informer

STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT

September 2018

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

das Jahr 2018 ist weit fortgeschritten und der Sommer hat seinen Namen in diesem Jahr zu Recht getragen. Die aufkommende Herbststimmung trifft auf sonnengeladene Energiespeicher und fördert – dank willkommener Abkühlung – unsere Aktivität in allen Lebensbereichen. Dies wirkt sich auch auf unternehmerische Vorhaben positiv aus, die im heißen Sommer 2018 hinter die eine oder andere Freizeitaktivität zurückgestellt wurden. Klingt wenig wissenschaftlich, zeigt aber, wie sehr die Wirtschaft von Menschen und ihren Emotionen geprägt und eben nicht technokratisch getrieben ist. Eine Erkenntnis, die nicht überrascht, wenn man mit einer gewissen Distanz auf gesellschaftliche und politische Entwicklungen schaut, die immer wieder von einzelnen Individuen entscheidend geprägt werden.

Auch in der Entwicklung mittelständischer Unternehmen sind Individuen regelmäßig die treibende Kraft. Veränderungen entstehen häufig durch die Impulse Einzelner, die dann ein ganzes Team zu außergewöhnlichen Leistungen motivieren. Strategische Richtungsweisung ist in diesen Prozessen vielfach das auslösende Moment für Veränderungen und entscheidend für Erfolg oder Misserfolg unternehmerischer Aktivitäten. Von Menschen mit besonderem unternehmerischen Ehrgeiz und Methoden, die diese Unternehmer und ihre Mitstreiter bei der Umsetzung ihrer Pläne zielgerichtet unterstützen, handeln die Artikel des vor Ihnen liegenden informer:

- Das „Herz-Lungen-System“ – Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios mit Fokus auf produzierende mittelständische Unternehmen
- Restrukturierung, Generationenwechsel, Rückschläge und Wachstum – Meilensteine des Familienunternehmens Lumberg, Schalksmühle
- Anwendungsansätze des Lean Managements im Mittelstand
- Strategiefindung im Mittelstand – Herausforderungen und Lösungsansätze

Wir sind glücklich – und sicher auch ein wenig stolz –, im nun zwanzigsten Jahr unserer Firmengeschichte mal kleinere und mal größere Beiträge zu den Entwicklungen so vieler unterschiedlicher Unternehmen leisten zu dürfen. Uns allen einen ebenso schönen wie erfolgreichen Herbst 2018.

Herzliche Grüße
aus dem spätsommerlichen Haan

Holger Hahn
Executive Partner

hahn consultants
STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT

ORGANISATION – DAS „HERZ-LUNGEN-SYSTEM“ IM MITTELSTAND

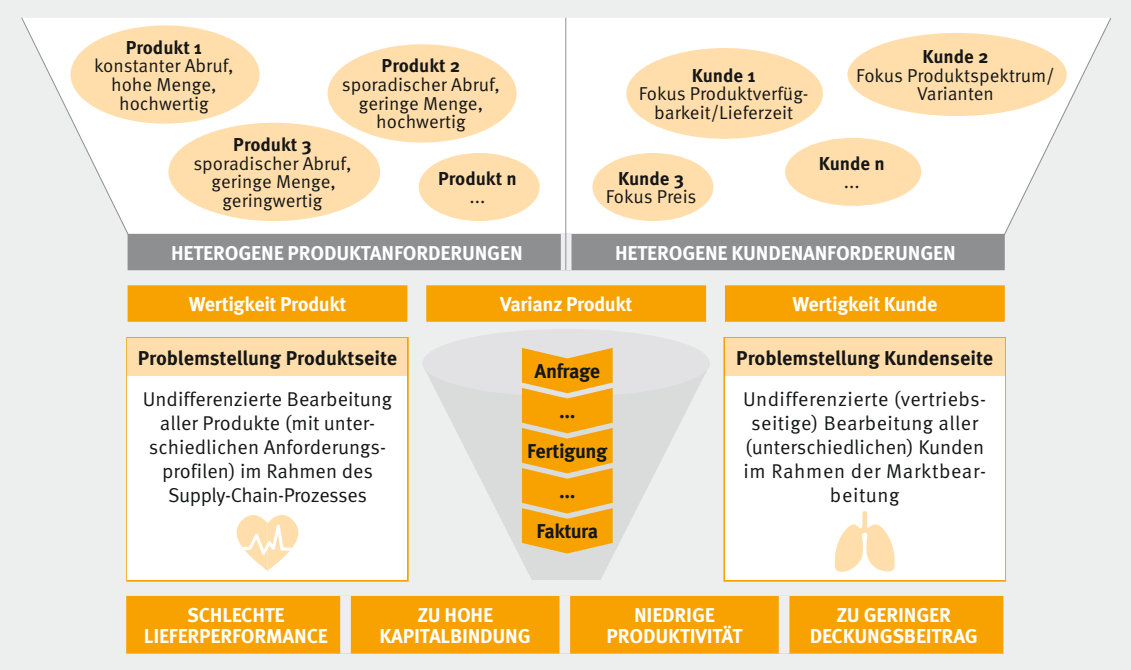
Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios mit Fokus auf produzierende Unternehmen

Rahmenbedingungen in der Welt der Unternehmen, die sich immer schneller verändern, führen zu immer heterogeneren Produkt- und Kundenanforderungen. Um auf die steigende Dynamik ausreichend reagieren und an den Märkten bestehen zu können, müssen Unternehmen die vielseitigen Anforderungen differenziert bearbeiten. Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass den heterogenen Produkt- und Kundenanforderungen häufig ein „einheitlicher“ Ansatz, diesen gerecht zu werden, entgegensteht. Die undifferenzierte Betrachtung der Anforderungen führt – gerade bei produzierenden Unternehmen – zwangsläufig zu einer nicht optimalen Wirtschaftlichkeit. Mit Fokus auf produzierende Unternehmen wird im Folgenden im Rahmen einer repräsentativen Case Study beschrieben, wie durch eine differenzierte Betrachtung dieser Produkt- und Kundenanforderungen und die anschließende „Integration“ der beiden Positionen die Basis für die Sicherstellung der Zielsetzung – Optimierung der Wirtschaftlichkeit – gelegt wird. Das Herz eines Unternehmens – die Supply Chain – und die Lunge – den Markt bzw. den Kunden – gilt es, zueinanderzubringen.

Ausgangssituation

Gerade produzierende Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den unterschiedlichen Anforderungen, die aus dem Produkt- und Kundenportfolio entstehen, gerecht zu werden. Dabei variiert die Anzahl der Kunden und Produkte von Unternehmen zu Unternehmen.

In unserer Case Study gibt es mehr als 2.000 aktive Artikel im Produktportfolio. Aktive Artikel sind alle Artikel, die mindestens ein Mal in den vergangenen 12 Monaten geordert wurden. Der Umsatz wird hierbei mit mehr als 120 Kunden erwirtschaftet. Die daraus resultierende hohe Komplexität durch die heterogenen Strukturen erfordert eine große Flexibilität bei kurzer Reaktionszeit in der Supply Chain. Unsere Erfahrungen zeigen, dass dabei die Wertigkeit und Varianz der Produkte sowie die Wertigkeit der Kunden im herausfordernden „Tagesgeschäft“ häufig untergehen. Hieraus resultieren unterschiedliche Problemstellungen. Eine Ursache stellt dabei eine nicht vorhandene Transparenz hinsichtlich des Deckungsbeitrags aus Produkt- und aus Kundensicht dar. Kommt zusätzlich aus Produktsicht noch die Intransparenz, wie komplex die Fertigung des individuellen Artikels ist, hinzu, ist die Unwirtschaftlichkeit vorprogrammiert. In dem betrachteten Case heißt das konkret, dass ca. 60 hochwertige planbare Produkte mögliche gute Preise auf über 1.000 geringwertige sporadische Produkte „vererben“. Gleichzeitig haben diese geringwertigen sporadischen Produkte negativen Einfluss auf die mögliche Produktivität der hochwertigen planbaren Produkte. Das Unternehmen befindet sich somit in einer „Loose-loose-Situation“. Die Folge sind ein zu geringer Deckungsbeitrag, niedrige Produktivität, schlechte Lieferperformance und eine zu hohe Kapitalbindung. Kurzum: Das Unternehmen erreicht **keine optimale Wirtschaftlichkeit und hat Wettbewerbsnachteile.** ››



ORGANISATION – DAS „HERZ-LUNGEN-SYSTEM“ IM MITTELSTAND

Zielsetzung
Die Optimierung der Wirtschaftlichkeit durch:

- **Fokus Pricing:** Erhöhung des Deckungsbeitrags durch Schaffung von Kostentransparenz und verursachungsgerechte Weitergabe von Kosten an den Kunden
- **Fokus Produktivität:** Erhöhung des Deckungsbeitrags durch Steigerung der Produktivität auf Basis einer Supply-Chain-Strategie je definiertem Segment
- **Fokus Lieferperformance und Kapitalbindung:** Schaffung eines Optimums aus Produktivität, Lieferfähigkeit und Kapitalbindung auf Basis einer Supply-Chain-Strategie

Differenzierte Betrachtung des Produkt- und Kundenportfolios
Auf Basis von Standardanalysen wird für das Unternehmen Transparenz über die Produkt- und Kundenanforderungen mit Fokus auf die Wirtschaftlichkeit geschaffen.

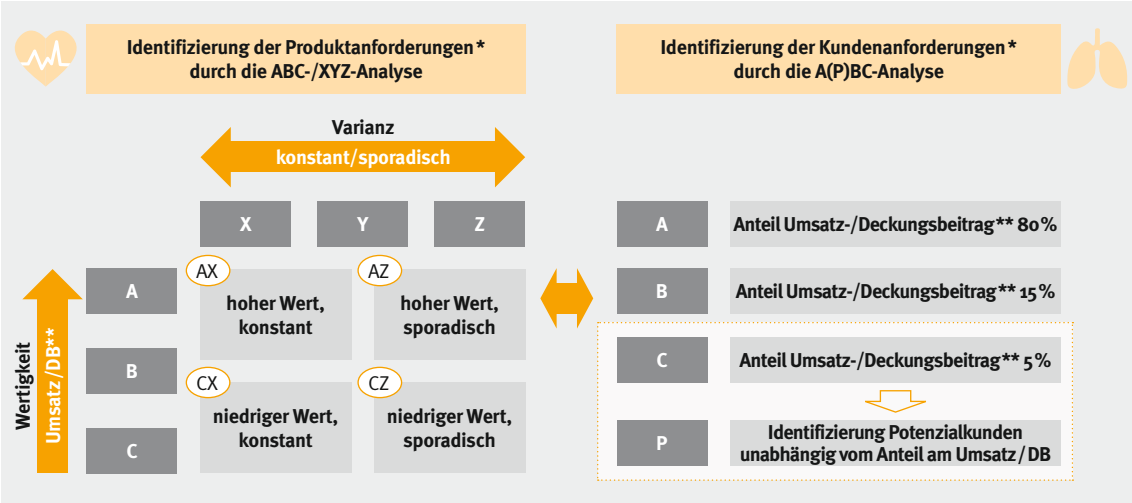
1. Identifizierung der Produktanforderungen durch die ABC-/XYZ-Analyse:
Die ABC-/XYZ-Analyse dient der wertmäßigen Klassifizierung und gleichzeitig der Differenzierung der Artikel im Hinblick auf die Regelmäßigkeit des Abverkaufs bzw. des Verbrauchs. Die wertmäßige Klassifizierung erfolgt hierbei nach Umsatz bzw. nach Deckungsbeitrag 1 (Umsatz – Materialkosten / Fremdleistung). Die Varianz bzw. die Regelmäßigkeit des Abverkaufs wird über die Abweichung vom Mittelwert im jeweiligen Betrachtungszeitraum bestimmt. Durch diese Analyse ist eine schnelle Einordnung des Produktportfolios möglich. Durch Expertenwissen müssen die auf Basis einer Vergangenheitsbetrachtung durchgeführte Analyse und der Forecast im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten in der Zukunft des Produktportfolios berücksichtigt werden.

Gruppiert wird hierbei wie folgt:
AX → Artikel mit hohem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und konstantem Abverkauf
AZ → Artikel mit hohem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und sporadischem Abverkauf
CX → Artikel mit niedrigem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und konstantem Abverkauf
CZ → Artikel mit niedrigem Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 und sporadischem Abverkauf

In unserer Case Study generieren rund 1.200 Artikel von insgesamt 2.000 Artikeln weniger als 5 % des Umsatzes! → CZ-Artikel

2. Identifizierung der Kundenanforderungen durch die A(P)BC-Analyse:
Die A(P)BC-Analyse dient der wertmäßigen Klassifizierung der Kunden. Ebenso wie bei der Produktklassifizierung wird auch hier eine Einordnung nach Umsatz bzw. Deckungsbeitrag 1 durchgeführt. Eine Einordnung von P-Kunden (Potenzialkunden) durch Expertenwissen ist auch hier zwingend notwendig. Dadurch wird dem Vertrieb die Möglichkeit einer gesonderten Behandlung dieser Kunden gegeben.

In unserer Case Study generieren 66 Kunden von insgesamt 120 Kunden nur 5 % des Umsatzes → C-Kunden »



ORGANISATION – DAS „HERZ-LUNGEN-SYSTEM“ IM MITTELSTAND

Die Integration der beiden Sichtweisen – Produkt- und Kundensicht – ist Voraussetzung für das Operationalisieren der zielgerichteten Strategien zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit.

Abgeleitet wird die Dispositionsstrategie pro Artikel: absatzplangesteuerte Disposition bei AX-Artikeln, meldebestandsgesteuerte Disposition eventuell auf Basis von Mindestlosgrößen bei CX-Artikeln, kundenauftragsgesteuerte Disposition bei AZ-Artikeln und CZ-Artikeln. Auf Basis dieser Dispositionsstrategien wird die Wiederbeschaffung der jeweiligen Artikel-Cluster geplant und damit bestimmt die Transparenz über die Artikeleinordnung den aktiven Umgang mit der definierten Lieferzeit in Richtung Kunde. Diese Differenzierung hat darüber hinaus Einfluss auf die Kalkulationsbasis. Absatzplanung, Mindestlosgröße und die Kundenauftragsmenge geben je nach Cluster die Berechnungsgrundlage. Die geschaffene Transparenz zu Kunden- und Produktanforderungen ist neben der abgeleiteten Supply-Chain-Strategie die Grundlage der produkt- und kundenspezifischen Pricing-Strategie. Durch die geschaffene Kostentransparenz besteht die Möglichkeit der verursachungsgerechten Weitergabe der Kosten an den Kunden.

Ergebnis

- Differenzierte Bearbeitung und Steuerung sowie differenziertes Controlling sowohl der Kunden als auch der Artikel im Zusammenspiel von Vertrieb, Disposition, Produktion und Controlling
- Besonderer Fokus auf Verbesserung der Wirtschaftlichkeit
  - → der C-Kunden (z. B. Änderung der Frachtbedingung auf „ex-works“)
  - → der CZ-Artikel (z. B. Berücksichtigung von Rüstkosten in der Preisgestaltung)
  - → der C-Lieferungen (z. B. Erhöhung der Mindestbestellmengen)
- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von ausgewählten A/P/B-Kunden und Produktion mit kritischen Deckungsbeiträgen (z. B. Preisgestaltung in Jahresgesprächen, Herstelloptimierungsmaßnahmen, optimierte Produktion besonders bei AX-Artikeln)
- Steigerung der Produktivität durch optimale Rüstreihenfolge auf Basis der jeweiligen Supply-Chain-Strategie
- Verbesserung der Lieferperformance und Reduzierung der Kapitalbindung durch die gesteigerte Produktivität ››

	PRODUKTBEZOGEN				KUNDENBEZOGEN	
PRODUKT-TOPF	Fertigungstyp	Basis / Disposition	Lieferzeit	Kalkulationsbasis*	MOQ**	Sicherstellung Wirtschaftlichkeit
hoher Wert, konstant	Lagerfertigung	Absatzplanung (Forecast Vertrieb)	ab Lager	fester Wert auf bekannter Menge	MOQ mit Wert: z. B. ~X € für A/P-Kunden und z. B. ~Y € für B/C-Kunden	über optimierte Produktion
niedriger Wert, konstant		nach Mindestlosgröße	ab Lager	fester Wert auf Mindestlosgröße		über optimierte Produktion
hoher Wert, sporadisch	Kundenauftragsfertigung	nach Kundenauftrag	Wiederbeschaffungszeit	auftragsspezifisch		über Auftragskalkulation
niedriger Wert, sporadisch		nach Kundenauftrag	Wiederbeschaffungszeit	fester Wert auf MO (= Mindestlosgröße)		über Rüstkostenumlage (und MOQ)

* Verursachungsgerechte Kalkulation (inkl. Rüstkosten und Cluster-Systematik)
**MOQ (Minimum Order Quantity = Mindestbestellmenge): Sicherstellung im ERP-System, dass MOQ = MDQ

Besonders relevant für den Vertrieb

Beeinflussende Faktoren:

- Kundenklassifizierung (A/B/C-Kunden)
- Produktfamilien/Set-Logik
- Variantenmanagement (inkl. „was tut uns weh“ / „was nicht“)
- Verfahrensoptimierung
- Rüstkosten
- Kaufmännische Prozesskosten

ORGANISATION – DAS „HERZ-LUNGEN-SYSTEM“ IM MITTELSTAND

Potenziale Case Study – Produktsicht:

- Steigerung der Produktivität um ca. 20 %
- Verkürzung der Lieferzeit auf 0 Tage bei AX- und CX- Artikeln (nur noch reine Transportzeit, da Ware sofort lieferbar) von im Schnitt vorher ca. 4 Wochen Lieferzeit, **dadurch Wettbewerbsvorteil**
- Halten der Lieferzeit bei AZ- und CZ-Artikeln von ca. 4 Wochen
- Halten der Kapitalbindung auf gleichem Niveau trotz Lageraufbau von AX- und CX-Artikeln, Reduzierung der Gesamtwiederbeschaffungszeit (von der Rohware bis zum Fertigprodukt) durch eine durchgängige Supply-Chain-Strategie und somit Abbau des „Umlaufbestands“

Potenziale Case Study – Kundensicht:

- Erhöhung der Deckungsbeitragsquote von AX-Artikeln um durchschnittlich 3 Prozentpunkte durch optimierte Fertigungskosten
- Erhöhung der Deckungsbeitragsquote von CZ-Artikeln um durchschnittlich 10 Prozentpunkte durch die Berücksichtigung von Rüstkosten in der Preisgestaltung (bei 5 % Mengenreduktion aufgrund Abwanderung von C-Kunden)
- Erhöhung der Deckungsbeitragsquote von C-Kunden um durchschnittlich 8 Prozentpunkte infolge einer angepassten, differenzierten Preisgestaltung über alle Artikelgruppen hinweg (bei 5 % Mengenreduktion wegen der Abwanderung von Kunden)
- Umsatzsteigerung bei A-Kunden um 5 % und bei P-Kunden um 20 % durch gezielte Vertriebssteuerung im Sinne Marktbearbeitung A- und P-Kunden (=› optimierte Ressourcenallokation im Unternehmen)
- Verringerung der Transportkosten um 10 % durch die Reduktion von Kleinstlieferungen (=› Erhöhung Mindestbestellmengen, Reduktion Kleinstkunden)

Wolfgang Troles
Partner
hahn,consultants gmbh

Ari Ahmed
Consultant
hahn,consultants gmbh

RESTRUKTURIERUNG

Restrukturierung, Generationenwechsel, Rückschläge und Wachstum – Meilensteine des Familienunternehmens Lumberg, Schalksmühle

Interview mit Meike Schmidt, geschäftsführende Gesellschafterin der Lumberg-Gruppe

Die Lumberg-Gruppe mit Stammsitz im sauerländischen Schalksmühle zählt zu den führenden Anbietern von Steckverbinder- und Kontaktsystemen. Die Kompetenz der Gruppe besteht insbesondere in der eigenen Entwicklung und Produktion sowie im weltweiten Vertrieb von elektromechanischen Bauelementen und mechatronischen Komponenten. In mehr als 80 Jahren erweiterte sich die Bandbreite der Fähigkeiten der Gruppe vom Hersteller von Steckern über anspruchsvolle Mikrokontaktelemente und komplexe Baugruppenentwicklungen hin zum Entwicklungsdienstleister komplexer Systeme für die Industrie. Schwerpunkte der anerkannten Verbindungslösungen und kundenspezifischen Produkte bilden Partnerschaften in der Automobil-, Hausgeräte-, Gebäudetechnik-, Kommunikations- und Unterhaltungselektronikindustrie. Das in dritter Generation inhabergeführte Unternehmen beschäftigt rund 1.300 Mitarbeiter weltweit. Tochtergesellschaften in Europa, Amerika und Asien bilden ein engmaschiges Vertriebsnetzwerk. Der Umsatz der Gruppe betrug rund 135 Mio. € in 2017. Über 20.000 Katalog- sowie kundenspezifische Artikel sprechen für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Meike Schmidt, geschäftsführende Gesellschafterin der Lumberg-Gruppe

Gleich zweimal umschiffte Lumberg dabei scharfe Klippen: Bis 2006 fertigte die Lumberg-Gruppe die Handys für Siemens Mobile bzw. BenQ. Allein 600.000 mit Miniatur-Elektronik bestückte Halbschalen verließen pro Woche das Werk in Cloppenburg. Produktionsstätten für Handys unterhielt Lumberg zudem in Brasilien und China. 70 % des Umsatzes von rund 430 Mio. € hingen an Siemens Mobile. Im Juni 2005 gibt Siemens Mobile den Verkauf an das taiwanesische Unternehmen BenQ bekannt. Der Nachfolger BenQ Mobile Deutschland meldet im September 2006 Insolvenz an.

Zu dieser Zeit baut Lumberg, neben weiteren für diverse neue Marktsegmente wie etwa die der Automobilindustrie, bereits erhebliche Produktionskapazitäten für den anlaufenden Markt der Photovoltaik auf. Deutschland hat Pionierunternehmen in der Solarmodul-Produktion, die schnell wachsen und Weltmarkt-Player werden. Aus der Kernkompetenz Stanz- und Spritztechnik mit eigenem Maschinenbau werden Anschlussdosen und Steckverbindersysteme entwickelt, um von Großflächenanlagen die durch Sonne gewonnene Energie in Richtung der Wechselrichter zu leiten. „Projekt 5-50“ lautet das ehrgeizige in 2006 verabschiedete Konzept, in dem angestrebt wird, mit der Photovoltaik binnen fünf Jahren auf 50 Mio. € Euro Umsatz zu kommen. Tatsächlich sind schon fünf Jahre später 85 % aller in Deutschland verbauten Solarmodule aus chinesischer Fertigung, was zu einem Preiskollaps im Markt führt, der Lumberg gravierend trifft.

h,c: Frau Schmidt, was hat Sie in 2005 dazu bewogen, die Beratungsgesellschaft hahn,consultants gmbh in Anspruch zu nehmen?

Meike Schmidt: Uns war immer bewusst, dass wir eine große Abhängigkeit von nur einem Kunden hatten und uns auf breitere Füße stellen müssen. Selten erfolgt ja die eigenmotivierte Beauftragung einer Strategieberatung. Meist passiert das eher, wenn dies auf Druck der Finanzierungspartner notwendig wird. Mein Vater hingegen, der damals noch das Unternehmen mit einem zweiten Familienstamm führte, legte Wert auf die Erarbeitung eines sauberen Konzepts, um existenzielle Gefahren durch die Abhängigkeit zu reduzieren. Die Beauftragung – übrigens durch den Tipp einer Anwaltskanzlei, also das gute, alte „Empfehlungs-Marketing“ – sollte eher einem „Fahrplan“ für eine rentable und wettbewerbsfähige Zukunft dienen. Dieser Fahrplan, der sich als Zukunftsfahrplan zum Zeitpunkt der BenQ-Insolvenz bereits in Umsetzung befand, aber eben noch nicht abgeschlossen war, wurde dann rechts überholt: Plötzlich standen wir nicht vor einer Zeitraum-, sondern vor einer Zeitpunktentscheidung. ››

RESTRUKTURIERUNG

Der Weltmarktanteil von BenQ-Siemens war zuvor von etwa 5 auf 3,5 % abgerutscht. Am 28. September 2006 teilte der taiwanesische Mutterkonzern BenQ schließlich mit, dass die Zahlungen an BenQ Mobile in Deutschland mit sofortiger Wirkung eingestellt werden, BenQ-Siemens wurde somit unvermittelt und sofort in die Insolvenz geschickt. Lumberg war auf ein Ende des BenQ-Siemens-Geschäfts, wie ausgeführt, aktiv eingestellt, aber dass sich BenQ – ein zahlungsfähiger Hightech-Anbieter – mit einer Insolenz seiner deutschen Tochter mitten im Weihnachtsgeschäft 2006 aus der Verantwortung stiehlt, hatte keiner erwartet.

Headquarter Lumberg-Gruppe, Schalksmühle (Deutschland)

Als BenQ Mobile am Vormittag des 29. September 2006 den Insolvenzantrag stellte, klingelten bei Lumberg auch schon die Telefone: Die Lieferanten forderten vorsorglich ihr Geld ein. Ob Kunststoffgranulat, Stanzbleche, ob Halbschalen oder andere Zukaufteile für Handys: Plötzlich stand Lumberg vor vorgezogenen Millionenforderungen – und vor Bergen von unverkäuflicher halb fertiger und fertiger Ware.

Mit einer hohen zweistelligen Millionenforderung fand sich Lumberg hinter Infineon, der früheren Halbleitersparte von Siemens, als zweitgrößter BenQ-Gläubiger wieder und bei solchen Forderungsausfällen können die eigenen Verbindlichkeiten nur gezahlt werden, wenn es gelingt, Teile der Unternehmensgruppe für einen guten Preis zu verkaufen. Vor diesem Hintergrund haben wir zur Stabilisierung des Stammgeschäfts mit Steckverbindern eine Tochtergesellschaft, die allein den Markt der Automatisierungstechnik bediente, veräußert und unsere erste Auslandsniederlassung in den Niederlanden im Wege des Management-Buyouts in die Selbstständigkeit überführt. Zur Überbrückung der Zeit haben uns die Finanzierungspartner auf Grundlage des vorliegenden Konzepts bei der aktiven Neuausrichtung unterstützt.

h,c: Welche Maßnahmen wurden zusätzlich ergriffen?

Meike Schmidt: Letztendlich ist Lumberg dann bei der Restrukturierung, Sanierung und – bis heute – der weiteren Entwicklung von h,c begleitet worden.

Die Liquiditätssicherung und die Sicherstellung nachhaltiger Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit standen an erster Stelle. Nach den erwähnten Verkäufen von Unternehmensteilen, also von Kapitalzufuhr, zusätzlich auch über ein Gesellschafterdarlehen, waren die Perspektiven positiv.

Die Analyse unserer Marktpositionierung und der Leistungserstellungsstrukturen in den Werken sowie die systematische Prüfung unserer Ertrags- und Bilanzstrukturen, um Verlustquellen und Kapitalbindung zu identifizieren und Maßnahmen zu definieren, wie diese reduziert bzw. eliminiert werden können, waren die damit einhergehenden Schritte. Die Losung an unsere Mannschaft lautete: „Realisierung von Quick Wins bei gleichzeitiger höchster Kostenkontrolle“ – also Maßnahmen, mit denen vergleichsweise schnell Erfolge zu erzielen waren.

Wir haben Preiserhöhungen durchgeführt, Teile der handarbeitsintensiven Fertigung in unser Werk nach Polen verlagert, die Montage im Stammwerk komplett geschlossen, unprofitable Produkte abgekündigt, Zahlungszielverlängerungen verhandelt und das Projektgeschäft ebenso wie das Standardgeschäft mit Standardprodukten in bestehenden und neuen Branchen weiterentwickelt.

h,c: Wie haben Sie die weitere Entwicklung erlebt?

Meike Schmidt: Zunächst einmal hatten wir dank h,c schon begleitend die Aufbereitung der Zahlen und damit die Transparenz in Richtung unserer Finanzierungs- ››

RESTRUKTURIERUNG

partner auf ein höchst professionelles Level heben können. Hier haben wir uns in den regelmäßigen Reportings in Richtung unserer Finanzierungspartner einen guten Vertrauensvorschuss erarbeitet, der geholfen hat, dann auch operativ an den notwendigen Stellschrauben zu drehen, um den Vorschuss einzulösen.

Es folgte, beginnend in 2012, eine Kunden-Clusterung nach Wirtschaftlichkeit und eine Produkt-Clusterung mit entsprechenden Auswirkungen für den Vertrieb auf Absatzplannotwendigkeit, Lieferzeiten und Herstellkosten und damit auch auf die Preisgestaltung sowie die Minimum Order Quantity.

Das Herz der Operation stellten dann unsere Produkte dar. Sie wurden in „Töpfe“ überführt mit Interdependenzen in Richtung Fertigung und Disposition, aber auch zur Kalkulation und Wirtschaftlichkeit. Noch heute ist diese „Topf“-Betrachtung Kern unserer Produktvermarktung – jeder neue Artikel wird hier einsortiert.

Parallel dazu gab es eine geregelte Nachfolge von der zweiten auf die dritte Generation. War ich seit 2010 noch zusammen mit meinem Vater in der Geschäftsführung, so legte er nach 31 Jahren zum Ende des Jahres 2011 das Amt als Geschäftsführer nieder – und ist seitdem jeden Tag in der Firma. Ende 2012 erfolgte dann die Auslösung des noch verbliebenen zweiten Familienstamms. Ebenfalls keine leichte Entscheidung, aber am ganzen Restrukturierungsprozess können Sie ja sehen, dass wir immer den festen Glauben an unsere – wenn auch reduzierte – Mannschaft und an die Zukunft des Unternehmens hatten.

Und dies zu einer Zeit, in der die Wirtschaftskrise von 2010 überall eine deutliche Delle hinterließ und unser „Zukunftsmarkt“ Photovoltaik einfach einbrach: von 0 auf 18 Mio. € Umsatz in 2010 in fünf Jahren – und dann in einem Jahr zurück auf 3 Mio. €.

Nun zahlte sich die diversifizierte Aufstellung in Geschäftsfeldern und Produkten bzw. Projekten aus, um die Photovoltaikkrise weitgehend unbeschadet bewältigen zu können.

h,c: Wie steht Lumberg heute da?

Meike Schmidt: 2017 bedeutete für uns: „10 Jahre nach der Umschiffung der schärfsten Klippe“ – für meinen Vater ist das ein großes Trauma. Gerade auch, weil er es war, der Mitarbeiter verabschieden musste. Wir sind mit großen Anstrengungen, klaren Einschnitten und professionellem externen Consulting auf zuerst einen Konsolidierungskurs und nun auf einen Wachstumspfad eingeschwenkt.

Im letzten Jahr sind wir in den einst aufgegebenen Markt der Automatisierungstechnologie sogar mit Gründungen internationaler Schwesterunternehmen unter dem Markennamen Lutronic zurückgekehrt. Wir prüfen aktuell die Übernahme eines Produktionsstandorts in China und sind neben dem einst „rettenden“ Katalogsortiment ein für unsere Entwicklungsfähigkeiten anerkanntes Unternehmen im wichtig gewordenen Projektgeschäft der kundenspezifischen Bauteile geworden, was uns heute breiter und vor allem kundenunabhängiger dastehen lässt. Unsere „passion for connections“ – und das dürfen Sie jetzt so oder so verstehen – zahlt sich hier aus.

h,c: Frau Schmidt, wir bedanken uns herzlich für die Zeit, die Sie uns für das Gespräch eingeräumt haben, und die interessante Chronologie der Entwicklung Ihres Hauses.

Das Gespräch mit Frau Schmidt führten im März 2018:

Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh

Markus Knoche
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Lean Management im Mittelstand

Infolge verschärfter Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie zunehmender Produktvariantenvielfalt wachsen die betriebswirtschaftlichen Anforderungen an Unternehmen, wie beispielsweise eine aufwandsoptimierte Auftragserfüllung sowie eine schnelle und flexible Reaktion auf Kundenwünsche bei gleichzeitig hohem Qualitätsniveau. Lean Management kann dabei – auf Basis einer ganzheitlichen Ausrichtung der Unternehmensführung und -organisation entlang der Wertschöpfungskette und einer kontinuierlichen Optimierung von Geschäftsabläufen – einen Wettbewerbsvorteil darstellen und die Positionierung eines Unternehmens im Marktumfeld stärken. Dabei findet sich in der Praxis teilweise die Auffassung, Lean Management sei nur in Großunternehmen und nicht in kleinen und mittelständischen Unternehmen realisierbar. Da Lean Management jedoch eine im Alltag stattfindende Denk- und Arbeitsweise darstellt, ist es in allen Branchen und unabhängig von der Unternehmensgröße anwendbar, häufig bereits ohne großen monetären und personellen Mehraufwand.

Inhalte und Ziele des Lean Managements

„Es gibt nichts, was man nicht noch besser machen könnte.“ (Henry Ford, 1863–1947)

Lean Management versteht sich als umfassende Denk- und Arbeitsweise eines Unternehmens mit dem Ziel der fortlaufenden Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Auf Basis einer durchgehenden Orientierung an den Kundenbedürfnissen und einer kontinuierlichen Verbesserung aller Unternehmensaktivitäten erfolgt eine Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf die Erbringung des maximalen Kundennutzens.

Maßgebend für Lean Management ist eine kontinuierliche Effizienzsteigerung im Sinne eines höheren Outputs bei nicht wachsender Personalstärke. Durch die Verringerung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten („Verschwendung“) – wie u. a. unnötige physische Bewegungen, Suchvorgänge sowie fehlende Standardisierungen – gilt es, die Prozessabläufe zu optimieren sowie Bestände und Durchlaufzeiten zu reduzieren. Hierzu erfolgt ein permanentes Hinterfragen bestehender Strukturen, Abläufe und Tätigkeiten bezüglich ihres Wertebeitrags für den Kunden. Neben einer höheren Produktivität und Flexibilität wird auf diese Weise ebenfalls eine höhere Qualität erzielt.

Mit dem Ziel einer Steigerung der Mitarbeitermotivation strebt Lean Management auf Basis einer unternehmensweiten Dezentralisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen nach Mitarbeiterpartizipation sowie Übertragung von Verantwortung. Eine bereichsübergreifende Kommunikation ist sicherzustellen und Entscheidungswege sind möglichst kurz zu halten. Erst wenn die Beteiligten die aus Japan stammende Philosophie und die damit einhergehende Notwendigkeit von Veränderungen verstehen und diese annehmen und unterstützen, können Verbesserungspotenziale mithilfe der Mitarbeiter als Know-how-Träger identifiziert und anschließend genutzt werden. Eine umfassende Sensibilisierung der Mitarbeiter für Schwachstellen, Fehler und Verschwendung ist dabei ebenso unerlässlich wie das aktive Vorleben durch die Leitungsebene.

Um messbare, standardisierte, im Fluss befindliche Prozesse in einem Unternehmen etablieren zu können, sind die Leistungserbringungsprozesse – sowohl die des direkten als auch die des indirekten Bereichs – zu analysieren, transparent darzustellen und zu optimieren. Lean Management zielt ab auf die Verbesserung des Gesamtprozesses hinsichtlich Prozessqualität, -stabilität und -dauer bei selbstständigem Analysieren der von den Mitarbeitern ausgeführten Abläufe. Alle Beteiligten betreiben somit kontinuierliche Fehlervermeidung und -behebung mit einer gleichzeitig erhöhten Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. ›

GRUNDPRINZIPIEN UND ZIELE DES LEAN MANAGEMENTS							
Kunden-orientierung	Aufdecken von Optimierungs-potenzial	Verschwendung eliminieren	Prozess-orientierung	Schaffung von Qualität	Steigerung der Produktivität	Flache Hierachien und Teamarbeit	Partizipation der Mitarbeiter

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Anwendung und Besonderheiten des Lean Managements im Mittelstand

Einige Eigenschaften von kleinen und mittelständischen Unternehmen unterstützen ein erfolgreiches Lean Management, andere wirken erschwerend. Unternehmensführung und operative Ebene sind sich aufgrund einer geringeren Anzahl an Hierarchiestufen organisatorisch und räumlich deutlich näher und pflegen in der Regel einen engeren Austausch im Rahmen des täglichen Arbeitsablaufs. Bei einer geringeren Mitarbeiterzahl finden sich im Mittelstand meist direkte Informations- und kürzere Entscheidungswege, welche die Schnittstellenproblematik und die damit einhergehenden möglichen Potenzialverluste zwischen Bereichen und Abteilungen reduzieren und der Organisation im Vergleich zu Großunternehmen deutlich mehr Flexibilität verleihen. Die Prinzipien des Lean Managements sowie erforderliche Anpassungen können an einen kleineren Kreis der Beteiligten direkt vermittelt werden und die Angst vor Veränderungen kann somit besser genommen werden. Zusätzlich zeichnen sich kleine und mittelständische Unternehmen in der Regel durch eine größere Veränderungsbereitschaft aus, da u. a. Veränderungen zeitnäher und mit geringerem Aufwand möglich sind sowie sichtbare Ergebnisse schneller erzielt werden können. Durch diese Voraussetzungen findet Lean Management – trotz meist geringerer finanzieller Ressourcen im Vergleich zu Großunternehmen – bereits in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen unbewusst Anwendung.

Methoden des Lean Managements sind somit im Mittelstand durchaus bekannt. Eine aktive, bewusste Anwendung findet allerdings trotzdem vergleichsweise selten statt. Dies ist auf fehlendes Wissen über Möglichkeiten zur Implementierung sowie eine grundsätzliche Skepsis gegenüber dem Lean Management zurückzuführen. Die Einführung von Lean Management sollte daher dem Mittelstand gerecht gestaltet werden und die knappen Ressourcen nicht überstrapazieren. Neben den geringeren finanziellen Mitteln ist die Informationsaufbereitung im Vergleich zu Großunternehmen weniger stark ausgeprägt. Den wohl wichtigsten Faktor stellen allerdings die personellen Ressourcen dar. Dies bezieht sich nicht nur auf das begrenzte produktive Personal, sondern auch auf die begrenzte Verfügbarkeit der Führungs- und Leitungsebene. Die Begründung hierfür liegt in der Notwendigkeit einer gelebten Unternehmenskultur, die auf Lean Management basiert und deren Gestaltung in dem Verantwortungsbereich der Unternehmensführung liegt. Anstelle der Implementierung einzelner Lean-Werkzeuge sollte eine ganzheitliche Betrachtung stattfinden. Aus diesem Grund ist ein phasenweises Vorgehen bei der Anwendung des Lean Managements im Mittelstand zu empfehlen:

1. Phase: Unternehmensanalyse

Zunächst gilt es, die Ist-Situation im Rahmen einer ganzheitlichen Bestandsanalyse zu beurteilen und so die größten Verbesserungspotenziale aufzudecken. Sofortmaßnahmen werden durchgeführt, wodurch zügig personelle Ressourcen für das weitere Vorgehen geschaffen werden. Als mögliche Methoden zum transparenten und objektiven Aufzeigen von wirtschaftlichen Verbesserungspotenzialen können unter anderem das Wertstromdesign oder die klassische Deckungsbeitragsrechnung, differenziert beispielsweise nach Geschäftsbereichen, verwendet werden.

2. Phase: Umsetzung

Im Rahmen der Lean-Management-Umsetzung werden kontinuierlich Effektivität und Effizienz der betrieblichen Prozesse gesteigert. So sollen unter Verwendung der richtigen Prozesse die richtigen Produkte und Dienstleistungen erstellt werden. Durch Nutzung der Prinzipien des Lean Managements hat die zweite Phase das Ziel, messbare, robuste und standardisierte Prozesse in einen bedarfsgesteuerten Fluss zu integrieren.

Der zentrale Faktor bei der Effizienzsteigerung sind die eigenen Mitarbeiter des Unternehmens. Durch Fortbildung und Einbeziehen in Entscheidungsprozesse sollen sie befähigt werden, zukünftig auftretende Probleme zu erkennen und Verbesserungsaktivitäten, teils auch eigenständig und eigenverantwortlich im definierten Handlungsrahmen, durchzuführen. Unter Anwendung »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

unterschiedlicher Methoden der Effizienzsteigerung ist die umfassende Beseitigung von Verschwendung in den neu definierten Prozessen das Ziel dieser Phase.

3. Phase: Verstetigung
Ist die dritte Phase erreicht, so besteht die Herausforderung darin, die bereits erzielten Fortschritte beizubehalten und ein kontinuierliches Streben nach weiterer Verbesserung zu schaffen. Dabei werden die in der zweiten Phase implementierten Strukturinstrumente zunehmend gefestigt und systematisch erweitert. Als Prämisse hierfür gilt, dass ein Optimum nie erreicht ist.

Ausblick
Es ist zu erwarten, dass die Verbreitung von Lean Management in der Zukunft noch zunehmen wird und auch über den Fokus auf die Produktion hinweg Bereiche wie Einkauf, Vertrieb und Administration erobern wird. Wenn mittelständische Unternehmen ihre Skepsis gegenüber Lean Management überwinden können, werden sie vermehrt in der Lage sein, ungenutzte Potenziale auszuschöpfen. Zusätzlich werden neue Entwicklungen und Trends – wie beispielsweise Industrie 4.0 oder generative Fertigung – in der Zukunft weitere Gelegenheiten zur Verschlankung von Prozessen aufzeigen. Fest steht: Die Möglichkeiten des Lean Managements sind noch lange nicht erschöpft, und dies gilt insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen.

Für die Sicherstellung eines optimalen und zielorientieren Ablaufs der Lean-Management-Anwendung empfiehlt sich jedoch die Einbindung einer erfahrenen Beratungsexpertise.

Lars Krümmel
Senior Partner
hahn,consultants gmbh

Thilo Kleinschmitt
Junior Consultant
hahn,consultants gmbh

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 „abzustrampeln", 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 Unternehmensstrategie 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) ››

- 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

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-Profils 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. ››

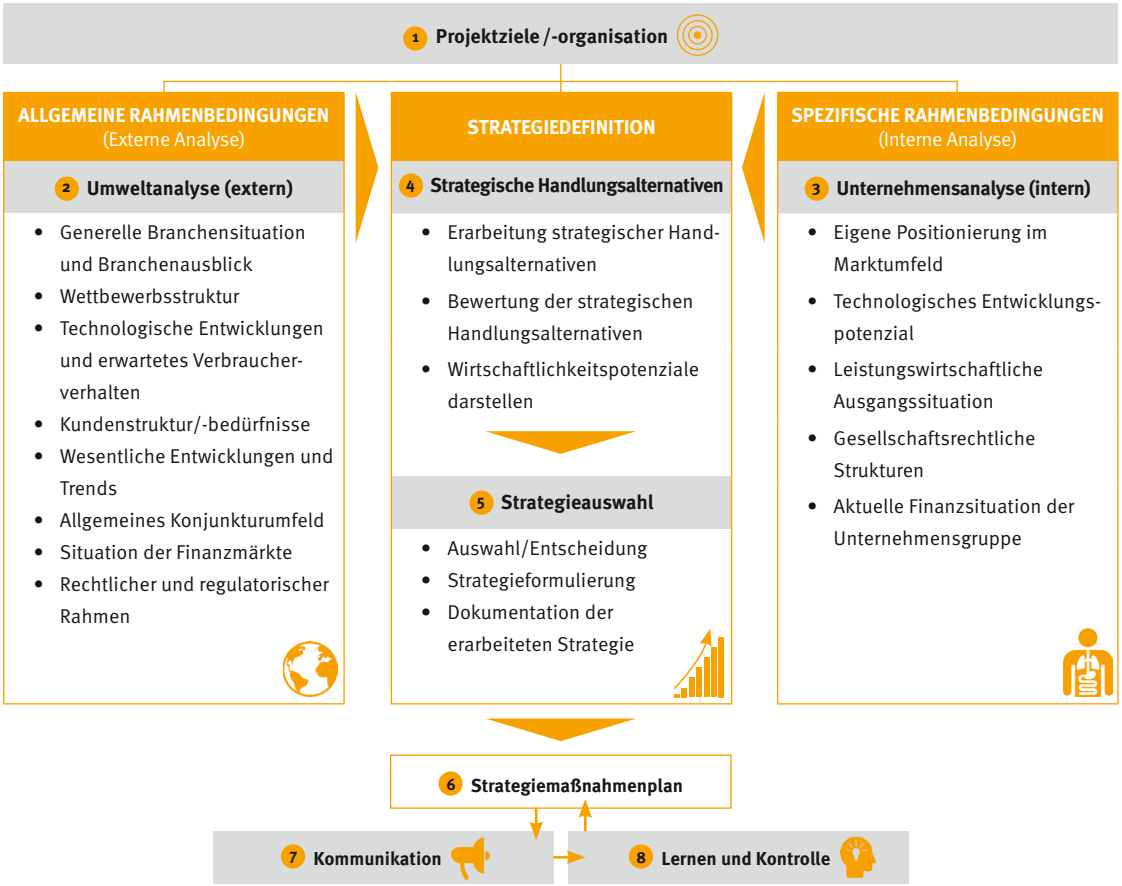


Abb. Erarbeitung einer ganzheitlichen Strategie

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 Erfolgschance 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 ››

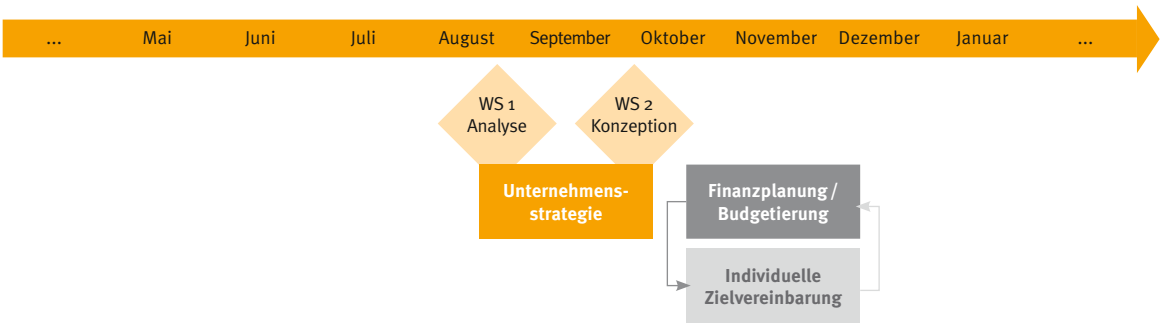


Abb. Beispielhafter Zeitplan jährlicher Strategieprozess

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

Impressum

Herausgeber: hahn,consultants gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants gmbh
Lister Straße 9, 30163 Hannover
Telefon: 0511 89939910, Fax: 0511 89939911

hahn,consultants gmbh
Arnulfstraße 37, 80636 München
Telefon: 089 212311410, Fax: 089 212311411

hahn,consultants Interimsmanagement gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

hahn,consultants mergers & acquisitions gmbh
Memeler Straße 30, 42781 Haan
Telefon: 02129 557310, Fax: 02129 557311

info@hahn-consultants.de
www.hahn-consultants.de

Verantwortlich: Holger Hahn, Executive Partner
Alle Rechte vorbehalten.
Fotoredaktion: hahn,consultants gmbh

Realisierung: Creativum GmbH Werbeagentur, Solingen
www.creativum.org

Auflage: 1.500 Exemplare

Der informer erscheint zweimal im Jahr. Bitte leiten Sie ihn an interessierte Kolleginnen und Kollegen weiter. Er ist auch als PDF erhältlich: www.hahn-consultants.de/informer

Stand: September 2018