfähigkeit und setzt seinen Fokus auf die betriebsinterne Kommunikation.

Die punker GmbH mit Sitz in Eckernförde ist der größte europäische Entwickler und Produzent von radialen Lüfterrädern mit weltweit ca. 300 Mitarbeitern. Dabei stellt das über 65 Jahre angeeignete Expertenwissen und die gemeinsame Entwicklung von lufttechnischen Systemlösungen zusammen mit dem Kunden die Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg von punker dar. Doch gerade in dieser turbulenten und unsicheren Zeit der digitalen Transformation sind strategische Entscheidungen und Innovationsfähigkeit von entscheidender Bedeutung. Durch die Teilnahme am Innovationsfähigkeit Assessment hat punker seine Unternehmens- und Innovationsstrategie umfangreich getestet. Gemeinsam mit dem M4KK hat punker daraufhin konkrete Maßnahmen zur Optimierung und Verankerung des Innovationsmanagements erarbeitet. In einem nachgelagerten Workshop mit dem M4KK hat punker die eigene Unternehmensstrategie reflektiert und Handlungsmaßnahmen für die interne Kommunikation der Unternehmensstrategie formuliert.

Der klassische Strategieprozess

Eine Strategie für die zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens gehört zu den wichtigsten Führungsentscheidungen. Eine Strategie definiert die Richtung und Prioritäten eines Unternehmens, erleichtert Entscheidungsfindungen und treibt die Ausrichtung des Unternehmens an. Sie hilft dabei, die Ressourcen so auszurichten, dass jede Aktion im Unternehmen das Unternehmen seiner Vision näherbringt und sichert somit einen langfristigen Erfolg.

Doch wie kann eine erfolgreiche Unternehmensstrategie formuliert, kommuniziert und implementiert werden?

Die Erarbeitung der Unternehmensstrategie bis zu dessen Implementierung kann in vier Bausteine aufgeteilt werden:



1. Bei der **strategischen Analyse** sollte das Unternehmen relevante Faktoren erarbeiten, die das Unternehmen beeinflussen – sowohl intern als auch extern. Dies kann mithilfe des sogenannten Business Model Canvas (interne Unternehmensanalyse) oder der PESTEL Analyse (externe Umweltanalyse) geschehen.
2. Im zweiten Schritt kann eine **strategische Foresight Analyse** durchgeführt werden, bei der in Szenarien verschiedene realistische Zukunftsbilder erstellt werden. Szenarioanalysen ermöglichen eine frühzeitige Erkennung von möglichen Entwicklungen, welche für das eigene Unternehmen von Bedeutung sein können. Ein Beispiel stellt die Szenarioanalyse des Einflusses der Corona-Pandemie auf ein Unternehmen dar, bei der die für das Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft nach der Corona-Pandemie entscheidenden Schlüsselfaktoren ermittelt werden. Daraus können unterschiedliche Zukunftsprognosen für alternative Entwicklungen der einzelnen Schlüsselfaktoren abgeleitet werden. Dabei ist wichtig, den Schlüsselfaktor aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und letztlich die relevantesten Entwicklungsmöglichkeiten herauszufiltern.
3. Im dritten Schritt sollte die **Strategie partizipativ ausformuliert und verschriftlicht** werden. Die Ergebnisse der strategischen Analyse und der Foresight Bewertung werden zusammengeführt, um die Auswirkungen von zukünftigen Entwicklungen auf das eigene Unternehmen zu ermitteln und um daraus strategische und individuelle Handlungsfelder zu identifizieren.
4. Die **Implementierung der Strategie** stellt die Verknüpfung der formulierten Unternehmensstrategie mit konkreten Projekten und Aufgaben im Unternehmen dar. In diesem Schritt sollten langfristige Ziele gesetzt, Maßnahmen für die Implementierung der Ziele identifiziert und Projekte, beispielsweise mithilfe einer Innovation Roadmap, definiert werden. Nachdem gewisse Projektanträge genehmigt wurden, werden die Verantwortlichkeiten für die Projekte an geeignete Projektleiter und involvierte Abteilungen übertragen. Um eine transparente Kommunikation über den Strategieprozess zu garantieren, ist die Einbindung relevanter Mitarbeiterkreise bei der Formulierung von funktionsspezifischen Zielen und Definition von Maßnahmen und Projekten unerlässlich.

Der umfassende Baustein einer erfolgreichen Unternehmensstrategie: Kommunikation

Das Ergebnis des Innovationsmanagement Assessments zeigte, dass die Verknüpfung der Innovations- und Unternehmensstrategie, die Verankerung der Innovationsstrategie in der Unternehmenskultur sowie abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und vor allem die interne Kommunikation von großer Bedeutung für punker sind. In einem gemeinsamen Workshop mit dem M4KK hat punker seinen Fokus auf die Generierung von Ideen und Erarbeitung von Maßnahmen für eine erfolgreiche interne Strategiekommunikation gelegt.

Eine erfolgreiche Strategiekommunikation beginnt damit, die Strategie auf wenige Schlüsselemente herunterzubrechen und sie so zu formulieren, dass sie von den Mitarbeitern auch leicht verstanden werden kann. Die Übersetzung einer ausgefeilten Strategie in eine einfache und verständliche Botschaft, einen zentralen strategischen Leitsatz, ist nicht einfach. Hier kann es helfen, die Strategie in Kernaussagen zu formulieren oder grafisch darzustellen. Eine Visualisierung kann beispielsweise den Zusammenhang zwischen finanziellen Erfolgsgrößen mit Leistungskennziffern für die Kundenzufriedenheit, die Qualität oder die Abläufe zeigen oder wie Prozessverbesserungen und die Weiterbildung der Mitarbeiter zur Umsetzung der Strategie beitragen. Nachdem die Strategie einfach und verständlich formuliert wurde, sollte sie im gesamten Unternehmen verankert werden. Führungskräfte in allen Abteilungen müssen mit ihren Mitarbeitern über die Strategie sprechen, sodass sie von den Mitarbeitern verstanden und mitgetragen wird. Vorteilhaft für die Strategiekommunikation können folgende Maßnahmen sein:

- **Partizipative Strategieentwicklung:** Die von dem Top-Management entwickelten Kernelemente der Strategie werden gemeinsam mit dem mittleren Management diskutiert.
- **Partizipative Strategieinterpretation für jede Abteilung:** Das mittlere Management trifft sich mit den Führungskräften jeder Abteilung und erörtert gemeinsam die Bedeutung der übergeordneten Strategie für jede Abteilung. Hier werden die Bedeutung der Kernelemente pro Abteilung interpretiert, Missverständnisse beseitigt und Teamziele definiert.
- **Strategie-Workshop:** Die Führungskräfte besprechen, wie sie die Strategie in ihren Bereichen umsetzen und zur Zielerreichung beitragen.

- Kommunikation der Strategie an die Mitarbeiter: Führungskräfte und das mittlere Management halten gut aufbereitete und verständliche Unterlagen bereit, anhand derer die Strategie mit den Mitarbeitern besprochen werden kann.
- Regelmäßige Information der Strategie an die Mitarbeiter: Im Intranet und per E-Mail informiert die Unternehmensleitung regelmäßig über strategische Fragestellungen und stellt die Zukunftspläne des Unternehmens vor.

Eine erfolgreiche Strategiekommunikation führt dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Entscheidungen nach der Unternehmensstrategie ausrichten und ihre Aufgaben erfüllen. Die von punker und M4KK erarbeiteten Strategiekommunikationsmaßnahmen werden im nächsten Schritt von punker angegangen.

“

Die Unternehmensstrategie im Kreis des Managementteams zu entwickeln, war eine große Anstrengung für alle. Das Herunterbrechen der Strategie in die einzelnen Unternehmensprozesse - mittels partizipative Einbindung aller Mitarbeitenden - ist die wahre Herausforderung..

Dr. Henning Bähren, CEO punker GmbH

Über die Förderinitiative Mittelstand 4.0

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kiel gehört zu Mittelstand-Digital. Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Regionale Kompetenzzentren helfen vor Ort dem kleinen Einzelhändler genauso wie dem größeren Produktionsbetrieb mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Netzwerken zum Erfahrungsaustausch und praktischen Beispielen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von

Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.mittelstand-digital.de

Impressum

Regine Schlicht, Leiterin Kompetenzzentrum, E-Mail: schlicht@m4kk.de, Tel: +49 431 218-4482

Herausgeber: Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Kiel, c/o CAU zu Kiel, Christian-Albrechts-Platz 4, 24118 Kiel

Redaktion, Gestaltung und Produktion: Regine Schlicht, Sophie Ackerhans

Bildnachweise: freepik.com, punker GmbH

www.digitales-kompetenzzentrum-kiel.de