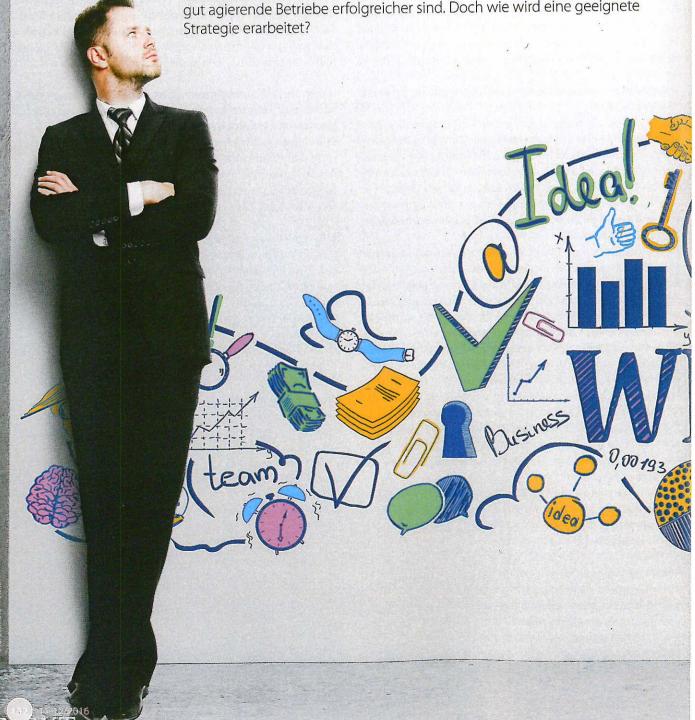
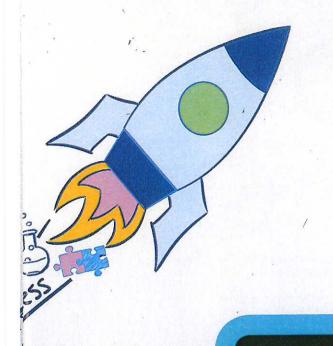
# Ohne Strategie kein Unternehmenserfolg

# Management auf Erfolgskurs

Die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenserfolg ist eine fundierte Strategie und Planung. Viele Studien belegen, dass strategisch gut agierende Betriebe erfolgreicher sind. Doch wie wird eine geeignete Strategie erarbeitet?





ie Unternehmensstrategie und -planung umfasst letztendlich ein Sammelsurium an Maßnahmen, Aktivitäten und Projekten, um die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Aufgrund der Komplexität des Planungs- und Strategieprozesses sowie des benötigten umfangreichen Fachwissens in vielen Bereichen kann eine externe Unterstützung durch eine Unternehmensberatung hilfreich sein: Der Blick von außen ist ein großer Vorteil und so kommen auch unangenehme Themen leichter auf den Tisch. Am Anfang des Prozesses steht die klare Festlegung von Unternehmenszielen: Was soll mittelfristig erreicht werden und wofür will das Unternehmen stehen? Für das Finden des richtigen Weges und der Erstellung einer Zukunftsprognose ist zunächst die Analyse der Vergangenheit notwendig.

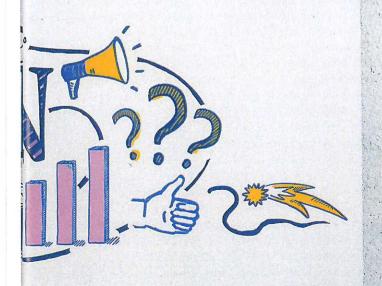
Zahlen, Daten und Fakten werden zusammengetragen und ausgewertet: Das Ergebnis sind zum Beispiel Aussagen zu den Erfolgsfaktoren und den aktuellen Kostenstrukturen im Vergleich zu branchenüblichen Werten. Mit der Strategie wird anschließend der Kurs bestimmt, wie die festgesetzten Ziele erreicht werden können. Dafür werden gemeinsam mit der Geschäftsführung die verschiedenen Planungsbereiche eines Unternehmens einbezogen, aus der Sicht des Unternehmens wird dann beispielsweise geklärt: An welche Zielgruppen verkaufen wir die Produkte? Welche Kapazitäten benötigen wir

- vom Personal bis hin zum Maschinenpark? Wie richten wir die Abläufe im Unternehmen aus und welche Strukturen brauchen wir? Was ist der passende Finanzierungsmix und was gibt es steuerlich sowie rechtlich zu beachten?

Fügt man diese Erkenntnisse zusammen, lässt sich anhand dessen die Strategie konkretisieren. Aus jedem Planungsbereich werden die entsprechenden Maßnahmen abgeleitet. Diese ergeben sich nahezu zwangsläufig aus den Vorarbeiten.

Hier werden die wichtigsten Bereiche und Herausforderungen näher vorgestellt, denn ein detailliertes Ausarbeiten ist wichtig, um die Strategie transparent und umsetzbar zu machen.

Mit 16 Prozent Anteil am Welthandel hat sich der deutsche Maschinenbau weltweit fest etabliert und einen Spitzenplatz ergattert – aufgrund der hohen Qualitätsstandards und vieler Patentanmeldungen. Allerdings ist diese Branche im Wandel, was eine Unternehmensstrategie und -planung erfordert.



Prüfung von Rechtsnormen und steuerlichen Auswirkungen

Zum Strategie- und Planungsprozess gehören auch Überlegungen zu den Rechtsnormen und möglichen steuerlichen Auswirkungen. Hat das Unternehmen die geeignete Rechtsform für die neuen Ziele? Es gilt, - neben möglichen rechtlichen Konsequenzen, zum Beispiel von Haftungsfragen bei einer angedachten Expansion ins Ausland - auch steuerliche Vergleiche vorzunehmen. So hat jede Rechtsform steuerliche Vor- und Nachteile, die sich abwägen lassen. Oft kann zum Beispiel die Ausgliederung einzelner Geschäftsbereiche in andere Gesellschaften sinnvoll sein - aus steuerlicher Sicht, aber auch aus Risikogesichtspunkten. Ebenso kann eine Aufsplittung in eine Besitzund Betriebsgesellschaft entsprechende Vorzüge mit sich bringen. Auch eine Überprüfung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen und der wesentlichen Verträge (Arbeitsverträge, Rahmenverträge mit Kunden und Lieferanten etc.) ist wichtig - oft sind diese veraltet und wurden nicht kontinuierlich an die aktuellen Erfordernisse und Entwicklungen angepasst. Sind sie jedoch rechtssicher erarbeitet, kann das vor allem Zeit und Geld sowie viel Ärger sparen.

# Planungsbereiche im Unternehmen



Am Anfang einer Strategieerstellung müssen klare Unternehmensziele festgelegt werden. Dafür muss die Vergangenheit analysiert werden, um die eigenen Erfolgsfaktoren zu finden.

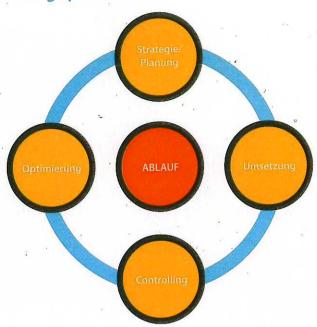
# Kalkulation, Marketing, Vertrieb und Kommunikation

Die Schlüsselfrage für einen erfolgreichen Verkauf der Produkte und Dienstleistungen lautet: Was verkaufen wir wem, wie und zu welchem Preis? Hier müssen die vorhandenen Kundenstrukturen und Produktbereiche überprüft werden, um zu wissen, wo und mit was Geld verdient wird - oder eben auch nicht. In diesem Zusammenspiel werden auch die internen Kalkulationsgrundlagen (Stundenverrechnungssätze etc.) überprüft. Gibt es Geschäftsbereiche, die defizitär sind oder Serviceleistungen, die zwar kundenorientiert, aber völlig unwirtschaftlich sind, gilt es, diese anzupassen. Mit den Erkenntnissen lässt es sich gut in den Bereich der Kommunikation einsteigen. Wenn feststeht, welche Geschäftsbereiche mit welchen konkreten Produkten und Leistungen das Unternehmen künftig anbietet, können die Zielgruppen abgeleitet und danach bestimmen werden, über welche Vertriebswege diese erreicht werden können. Weiterhin wird überlegt, warum der Kunde beim Unternehmen kauft oder eben beim Mitwettbewerber (Alleinstellungsmerkmal, Mehrwert). Daraus lassen sich die Kommunikationsstrategie und Positionierung aufstellen sowie zielführende Maßnahmen mit Budgetierung erarbeiten. Diese werden in die neue Gesamtstrategie eingebunden.

## Klare Zuständigkeiten und feste Abläufe

Auch die Strukturen und Prozesse eines Unternehmens müssen an die Strategie angepasst werden. Oftmals ist in den letzten Jahren aus einer ehemals "handvollen" Belegschaft ein typischer Mittelständler herangewachsen, aber Strukturen und Prozesse wurden nicht verändert. Es gibt oft keine klaren Zuständigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter, Stellenbeschreibungen fehlen, vorhandene Software wird nicht effektiv genutzt, jede Kleinigkeit wird zum Chefproblem. Die Folge: operative Defizite, die sich auf Liquidität und Ertrag niederschlagen. Um die Strukturen anzupassen, werden zunächst der Ist-Zustand aufgenommen und Mitarbeiterinterviews durchgeführt – wie sind zum Beispiel die Abläufe von der Kundenanfrage bis zur Auslieferung, welche Verantwortlich-

#### Strategieprozess



Nach der Festlegung der Strategie werden entsprechende Maßnahmen abgeleitet. Hier werden die wichtigsten Bereiche und Herausforderungen näher vorgestellt.

keiten gibt es im Unternehmen? Aus diesem Wissen lassen sich – gemeinsam mit der Geschäftsführung – Stärken und Schwächen sowie erste Lösungsansätze definieren, um sie anschließend im Unternehmen einzuführen: Überarbeitung der Aufbau- und Ablauforganisation, Festlegung von Zuständigkeiten und Kompetenzen. Im Ergebnis stehen für die neue Unternehmensstrategie feste Ablaufpläne mit definierten Tätigkeiten und Ressourcen, die sich viel besser steuern lassen.

### Der optimale Finanzierungsmix

Resultierend aus der Unternehmensplanung lässt sich der Investitions- und Finanzierungsbedarf festlegen: Wie finanzieren wir die neue Strategie, welche Modelle und Geldgeber sind die passenden? Wichtig ist zum Beispiel die Fristenkongruenz der Finanzierung – langfristige Anlagen, zum Beispiel eine neue Produktionshalle oder Maschine, sollten entsprechend der Nutzungsdauer langfristig finanziert werden. Generell bleiben die Regionalbanken weiterhin die wichtigsten Geldgeber im Mittelstand. Ergänzend dazu werden aber immer stärker alternative Finanzierungsmodelle zur Erhöhung des finanziellen Spielraums eingesetzt, vor allem Factoring, Sale & Lease Back oder Beteiligungskapital.

Auch bei der Umsetzung wird das Unternehmen unterstützt, denn vielen Mittelständlern fällt es schwer, die erarbeiteten Maßnahmen im Unternehmensalltag konsequent "durchzuziehen" und die Mitarbeiter entsprechend einzubinden. Viele Mitarbeiter wissen eine gute Führung mit Zielvorgaben, Stellenbeschreibungen und festen Kompetenzen zu schätzen. Erfolgreiche Unternehmen binden so ihr Personal zusätzlich ans Unternehmen – denn sie geben eine Vision und die Möglichkeit, an der Umsetzung mitzuwirken. In Zeiten des Fachkräftemangels kann das ein wichtiger Wettbewerbsvorteil sein. Eine erfolgreiche Strategieumsetzung bedeutet Dranbleiben, immer wieder kontrollieren und bei Bedarf optimieren – dann steht dem dauerhaften Erfolgskurs nichts mehr entgegen.