

Unternehmensführung

Mit Strategie an die Spitzenposition

von Gerhard Gieschen. Geschäftsführer ‚Denken und Handeln‘
Produktion Nr. 32, 2005

LANDSBERG (kk). Statt schöner Worte sind gerade im Mittelstand Taten gefragt. Doch eine an Gewinn orientierte Unternehmensführung kann auf eine langfristige Planung nicht verzichten.

Nur wer es als Mittelständler schafft, seine PS auf die Straße zu bringen, steht auf der Sonnenseite der Wirtschaftsbilanz. Eine abgestimmte Kaskade aus Vision, Strategie und Zielen schafft den nötigen Rahmen, um Kräfte effektiv zu bündeln. Der Weg von der Vision über die Strategie zum Zielsystem ist keine lineare Checkliste, die man abarbeiten kann, sondern ein Prozess mit Schleifen und Rückkoppelungen. Meist sind es mangelnde Ressourcen wie Geld, Personal, Zeit oder die eigene Energie, die das Überdenken einer Vision oder Strategie notwendig machen. Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten, Ressourcen und Wünschen sind wichtige Hinweise darauf, dass eine Vision auf wackeligen Beinen steht. Wer die Übergabe seines Betriebs anstrebt, muss z. B. den sichtbaren Unternehmenswert erhöhen. Investiert ein

Unternehmer stattdessen leichten Herzens in risikoreiche Innovationsprojekte, ist es notwendig, sich von der Vision des baldigen Ausstiegs zu verabschieden.

Besonders in familiengeführten Unternehmen weichen die persönlichen Visionen der Akteure bisweilen stark voneinander ab. Ein Unternehmer, der möglichst viel Geld verdienen möchte, wird eine völlig andere Strategie verfolgen, als jemand, der die Existenz von Familie und Beleg-

Vor dem Etappensieg steht eine praktikable Strategie

schaft nachhaltig sichern will. Wer zusammen mit Anderen unternehmerische Verantwortung trägt, tut deshalb gut daran, die zugrunde liegende Vision gemeinsam zu entwickeln.

Vor einem unternehmerischen Etappensieg steht eine praktikable Strategie. Sie entsteht durch die Verbindung von Fakten wie Marktsegmentierung, Selbsteinschätzung und Konkurrenzanalyse mit soften Faktoren. In gemeinsamen Sitzungen mischt im Idealfall ein Projektteam diese Zutaten zu einem Dreiklang aus Strategie, Vision und Zielsystem. Ein hoher Nutzen-Abstand zum Wettbe-

werb, steigende Marktanteile, eine wachsende Kundenzufriedenheit und eine einfache Umsetzbarkeit kennzeichnen Strategien, die besonders erfolgversprechend sind.

Ist eine geeignete Strategie implementiert, gilt es, am Ball zu bleiben. Die Kontrolle der Strategieumsetzung ist ein wichtiges Instrument, um eine Organisation auf Kurs zu halten. Geeignete Instrumente sind ein Aktionsplan sowie messbare Schritte in Form von Meilensteinen. Für jeden Meilenstein werden Ziele formuliert, die den Projekterfolg greifbar machen. Wer sich z. B. mit seinen Produkten in einem neuen Segment positionieren will, wird zunächst den Markt testen. Drei Pilotkunden binnen eines Vierteljahres, die Realisierung dieser Pro-

Sinnvolle Meilensteine implementieren

jekte innerhalb von sechs Monaten inklusive einer Anpassung der Produkte an den Markt sind geeignete Ziele. Meilensteinfragen klären, ob die geplanten Preise realisiert werden können, ob unter Berücksichtigung der Lernkurve der geplante Deckungsbeitrag erreicht wird und ob der Nutzen für die Kunden stimmt. Erst wenn



Wer aus Visionen passende Strategien und Ziele ableitet und umsetzt, ist oft der Konkurrenz voraus.

Bild: Digital Vision

hier ein uneingeschränktes Ja fällt, wird das Strategieprojekt fortgesetzt und der Markteintritt binnen einer festgesetzten Zeitspanne geplant.

Hochgesteckte Ziele strahlen eine hohe Faszination aus und aktivieren ungeahnte Leistungspotenziale. Im Tagesgeschäft relativieren sich diese Effekte jedoch häufig und die Euphorie weicht Resignation und Frustration, wenn die Dinge nicht nach Plan laufen. Jedes große Ziel benötigt deshalb eine Agenda, die alle notwendigen Schritte zur Zielerreichung festhält. Ein Indikator, der den Zielerreichungsgrad jeder Etappe anzeigt, sorgt für Transparenz und hilft bei der Steuerung. Idealerweise funktioniert dieser als Ampelsteuerung. Geht es beispielsweise darum, ein De-

ckungsbeitragsziel von 25 % zu erreichen, gibt die Ampel bei Werten über 22,5 % grünes Licht. Sie schaltet zwischen 18,5 und 22,5 % auf gelb und signalisiert so die notwendige Überprüfung der Situation. Bei einem Deckungsbeitrag unter 18,5 % leuchtet sie warnend rot auf und mahnt sofortiges Handeln an. Allein diese hohe Aufmerksamkeit und der konzentrierte Blick auf Vision, Strategie und Zielsystem liefern neue Ideen und eröffnen ungewohnte Perspektiven.

Zum Autor: Gerhard Gieschen ist Geschäftsführer der Betriebsberatung Denken & Handeln (www.denken-handeln.de). Sein Buch ‚Wie Mittelständler versteckte Ressourcen mobilisieren‘ (ISBN 3-589-23653-1) ist gerade erschienen.

Die richtige Strategie sichert den langfristigen Unternehmenserfolg. Eine Unternehmensstrategie sollte daher diese Fragen beantworten können:

- Auf welchen Geschäftsfeldern werden wir agieren?
- Wo liegt der zentrale Nutzen für unsere Kunden?
- Welche nachhaltigen Wettbewerbsvorteile streben wir an?
- Welche Kernkompetenzen werden wir zur Umsetzung der Strategie benötigen?
- Wo liegen unsere spezifischen Stärken und Schwächen, und wie werden wir diese in unserer Strategie berücksichtigen?
- Welche zentralen Trends können Markt, Kunden und Umfeld verändern, und wie werden wir auf diese unterschiedlichen Szenarien reagieren?
- Welche externe Unterstützung in Form von Beteiligungen, strategischen Allianzen oder Kooperationen werden wir zur Zielerreichung anstreben?

Unternehmer auf dem Holzweg: So erkennen Sie eine falsche Strategie:

- Trotz voller Aus- oder Überlastung aller personellen Ressourcen geht der Umsatz des Unternehmens kontinuierlich zurück.
- Vollmundig angekündigte Projekte, Produkte oder Märkte verschwinden nach kurzer Zeit wieder in der Versenkung.
- Trotz massiver Kostenreduktion sinkt der Umsatz in noch größerem Maße.
- Engpässe in Finanzen, Personal, Material oder Vertrieb blockieren Wachstumschancen.
- Statt eines kontinuierlich steigenden Gewinns weist das Jahresergebnis immer wieder starke Schwankungen auf.

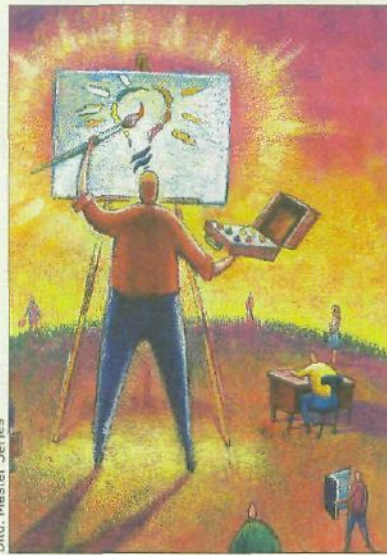


Bild: Master Series

Eine erfolgversprechende Vision

- ist kurz und prägnant
- ist einfach umsetzbar und emotionalisiert
- berücksichtigt zukünftige Bedürfnisse des Kunden
- bietet einen hohen Nutzen-Abstand zum Wettbewerb
- verfolgt eine wachsende Kundenzufriedenheit
- zielt auf steigende Marktanteile
- orientiert sich an vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen
- beachtet aktuelle und in Szenarien gefasste zukünftige Markt- und Wettbewerbssituationen
- ist in sich stimmig und auch plausibel

Autor Gerhard Gieschen ist Geschäftsführer der Betriebsberatung Denken & Handeln im schwäbischen Kirchentellinsfurt (www.denken-handeln.de). Sein Buch 'Wie Mittelständler versteckte Ressourcen mobilisieren' ist gerade neu erschienen; ISBN 3-589-23653-1.