

## Kundeninformation Februar 2010

### Die richtige Unternehmensstrategie – Erfolgsfaktor in der Krise?

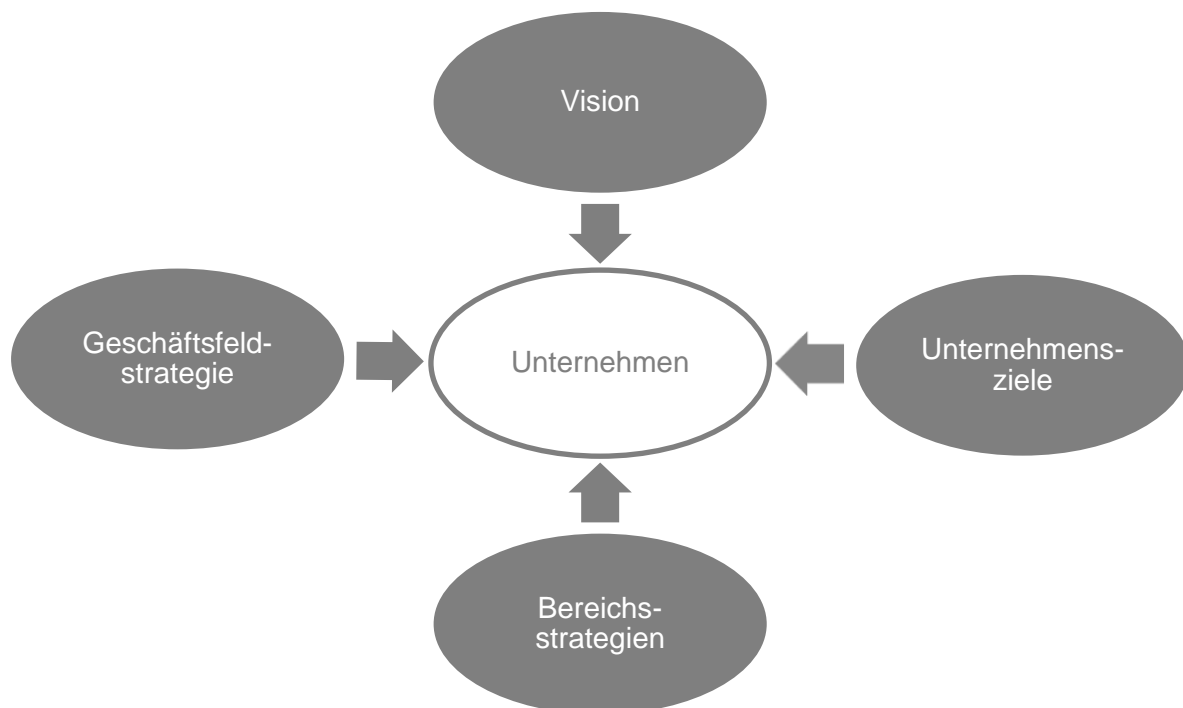
In Krisenzeiten wird es für den Unternehmenserfolg besonders deutlich, wie klar die Ziele und die Strategie des Unternehmens definiert sind und wie konsequent sie umgesetzt werden. Die Konzentration der Kräfte auf das Wesentliche ist gerade in schwierigen Zeiten von entscheidender Bedeutung. Die Unternehmensstrategie bündelt die Energien des Unternehmens und gibt den Führungskräften und den Mitarbeitern eine klare Ausrichtung für zukünftiges unternehmerisches Handeln. Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg und für die Existenzsicherung des Unternehmens ist eine ausformulierte Unternehmensstrategie unabdingbar.

*Was sind die Kernelemente einer Unternehmensstrategie?*

*Wie sieht der Fahrplan zur Vorgehensweise und zur Realisierung der Unternehmensstrategie aus?*

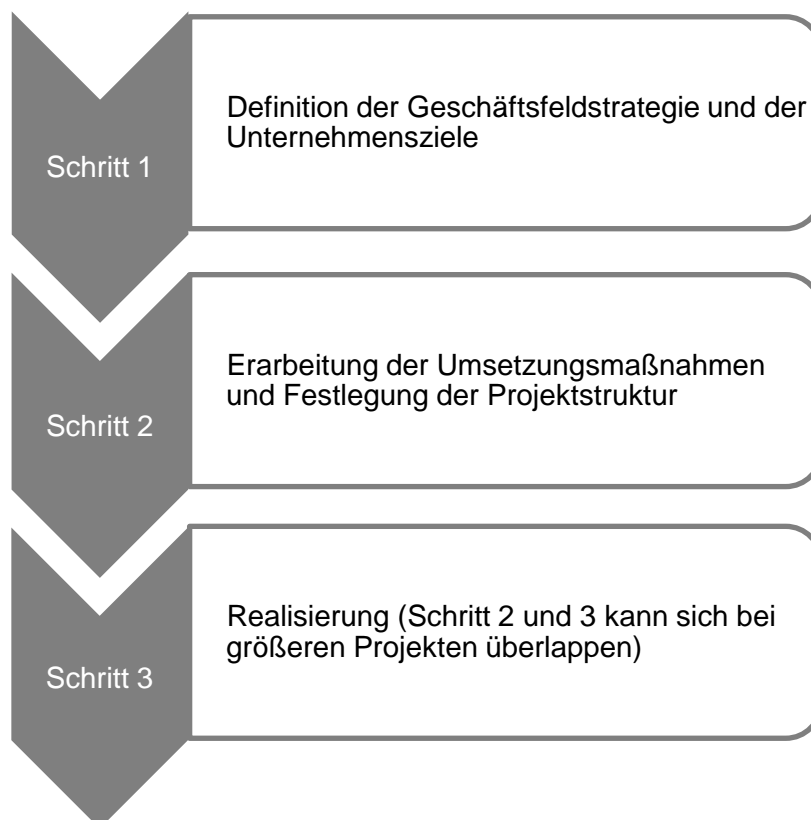
*Wie wird der Umsetzungserfolg sichergestellt?*

#### 1. Kernelemente der Unternehmensstrategie:



<p>Die <b>Vision</b> beschreibt:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Das Bild der Zukunft</li><li>• Wer wollen wir sein?</li><li>• Was ist unser Selbstverständnis?</li></ul>	<p>Die <b>Geschäftsfeldstrategie</b> legt fest:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Produkte?</li><li>• Welche Märkte?</li><li>• Welche Kunden?</li></ul>
<p>Die <b>Unternehmensziele</b> bestehen aus quantitativen und qualitativen Größen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Umsatz</li><li>• Ergebnis</li><li>• Marktanteile</li><li>• „Die Nummer 1“</li><li>• Benchmark der Branche</li><li>• ...</li></ul>	<p>Die <b>Bereichsstrategien</b> operationalisieren die Geschäftsfeldstrategie und die Unternehmensziele:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vertrieb</li><li>• Marketing</li><li>• Service</li><li>• Beschaffung</li><li>• Produktion</li><li>• Forschung und Entwicklung</li><li>• Finanzen</li><li>• IT</li><li>• ...</li></ul>

## 2. Der Fahrplan zur Vorgehensweise und zur Realisierung der Unternehmensstrategie wird in 3 Hauptschritte unterteilt:



## Schritt 1: Definition der Geschäftsfeldstrategie und der Unternehmensziele

- Zieldefinition mit der Unternehmensleitung
- Definition der Geschäftsfelder und der Geschäftsfeldstrategie
- Formulierung der strategischen Unternehmensziele und Ableitung der Geschäftsfeldziele
- Kick off Meeting, Information der in den Prozess eingebundenen Beteiligten über das Vorhaben
- Strategieworkshop mit den Beteiligten (Bottom up – Betrachtung )
- Basierend auf den Geschäftsfeldstrategien und den Unternehmenszielen Formulierung der Bereichsstrategien und der Bereichsziele
- Grobdefinition der zur Zielerfüllung notwendigen Aufbauorganisation für das Gesamtunternehmen und/oder für einzelne Geschäftsfelder
- Reflektion der Workshopergebnisse mit den Erfahrungen von flato | hufnagl & partner
- Ergebnisprotokoll und Zwischenabstimmung mit der Unternehmensleitung → Festlegung der Strategie und der Ziele (Top down - Festlegung)
- Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsrechnung (Businessplan)
- Erstellung eines Meilensteinplans
- Erstellung einer Entscheidungsvorlage
- Kommunikation der Ergebnisse an alle Beteiligten und finale Festlegung der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele
- Freigabe Schritt 2

## Schritt 2: Erarbeitung der Umsetzungsmaßnahmen und Festlegung der Projektstruktur

- Erarbeitung und Festlegung der zur Umsetzung notwendigen Maßnahmen
- Detaildefinition der notwendigen Aufbauorganisation
- Ermittlung, Bereitstellung und Zuordnung der erforderlichen Ressourcen (Berücksichtigung des Tagesgeschäfts: Das Notwendige muss auch machbar sein!)
- Bestimmung des Projektleiters und der Projektverantwortlichen
- Etablierung des Projektmanagements
- Etablierung eines Lenkungskreises (aus Entscheidungsträgern)
- Detaillierung des Zeitplans mit Meilensteinen
- Detaillierung des Businessplans inkl. Chancen-Risiken-Bewertung, Exit-Szenario
- Entscheidung über die Begleitung des Veränderungsprozesses (Change Management)
- Laufende Steuerung und Kontrolle des Prozesses
- Freigabe Schritt 3

## Schritt 3: Realisierung

- Erfolgt ausschließlich intern
- Kann mit externer Unterstützung durchgeführt werden



Die intern geschaffene Struktur muss so gefestigt sein, dass eine erfolgreiche Umsetzung sichergestellt wird.  
Eine externe Unterstützung kann ergänzend erfolgen

### 3. Zur Sicherstellung des Umsetzungserfolgs ist ein entsprechendes Controlling zu etablieren:

#### Das Erfolgscontrolling steuert und kontrolliert den Umsetzungsprozess

- Definition und Einführung von Kennzahlen zur Erfolgskontrolle
- Festlegung der verantwortlichen Personen
- Einleitung von Gegenmaßnahmen bei Zielabweichung
- Controlling-Bericht und grundlegende Entscheidungen im Lenkungsreis
- Bei Bedarf Hinzuziehung externer Unterstützung

#### Fazit:

Zur nachhaltigen Sicherstellung des Unternehmenserfolgs und zur Steigerung des Unternehmenswertes ist eine Unternehmensstrategie mit klar definierten Unternehmenszielen von entscheidender Bedeutung. Dies spiegelt sich besonders in Krisenzeiten im Unternehmenserfolg wider. Die Strategie und die Ziele legen die Vorgehensweise fest, mit dem sich das Unternehmen aktiv auf zukünftige Marktveränderungen ausrichtet. Die konsequente Umsetzung der Strategie und der Ziele ist ebenso wichtig wie die Kommunikation im Unternehmen und die Einbindung der Führungskräfte und der Mitarbeiter.