

WACHSTUM

Strategiefindung im Mittelstand – Herausforderungen und Lösungsansätze

Große Bedeutung der Unternehmensstrategie für Unternehmenserfolg

80% des Unternehmenserfolgs hängt von der Strategie und nur 20% von der operativen Performance ab. Zu diesem Ergebnis kommt das Sankt Gallen Management Institut nach Auswertung diverser wissenschaftlicher Studien. Auch wenn aufgrund der vielen Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg seine genaue Messbarkeit sicherlich in Frage zu stellen ist, so ist die hohe Bedeutung der Strategie auf den Unternehmenserfolg dennoch evident und den meisten in Unternehmensverantwortung handelnden Akteuren auch bewusst.



Der hohe Wert der Strategiefindung liegt insbesondere darin, vorausschauend zu agieren, d. h. heute Änderungen im Unternehmen anzugehen, um den Erfolg langfristig zu sichern. Ziel einer jeden Strategiefindung ist es, eine Positionierung in bestehenden oder neuen Märkten zu finden, bei der das Unternehmen auch dauerhaft auf Basis seiner Stärken und Kernkompetenzen eine Daseinsberechtigung im Wettbewerbsumfeld hat und ein Wertpremium für die Abnehmer kreiert. Statt sich in die falsche Richtung „abzu trampeln“, gibt die Unternehmensstrategie idealerweise die „richtige“ Richtung vor und dient im Kern dazu:

1. den Rahmen für zukünftige Entscheidungen festzulegen
2. Orientierung und Klarheit für die Mitarbeiter zu geben (und damit auch Motivation und Aufgabenklarheit für jeden einzelnen Mitarbeiter)
3. den Mitteleinsatz zu priorisieren (Rahmen für Investitionen, Budgets, Personaleinsatz)

Bisher zumeist intuitiver Ansatz der Strategiefindung im Mittelstand

In der Praxis erleben wir im deutschen Mittelstand in der Regel häufig einen intuitiven Ansatz der Strategiefindung durch den Unternehmer oder die unternehmerisch agierenden Geschäftsführer. Diese verfügen regelmäßig über große Erfahrung in der Kenntnis ihrer Märkte, der Wettbewerber und des eigenen Unternehmens

und passen die Unternehmensstrategie bei Marktveränderungen im Wesentlichen im Rahmen zu treffender aktueller Entscheidungen intuitiv an.

Dieser – auf Erfahrung basierende – intuitive Ansatz bleibt aus unserer Sicht auch weiterhin ein wesentlicher

Erfolgstreiber zur Strategieanpassung im Mittelstand.

Gleichzeitig nimmt jedoch sowohl die Dynamik und Intensität der externen, insbesondere technologischen Veränderungen im globalen Marktumfeld als auch die Bedeutung der Unterneh-

mensstrategie als Orientierungs- und Motivationsfaktor der zunehmend stärker vernetzten Mitarbeiter im Unternehmen zu. Wo früher intuitive Anpassungen eher kleinere Ausmaße hatten oder größere Anpassungen frühestens alle 5 bis 7 Jahre notwendig waren, so nimmt die Notwendigkeit größerer Anpassungen und einer höheren Anpassungsgeschwindigkeit insgesamt deutlich zu.

Aufgrund dieser zunehmenden Geschwindigkeit und Komplexität der Veränderung wird auch der deutsche Mittelstand den intuitiven Ansatz verstärkt um einen strukturierten Prozess der Strategiefindung – unter Einbeziehung der verschiedenen Perspektiven der Führungskräfte und externer Fakten – ergänzen müssen.

Herausforderungen aufgrund begrenzter Ressourcen und begrenzter Methodenerfahrung im Mittelstand

Im Rahmen der langjährigen Begleitung unserer Mandanten sehen wir, dass die Notwendigkeit für einen kontinuierlichen Strategieentwicklungsprozess im Mittelstand häufig erkannt wird, der Mittelstand jedoch mit besonderen Herausforderungen bei einem strukturierten Strategiefindungsprozess zu kämpfen hat:

- Kein klar definierter Prozess mit Umsetzungsterminen (Tagesgeschäft geht vor)
- Keine Verfügbarkeit eigener Ressourcen zur Durchführung des Strategiefindungsprozesses (Zeit, Erfahrung, Methodik)
- Häufig geringe Akzeptanz in der Linienorganisation (Mehrwert wird in Frage gestellt) »

WACHSTUM

- Keine klare Kommunikation der Strategie in die Organisation und an die Mitarbeiter
- Begrenzter Zugriff auf externe Marktdaten und Informationen (Marktrecherche)
- Risikostreuung im Mittelstand häufig schwieriger (Handlungsoptionen begrenzter im Vergleich zum Konzern)

Unterstützender Lösungsansatz durch kontinuierlichen – in Arbeitsschritte unterteilten – Prozess

Auf den ersten Blick wirkt ein strukturierter Strategieprozess als große Aufgabe. Mit der richtigen Methodik – aufgeteilt in kleine Teilaufgaben – und einem grundsätzlichen Verständnis dafür, dass Strategiefindung ein kontinuierlicher, wiederkehrender Prozess ist, ist nach unserer Auffassung der Strategiefindungsprozess jedoch auch für mittelständische Unternehmen gut händelbar. Bei einer guten Priorisierung zu Beginn gelingt es in einem strukturierten Strategiefindungsprozess in der Regel, eine Balance zwischen überschaubarem Aufwand und relevantem Nutzen zu finden (s. Abbildung unten).

1. Rahmen setzen: Projektziele und Projektorganisation

Die Festlegung der entscheidenden Fragestellungen, ihre richtige Priorisierung und eine klare Eingrenzung des übergeordneten Projektziels bilden das Fundament eines erfolgreichen Strategiefindungsprozesses und hiermit sollte sich das Projektteam im ersten Schritt dezidiert auseinandersetzen und klare Festlegungen treffen.

2. Zukunft einschätzen: Analyse der externen Umwelt in Bezug auf Chancen und Risiken

Im Rahmen eines ersten Workshops wird eine gemeinsame Einschätzung erarbeitet, wie sich die relevanten Märkte (inkl. Wettbewerbern) zukünftig entwickeln könnten. Der Fokus bei der externen Analyse liegt auf den wesentlichen Chancen und Risiken in den bearbeiteten Märkten sowie auf der Identifikation von attraktiven neuen Zukunftsmärkten und der Herleitung der kritischen Erfolgsfaktoren auf diesen Märkten. Im Nachgang zum Workshop gilt es, die gemeinsam erarbeitete Einschätzung mit (häufig am Markt nur bedingt verfügbaren) Informationen so gut wie möglich zu validieren oder bei Bedarf zu korrigieren. Die Wettbewerberanalyse inklusive Porter's 5-Forces und die PEST-Analyse (politisch, ökonomisch, sozial, technologisch) sind gute Instrumente, die eine systematische externe Analyse unterstützen.

3. Eigenes Unternehmen analysieren: klare Benennung der eigenen Stärken und Schwächen

Neben dem Blick auf externe Einflussfaktoren ist im Rahmen der Strategiefindung ein Blick ins „Innere“ des Unternehmens notwendig, um die eigenen Stärken und Schwächen zu analysieren und klar zu benennen. Hierbei ist ein besonderes Augenmerk auf die Erfüllung der in Punkt 2 hergeleiteten kritischen Erfolgsfaktoren des Marktumfeldes durch das Unternehmen zu legen. Wie gut erfüllt es die wesentlichen Kundenanforderungen bzw. wie gut passen die Kernkompetenzen, um diese »



Abb. Vorgehen von hahn,consultants bei der Strategieentwicklung im Mittelstand

WACHSTUM

langfristig zu erfüllen? Neben der qualitativen Bewertung (z. B. im Rahmen des ersten Workshops) sollten die Einschätzungen durch interne Kennzahlen und gegebenenfalls externe Benchmarks gestützt werden. Als zusammenfassendes Analyseinstrument hat sich hier insbesondere die SWOT-Analyse, eine Kombination des eigenen Stärken-Schwächen-Profiles unter Berücksichtigung der externen Chancen und Risiken, die in Schritt 2 erarbeitet wurden, bewährt.

4. Strategische Handlungsalternativen suchen: Entwicklung verschiedener Strategiealternativen

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse dienen als Grundlage für die Ableitung von einzelnen Handlungsoptionen und deren Bündelung in übergeordneten strategischen Pfaden, wodurch die unterschiedlichen Strategiealternativen aufgezeigt werden, deren Wirtschaftlichkeitspotenziale unter Chancen- und Risiken-Abschätzung im Folgenden zu bewerten sind. Als hilfreiche Instrumente haben sich für uns in diesem Schritt insbesondere die Ansoff-Matrix zur Ideengenerierung sowie eine Portfolio- (bzw. BCG-) Matrix zur Bewertungsdarstellung bewährt.

5. Strategie auswählen: Auswahl der erfolgversprechendsten Strategie

Im nächsten Schritt muss eine Entscheidung getroffen werden, welche strategischen Handlungsalternativen Teil der neuen Gesamtstrategie werden sollen. Die ausgewählte Strategie sollte dabei:

- auf Stärken aufbauen („Stärken stärken“)
- konzentriert Ressourcen einsetzen (nicht gestreut)
- klare Wettbewerbsvorteile generieren und innovative Komponenten (neue Werte) enthalten
- klar strukturiert und durchführbar sein
- angemessene Risiken haben

6. Strategie operationalisieren: Ableitung eines Strategiemassnahmenplans mit Verantwortlichkeit

Nach der Definition der Strategie muss diese konsequent in die Umsetzung gebracht werden, wobei genau dieser Punkt einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Hierfür müssen aus der übergeordneten Strategie konkrete

Maßnahmen abgeleitet werden, um die Strategie zu operationalisieren und in das Unternehmen zu tragen. Dabei gilt es, je Maßnahme eindeutige Verantwortlichkeiten, Ziele (quantitativ und qualitativ) und zeitliche Vorgaben festzulegen. Gegebenenfalls ist es notwendig, die Organisationstruktur an der neuen Strategie auszurichten und ein aktives Veränderungsmanagement einzuführen.

7. Strategie kommunizieren: Bekanntmachen der Strategie im Kreise interner und externer Stakeholder

Es ist dann die Aufgabe der Geschäftsführung und der Führungskräfte, die neue Strategie überzeugend zu vertreten und aktiv bei der Umsetzung zu unterstützen. Hierbei ist eine adressatengerechte und konsistente Kommunikation notwendig. Zuerst sind die Führungskräfte selbst detailliert über die gesamtstrategische Ausrichtung und die damit einhergehenden Veränderungen im Unternehmen zu informieren. Im Anschluss sollten sämtliche Mitarbeiter kurz und prägnant über die strategischen Eckpfeiler informiert werden („Wer sind unsere Zielkundengruppen?“ und „Wofür stehen wir?“). Die Darstellung der Strategie hat dabei durch alle Mitglieder der Geschäftsführung und die Führungskräfte möglichst gleichlautend zu erfolgen und sollte auch im zeitlichen Verlauf bis zu einer gemeinsam verabschiedeten Anpassung gleichlautend bestehen bleiben.

8. Lernen und kontrollieren: regelmäßige Maßnahmenkontrolle und jährliche Strategieüberprüfung

Um die vollständige Implementierung und Umsetzung in der gesamten Unternehmung sicherzustellen, ist es essenziell, ein regelmäßiges Maßnahmencontrolling (Einhaltung des definierten Zeitrahmens und Wirksamkeit) der strategischen Kernmaßnahmen aufzusetzen, das von einem definierten Prozesstreiber (Verantwortlicher im Unternehmen oder Externer) verantwortet wird. Und da Strategien im heutigen dynamischen Marktumfeld eine immer kürzere Lebensspanne haben, sollte auch die Vorbereitung und Initiierung der jährlichen Überprüfung der bestehenden Strategie und der Einleitung eines Anpassungsprozesses der Strategie in dessen Verantwortung liegen. »

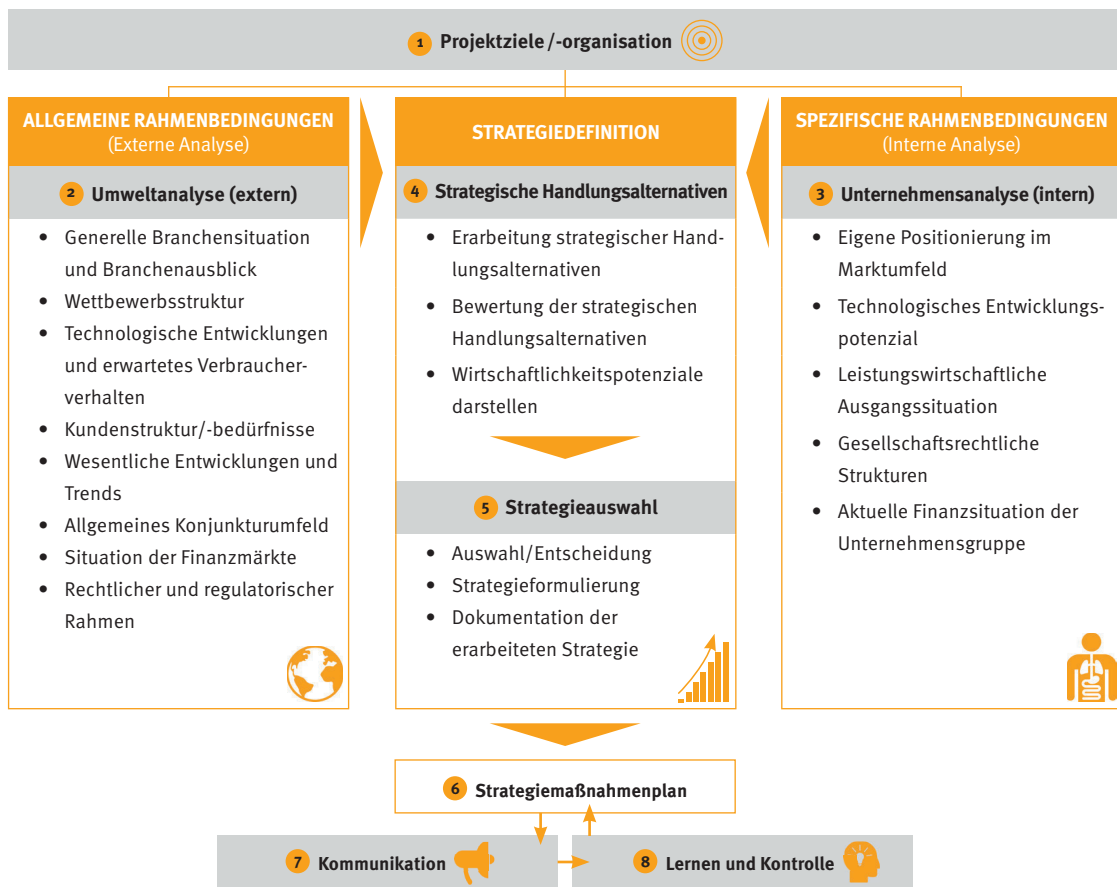


Abb. Erarbeitung einer ganzheitlichen Strategie

Erfahrungen / Best Practice - hahn,consultants

Aus unseren Erfahrungen in der Beratungspraxis hat sich insbesondere ein Vorgehen mit unterteilten Arbeitsschritten zu festen Terminen sowie der gemeinsamen Erarbeitung mit allen wesentlichen Führungskräften bewährt. Insbesondere die gute Planung der Workshops gegebenenfalls mit externer Unterstützung ist hierbei erfolgskritisch.

Die konsequente Durchführung aller definierten Arbeitsschritte erhöht – auch bei Begrenzung des eingesetzten Aufwands – die Erfolgchance und Wirkung der „richtigen“ Unternehmensstrategie deutlich. Essenziell ist es, wie wir es leider in der Praxis häufig erleben, nicht bei der Strategieformulierung und Maßnahmendefinition aufzuhören (bis Schritt 5/6), sondern insbesondere die »

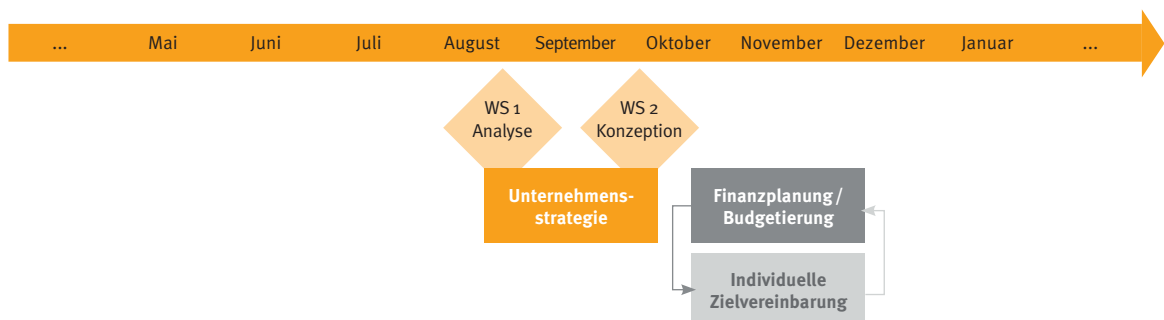


Abb. Beispielhafter Zeitplan jährlicher Strategieprozess

Umsetzung, Kommunikation und Kontrolle/Anpassung mit gleicher Konsequenz (ab Schritt 6/7) im Unternehmen zu betreiben. Wesentliche Best-Practice-Empfehlungen (Top 10) aus unserer Beratungserfahrung sind:

1. Strategieentwicklung als Prozess verstehen (jährlicher Termin „Workshop“ inkl. Vorbereitung mit Update der Marktanalysen, der zeitlich und inhaltlich mit der Finanzplanung abgestimmt ist)
2. Alle relevanten Führungskräfte einbeziehen (Wissen, Perspektiven und Akzeptanz)
3. Externe wertvolle Informationen sammeln und berücksichtigen (Trends, Marktdaten, Wettbewerber)
4. An das Unternehmen und die Akteure angepasste Analysemethoden auswählen
5. Sich auf das Wesentliche fokussieren (den Blick aufs Ganze behalten)
6. Ausschließen, was nicht gemacht wird (Abwählen)
7. Ein dynamisches Umfeld bei der Strategiedefinition berücksichtigen (Einbeziehen der erwarteten Reaktion des Wettbewerbs und Einplanung von Revisionspunkten)
8. Handhabbare und umsetzbare Ziele setzen (Definition von wenigen „strategischen Maßnahmen“, die unterjährig umgesetzt und kontrolliert werden)

9. Die Strategie adressatengerecht im Unternehmen und an die Stakeholder kommunizieren (Vertrauen, Überzeugung, Bindung)
10. Umsetzungs- und Controllingtools nutzen (KPI-System, Maßnahmentracking, Integration der Ziele in die Finanzplanung)

Wir unterstützen unsere mittelständischen Mandanten seit vielen Jahren bei der Strategiefindung im Rahmen von jährlichen Workshops mit oder auch ohne eine Einbettung in den jährlichen Finanzplanungsprozess. Dabei dienen wir insbesondere als Sparringspartner für Geschäftsführung, Führungskräfte, Gesellschafter und Finanzpartner und sind wesentlicher Treiber und Moderator des gesamten Prozesses.



Frank Birkenstock
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Thorsten Wahlmann
Partner
hahn,consultants gmbh