

## Die fünf Bausteine des nachhaltigen Unternehmenserfolgs im Mittelstand

### Machen Sie ihr Unternehmen Schritt für Schritt fit für die Zukunft!

*Prof. Dr. Gerald Graf*

Hand auf's Herz: Stellen Sie sich nicht ab und an die Frage, ob ihr Unternehmen für die Zukunft richtig aufgestellt ist? Werden Sie die kommenden Herausforderungen exzellent meistern können und damit nachhaltig profitabel sein? Das sind die wichtigsten Fragen, die Sie als verantwortungsvoller Unternehmer beantworten müssen. Haben Sie eine konkrete und fundiert erarbeitete Antwort darauf?

Die Unternehmensumwelt ändert sich mit immer höherer Dynamik. Märkte verschieben sich geographisch, Kunden ändern ihr Kaufverhalten, Wettbewerber bringen in immer kürzeren Zeitabständen neue Innovationen auf den Markt, Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden immer schwerer zu pflegen, bisherige Geschäftsmodelle funktionieren nicht mehr. Die an diesen Beispielen exemplarisch aufgezeigten Änderungen zwingen Unternehmen dazu, sich permanent an den geänderten Umweltzuständen anzupassen. Auch wenn ihr Unternehmen noch profitabel ist: Erfolg macht auch träge. Etablierte Unternehmen, die in ihrer Branche lange erfolgreich waren, tun sich oft besonders schwer mit einer schnellen Anpassung an geänderte Spielregeln des Marktes.

Wissenschaftlich belegt ist seit Porter eines: Jene Unternehmen, denen es gelingt größtmögliche Transparenz über die Entwicklung der sie beeinflussenden Umweltfaktoren zu erhalten, stringent entwickelte strategische Ziele zeitnah und konsequent verfolgen, sind deutlich profitabler als jene Unternehmen, die ausschließlich operatives Management im Sinne der Verfolgung eines Tagesgeschäfts betreiben. Der Grund des Erfolgs ist einfach zu erklären: Durch die konsequente und systematische Schaffung von Transparenz - und damit das Erkennen von Veränderungen - und das Abwägen relevanter Alternativen lässt sich das Risiko unternehmerischer Entscheidungen deutlich reduzieren. In Groß-

konzernen wurde dies schon vor Jahrzehnten erkannt und entsprechend organisatorisch verankert. Doch auch und gerade im Mittelstand trifft diese Erkenntnis nach wie vor zu. Blicken Sie auf Unternehmen wie Fielmann, Müller-Milch, Kärcher oder Red Bull. Alle haben eines gemeinsam: sie betreiben strategische Unternehmensführung, adaptieren in ihren Geschäftsmodellen die Herausforderungen der Zukunft und sind deshalb nachhaltig erfolgreich. Es liegt die Frage auf der Hand, warum gerade viele mittelständische Unternehmer die Notwendigkeit strategischer Unternehmensführung nicht erkennen oder erkennen wollen.

Eine Argumentation könnte darin bestehen, dass das für eine Strategieentwicklung notwendige General Management Know-How entweder nicht im Unternehmen vorhanden ist oder wenn es (z.B. über etablierte Beratungsgesellschaften) eingekauft werden muss, viel zu teuer ist. Auch das Risiko, ein Projekt mit ungewissem Ausgang zu starten, hemmt sicherlich den einen oder anderen Firmeninhaber, sich diesem wichtigen Thema anzunehmen. Auch sehen viele Entscheidungsträger ein Problem darin, dass Strategieprojekte oftmals mehrere Jahre dauern können. Doch das am häufigsten vorgebrachte Argument ist: Dafür haben wir eigentlich keine Zeit, wir sind viel zu sehr mit operativen Aufgaben beschäftigt.

Als Mittelstandsberater kennen wir die Sorgen und Nöte unserer Kunden aber auch ihren größten Vorteil: hohe Flexibilität, kurze Entscheidungswege und damit verbunden unglaublich schnelle Umsetzungsgeschwindigkeiten. Wir haben in langer Entwicklungsarbeit eine Vorgehensweise entwickelt, die speziell auf die Bedürfnisse von KMU's ausgerichtet ist und grundsolide auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und langjähriger Bera-

tungserfahrung beruht: Das **Mannheimer Strategie Modell (MSM)** besteht aus fünf Schritten, die in sich abgeschlossen sind und sich mit geringem



Das Mannheimer-Strategie-Modell (MSM)

Beratungsaufwand innerhalb nur weniger Wochen erarbeiten lassen:

### Schritt 1: Die Positionsbestimmung ihres Unternehmens



Jedes Unternehmen wandelt sich im Zeitablauf. Eine Vielzahl von Veränderungen, die sich z.B. sowohl in aufbau- und ablauforganisatorischen Änderungen als auch in geänderten Produktprogrammen und Kundenstrukturen zeigen, zeichnen ein eigenständiges, individuelles Bild Ihres Unternehmens. Diese Situationsaufnahme ist die Basis unseres Beratungsansatzes. Je detaillierter das Bild gezeichnet wurde, desto besser lässt sich strategischer Handlungsbedarf erkennen.

Wir analysieren gemeinsam mit ihnen ihr Geschäftsmodell, ihre Wertschöpfungsstufen und arbeiten die jeweils spezifischen Besonderheiten heraus. Unterstützt wird dies durch eine systematische Vorgehensweise, in die wir die Führungskräfte Ihres Unternehmens eng mit einbeziehen (Strategic Quick-Check).

Am Ende dieses Schrittes liegt ein klares Bild über die strategische Ausgangsposition Ihres Unternehmens vor. Dieses Bild bildet die Basis für die inhaltliche Struktur der weiteren Vorgehensweise des MSM; hier fließen die Besonderheiten Ihres Unternehmens in das Projekt ein und es liegt ein inhaltlich und zeitlich klar definierter Projektplan vor.

### Schritt 2: Die systematische Analyse der Unternehmensumwelt



Dem Grundprinzip der marktorientierten Unternehmensführung folgend gilt in der Regel, dass erfolgreiche Unternehmen die wichtigsten Marktgegebenheiten kennen und sich diesen fortlaufend u.a. produkt- und preispolitisch anpassen müssen. Ob dies auch für Ihr Unternehmen zutrifft oder die Möglichkeit besteht, aus diesem Raster auszubrechen, erarbeiten wir gemeinsam in dieser Stufe.

Mittels spezieller Methoden analysieren wir die Produkt-/Markt-Situation Ihres Unternehmens, erfassen die Unternehmensumwelt sowie die Stärken und Schwächen und die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken. Hierbei setzen wir systematisch bewährte Tools ein, die innerhalb kurzer Zeit zu validen Ergebnissen führen.

Der zweite Schritt schließt mit dem Ergebnis, dass die wichtigsten Marktdeterminanten erkannt und deren zukünftige Entwicklung prognostiziert ist. Die Stellung Ihres Unternehmens innerhalb dieser Determinanten ist klar definiert.

### Schritt 3: Die Erarbeitung einer nachhaltigen unternehmensstrategischen Ausrichtung



Strategische Unternehmensführung beinhaltet die Ausrichtung Ihres Unternehmens an mittel- bis langfristigen Zielen unter Einbezug aller erfassbaren Umweltzustände. Wissenschaftliche Studien bestätigen: die Realisierung einer zielorientierten strategischen Unternehmensführung ist der zentrale Erfolgsfaktor erfolgreicher Unternehmen.

Wir legen gemeinsam mit Ihnen die langfristigen (Vision/Mission) und mittelfristigen (monetäre und bereichsbezogene) Ziele fest und erarbeiten Optionen, diese Ziele zu erreichen. Dies können wir durch den Einsatz bewährter Beratungsansätze sicherstellen, die in die Modellierung kunden- und marktorientierter Geschäftsmodelle münden. Bei all unseren Überlegungen steht der Pragmatismus und die Realisierbarkeit der Ziele im Vordergrund.

Das wichtigste Ergebnis ist nun erarbeitet: Das zukünftige Geschäftsmodell Ihres Unternehmens liegt in einer vollständig überarbeiteten Form vor. Der Schlüssel zukünftigen Erfolgs ist sichtbar.

### Schritt 4: Die Erarbeitung operativer Umsetzungsmaßnahmen



Die Realisierung eines neuen Geschäftsmodells bzw. die Optimierung eines bestehenden bedarf der Überarbeitung der gesamten Wertschöpfungskette und der wichtigsten Unternehmensfunktionen. Umsetzungsanforderungen und -optionen sind zu definieren und mit den Entscheidungsträgern Ihres Unternehmens abzustimmen, damit ein Umsetzungserfolg gewährleistet wird. Auch die Planungs- und Berichtssysteme müssen hierbei zwingend berücksichtigt werden.

Für jede Unternehmensfunktion erarbeiten wir mit Ihnen systematisch die notwendigen Schritte, die für die Erreichung des strategischen Gesamtziels notwendig sind. Hierbei legen wir besonderen Wert auf die Umsetzbarkeit strategischer Optionen und auf die innerbetrieblichen Zusammenhänge/Besonderheiten sowie auf die Existenz eines zielgerichteten Berichtswesens (strategic monitor), das die strategische Steuerung Ihres Unternehmens erleichtert.

Für jede Unternehmensfunktion (z.B. Entwicklung, Produktion, Vertrieb, etc.) sind am Ende dieses Schrittes die Umsetzungsanforderungen inhaltlich und zeitlich definiert, die Abhängigkeiten von Umsetzungsmaßnahmen untereinander sind berücksichtigt.

### Schritt 5: Die Erarbeitung des Umsetzungsfahrplans



Kein Erfolg strategischer Maßnahmen ohne die zielgerichtete und stringente Umsetzung. Wir unterstützen Sie bei der Erarbeitung eines verbindlichen und von allen mitgetragenen Umsetzungsfahrplans.

Unter Berücksichtigung der vorhandenen finanziellen und personellen Ressourcen erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen einen

realistischen Umsetzungsplan. In diesem operativen Plan sind alle Wertschöpfungsstufen berücksichtigt. Daraus lassen sich auch eindeutige Zielvereinbarungen für die operative Umsetzung ableiten.

Die Neuorientierung ist konzeptionell abgeschlossen: Der Umsetzungsplan in Form eines Masterplans liegt vor. Die Anforderungen an Personal, Organisation, IT, Controlling, Steuerungssysteme, Produktion, etc. sind definiert, Verantwortlichkeiten und Umsetzungszeiten klar geregelt.

**Die strategische Neuausrichtung ist erreicht, die Tür für zukünftigen Erfolg geöffnet.**

Und das Beste zum Schluss: Unsere Beratungsgesellschaft bietet neben der Zusage eines fixen Projektendtermins alle Leistungen zu einem Festpreis an, der Ihnen Budgetsicherheit gibt. Auch unterstützen wir auf Wunsch bei der Umsetzung, da wir zu den gemeinsam erarbeiteten Maßnahmen stehen.

*Über Prof. Graf & Associate GmbH:*

*Prof. Graf & Associate GmbH ist ein auf marktorientierte Unternehmensführung spezialisiertes Beratungs- und Trainingsunternehmen mit Sitz in Mannheim. 2002 wurde das Unternehmen von Prof. Dr. Gerald Graf, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Controlling an der Hochschule Mannheim und Leiter des Instituts für Unternehmensführung, gegründet.*

*Graf & Associate unterstützt seine Kunden sowohl bei der Lösung von strategischen als auch operativen Fragestellungen in den Bereichen Marketing, Controlling und Vertrieb. Mehr Informationen erhalten Sie unter [www.graf-associate.de](http://www.graf-associate.de).*