

# Pragmatischer Beratungsansatz speziell für KMU

## Strategie-Assessment mithilfe von Arbeitshilfen aus der NWB Datenbank

DIPL.-KFM. GERALD SCHWETJE\*

Große Unternehmen verfügen über eigene Abteilungen, die sich regelmäßig mit strategischen Fragestellungen beschäftigen. In kleineren und mittleren Unternehmen ist bei diesem Thema stattdessen meistens die Geschäftsführung und das Management gefragt. Sie tun sich dabei jedoch i. d. R. sehr schwer, da sie oft im operativen Geschäft „gefangen“ sind. In diesem Beitrag lernen Sie mit dem Strategie-Assessment eine Vorgehensweise kennen, mit deren Hilfe Sie für kleine und mittlere Unternehmen mit einem vertretbaren Aufwand eine Unternehmensstrategie entwickeln können. Mithilfe eines vorstrukturierten Beratungsansatzes wird eine strategische Ausrichtung erarbeitet. Auf die Tools, die Sie dabei benötigen, wird jeweils verwiesen. Sie stehen Ihnen alle in der NWB Datenbank als Abonnent kostenlos zur Verfügung – Sie müssen sich nur quasi wie in einem Werkzeugkasten bedienen.

### I. Darum ist strategisches Handeln wichtig

#### 1. Ziel unternehmerischen Handelns

Das Ziel des unternehmerischen Handelns besteht darin, am Markt mit seinen Produkten und Leistungen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, um einen angemessenen Ertrag des eingesetzten Kapitals zu erreichen. Die Strategie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, alle verfügbaren Kräfte so zu nutzen, dass ein möglichst profitables, langfristiges Wachstum sichergestellt wird. Strategisches Handeln setzt also voraus, dass die **Stärken und Schwächen** in einem Unternehmen, aber auch die externen **Chancen und Risiken** erkannt und richtig eingeschätzt werden.

#### 2. Zukunftsorientierte Unternehmensausrichtung

Die strategische Ausrichtung beschreibt den Weg, um die gesetzten Ziele eines Unternehmens am Markt zu erreichen und durchzusetzen. Die strategische Auseinandersetzung befasst sich mit der Vorwegnahme der in Zukunft eintretenden Ereignisse. Viele werden jetzt einwenden, dass keiner die Zukunft vorhersagen kann und schlussfolgern daraus, sich besser lediglich auf das Tagesgeschäft zu konzentrieren. Dieses oft vorherrschende Verhalten kann jedoch zu einer kapitalen Fehleinschätzung und möglicherweise zu bedrohlichen Konsequenzen für das Unternehmen führen. Um solche bedrohlichen Lagen von einem Unternehmen abzuwenden, ist es erforderlich, sich mit den in der Zukunft liegenden Veränderungen zu beschäftigen, damit man vorbereitet ist, wenn diese eintreten.

### II. Der Beratungsansatz

#### 1. Das Unternehmen

Das Beispiel-Unternehmen ist ein international agierendes Handelshaus in der Pharmabranche, das sich auf die Vermarktung pharmazeutischer Produkte konzentriert und mittlerweile mehr als 25 Mio. € Umsatz/Jahr mit zehn Mitarbeitern erwirtschaftet. Das Unternehmen wollte die strategische Position ausbauen und suchte nach einem pragmatischen Ansatz.

**Hinweis** ► Die Informationen des Klienten wurden anonymisiert und werden nicht vollständig wiedergegeben.

#### 2. Das Strategie-Assessment

Der Berater empfahl das „Strategie-Assessment“, einen vorstrukturierten Beratungsansatz zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie, welche gemeinsam mit dem Klienten erarbeitet wird.

**Praxishinweis** ► Es ist zu empfehlen, ein Strategie-Assessment in vier Schritten durchzuführen:

1. **Schritt:** Unternehmensanalyse der letzten drei Jahre.
2. **Schritt:** Workshop zur Erarbeitung der Strategieelemente.
3. **Schritt:** Unternehmensplanung der nächsten drei Jahre.
4. **Schritt:** Dokumentation und Abschlussbesprechung.

\* Der Autor ist geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Beratungs-Kontor GmbH & Co. KG.

Die **Vorbereitung** betrifft die Einarbeitung in die unternehmensspezifischen Unterlagen, die das Unternehmen dem Berater zur Verfügung stellte:

- ▶ die letzten drei Jahresabschlüsse,
- ▶ aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA),
- ▶ ggf. vorhandene Businesspläne bzw. Planungen und
- ▶ ggf. Dokumentation eines Strategiepapiers.

In dem Workshop – je nach Umfang können es auch mehrere Workshops sein – beschäftigte sich das Team unter der Moderation des Beraters mit der **Ist-Situation** des Unternehmens:

- ▶ Ziele und Strategie,
- ▶ Marktentwicklung,
- ▶ Wettbewerber,
- ▶ Produktportfolio,
- ▶ Vertrieb und Marketing,
- ▶ Organisation der Leistungserstellung sowie
- ▶ Ressourcen des Unternehmens.

In einem weiteren Schritt wurde eine **strategische Ausrichtung** erarbeitet, die in einer zusammengefassten Strategie formuliert und dokumentiert wurde. Als geplantes Ergebnis erhielt das Unternehmen eine Dokumentation zur strategischen Ausrichtung, gegliedert nach: strategische Ziele, Marketing- und Wettbewerbsstrategie, Vertriebs- und Marketingstrategie, Organisationsstrategie und Ressourcenstrategie.

**Praxishinweise** ➡ In dem Workshop sollte lediglich ein strategischer Rahmen erarbeitet werden, so dass die operative Ausgestaltung und Umsetzung nicht Bestandteil des Strategie-Assessments ist.  
Darüber hinaus sollten die Workshops straff organisiert sein: klare Gliederung, straffes Zeitmanagement, Auf-

gaben und Rollen der einzelnen Teammitglieder festlegen; Diskussionen und Fragen begrenzen. Das Team sollte sich auf fünf bis sieben Mitglieder beschränken.

### III. Entwicklung einer Unternehmensstrategie – ein Erfahrungsbericht

Zu Anfang des Projekts hatte der Klient ein umfangreiches Informationspaket zusammengestellt, so dass sich der Berater ein detailliertes Bild von dem Unternehmen machen konnte.

#### 1. Die Analyse der Vermögens- und Ertragslage

Die Analyse der Vermögens- und Ertragslage basierte auf den testierten Jahresabschlüssen der letzten drei Jahre. Die Daten der Jahresabschlüsse wurden mithilfe des Berechnungsprogramms **Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel)** [↔HAAAD-05612] aus der NWB Datenbank ausgewertet und interpretiert.

- WB** - Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel), [↔HAAAD-05612]
- Jahresabschlussanalyse mit Formblättern (MS-Excel), [↔SAAAD-75605]
- L** Fischl/Hartl, Jahresabschlussanalyse als Einstieg in die betriebswirtschaftliche Beratung: Zwei Berechnungsprogramme in der NWB Datenbank; NWB-BB 4/2011 S. 105, [↔XAAAD-78927]

Für die Kennzahlenanalyse wurden die Daten aggregiert und in das Bilanzschema des in **Übersicht 1** abgebildeten Excel-Berechnungsprogramms eingetragen, so dass die **Vermögens- und Kapitallage** der letzten drei Jahre in ihrer Entwicklung übersichtlich dargestellt werden konnte und für jeden Dritten gut erklärbar war.

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
2	<b>Bilanz</b>		<b>Mandant: Beispiel GmbH</b>		<b>Angaben in T€</b>						
4	<b>Aktiva</b>	<b>Basisjahr</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>			
5	<b>A. Anlagevermögen</b>										
6	I. Immaterielle Vermögensgegenstände										
7	II. Sachanlagen	10,0	37,0	47,0	53,5						
8	III. Finanzanlagen										
9	<b>Summe Anlagevermögen</b>	<b>10,0</b>	<b>37,0</b>	<b>47,0</b>	<b>53,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>			
10	<b>B. Umlaufvermögen</b>										
11	I. Vorräte	2.539,0	6.381,0	2.614,0	2.935,3						
12	II. Forderungen u. sonst. Vermögensgegenstände	1.630,0	3.658,0	3.667,0	3.269,0						
13	III. Wertpapiere des Umlaufvermögens										
14	IV. Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks										
15	<b>Summe Umlaufvermögen</b>	<b>4.169,0</b>	<b>10.039,0</b>	<b>6.281,0</b>	<b>6.204,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>			
16	<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>										
17	<b>Summe Aktiva (Bilanzsumme)</b>	<b>4.179,0</b>	<b>10.076,0</b>	<b>6.328,0</b>	<b>6.257,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>			
19	<b>Passiva</b>	<b>Basisjahr</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>			
20	<b>A. Eigenkapital</b>										
21	I. Gezeichnetes Kapital	200,0	200,0	200,0	200,0						
22	II. Kapitalrücklage										
23	III. Gewinnrücklagen										
24	IV. Gewinn-/Verlustvortrag		28,0	518,0	712,5						
25	V. Jahresüberschuss/-fehlbetrag	29,0	487,0	291,0	262,9						
26	<b>Summe Eigenkapital</b>	<b>229,0</b>	<b>715,0</b>	<b>1.007,0</b>	<b>1.175,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>			
27	<b>B. Rückstellungen</b>										
28	I. Rückstellungen für Steuern										
29	II. Steuerrückstellungen	24,0	394,0	524,0	0,0						
30	III. Sonstige Rückstellungen	38,0	20,0	16,0	26,8						
31	<b>Summe Rückstellungen</b>	<b>62,0</b>	<b>414,0</b>	<b>540,0</b>	<b>26,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>			
32	<b>C. Verbindlichkeiten</b>										
33	I. Langfristige Verbindlichkeiten	2.773,0	2.597,0	1.343,0	2.566,2						
34	II. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	979,0	4.259,0	1.291,0	690,4						
35	III. Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	136,0	2.091,0	2.147,0	1.799,0						
36	<b>Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>3.888,0</b>	<b>8.947,0</b>	<b>4.781,0</b>	<b>5.055,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>			
37	<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>										
38	<b>Summe Passiva</b>	<b>4.179,0</b>	<b>10.076,0</b>	<b>6.328,0</b>	<b>6.257,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>			

Übersicht 1: Auszug aus Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel), [↔HAAAD-05612]

Kennzahlen zur Bilanzanalyse		Mandant: Beispiel GmbH				
Vermögensstruktur		Zusammensetzung/Formel	2008	2009	2010	Bemerkungen/Kommentare
Vorratsquote	=	$\frac{\text{Vorräte} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	63,33%	41,31%	46,91%	
Forderungsquote	=	$\frac{\text{Forderungen} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	36,30%	57,95%	52,24%	
Anlagenintensität	=	$\frac{\text{Anlagevermögen} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	0,37%	0,74%	0,85%	
Umlaufvermögensintensität	=	$\frac{\text{Umlaufvermögen} \cdot 100}{\text{Gesamtvermögen}}$	99,63%	99,26%	99,15%	
Kapitalstruktur			2008	2009	2010	Bemerkungen/Kommentare
Grad der finanziellen Unabhängigkeit	=	$\frac{\text{Eigenkapital} \cdot 100}{\text{Gesamtkapital}}$	7,10%	15,91%	18,78%	
Grad der Verschuldung	=	$\frac{\text{Verbindlichkeiten} \cdot 100}{\text{Gesamtkapital}}$	92,90%	84,09%	81,22%	
Anteil langfristige Verbindlichkeiten	=	$\frac{\text{langfristige Verbindlichkeiten} \cdot 100}{\text{Gesamtkapital}}$	25,77%	21,22%	41,01%	
Anteil kurzfristige Verbindlichkeiten	=	$\frac{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten} \cdot 100}{\text{Gesamtkapital}}$	63,02%	54,33%	39,78%	
Liquidität			2008	2009	2010	Bemerkungen/Kommentare
Liquidität 1. Grades	=	$\frac{\text{flüssige Mittel} \cdot 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	0,00%	0,00%	0,00%	
Liquidität 2. Grades	=	$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{Forderungen} \cdot 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	57,61%	106,66%	131,32%	
Liquidität 3. Grades	=	$\frac{\text{Umlaufvermögen} \cdot 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$	158,09%	182,69%	249,23%	
Gesamtvermögen/-kapital = Bilanzsumme		Kurzfristige Verbindlichkeiten = Verb. aus LuL + sonst. kurzfr. Verb.	Grad der Verschuldung = Rundungsdifferenzen möglich			

Übersicht 2: Bilanzkennzahlen 2008-2010 (aus: Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen, ↗HAAAD-05612)

Auf Basis der eingegebenen Bilanzdaten errechnete das Programm automatisch die **wesentlichen Bilanzkennzahlen** zur Vermögens- und Kapitalstruktur, Liquidität und Rentabilität, so dass der Klient einen ersten Überblick über die wichtigsten Steuerungsgrößen aus der Bilanz ableiten konnte (vgl. **Übersicht 2**). Die Kennzahlenanalyse machte die geschäftlichen Aktivitäten und die getroffenen Maßnahmen der letzten drei Geschäftsjahre deutlich, und der Klient entwickelte dadurch ein Gefühl für den Umgang mit Kennzahlen als Steuerungsgröße.

Die nächste Analyse konzentrierte sich auf die **Ertragslage**. Dazu mussten im Berechnungsprogramm zunächst die Daten aus der GuV der letzten drei Jahre in die Eingabemaske eingegeben werden. Auch hier wurden die Daten stark aggregiert, so dass keine Anpassungen an der Tabelle notwendig waren. Aufgrund der Verknüpfung der GuV- mit der Kennzahlentabelle war es mühelos, die entsprechenden Kennzahlen zu generieren. Da das Unternehmen ein Handelshaus war, mussten nur einige Kennzahlen angepasst werden (vgl. hierzu auch **Übersichten 8** und **9**, die jedoch schon Planwerte enthalten).

Auf die Interpretation der Kennzahlen und einen Vergleich mit Vergleichsdaten (Benchmarkingdaten) soll an dieser Stelle verzichtet werden. Die Kennzahlen zeigten dem Klienten eine interessante Entwicklung auf, wodurch erste Maßnahmen besprochen und eingeleitet sowie Zielvorgaben formuliert werden konnten, die sich später zu Planungsvorhaben entwickelten.

Dem Berater lieferte die Kennzahlenanalyse einen exzellenten **Einblick in die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens** der letzten drei Geschäftsjahre sowie eine **gute Ausgangslage für die spätere Geschäftsplanung**. Die Ergebnisse dieser

Kennzahlenanalyse dienen dazu, in dem ersten Workshop die Unternehmensentwicklung zwischen Geschäftsführung und seinem Führungsteam kritisch zu diskutieren. Dadurch wurden viele wertvolle Ideen, Aktionen sowie strategische Maßnahmen angesprochen, die auf großen Flip-Charts festgehalten und an die Wand fixiert wurden.

**Praxishinweis** ▶ Hier ist der Berater nicht nur in seiner Kompetenz als betriebswirtschaftlicher Experte gefordert, sondern auch als Moderater mit seiner sozialen Kompetenz.

## 2. Die Analyse der internen Ressourcen

Der erste konstruktive Workshop mit dem gesamten Führungsteam befasste sich mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die **Stärken-Schwächen-Analyse** bedingt, dass alle Funktionsbereiche erfasst und kritisch beleuchtet werden. Dabei müssen zunächst die Bewertungskriterien für jeden Funktionsbereich festgelegt werden. Anschließend wird jeder Funktionsbereich anhand der festgelegten Kriterien beurteilt und in einer Skala von +3 bis -3 bewertet.

Es gehört sehr viel Geschick dazu, das Team zu leiten, denn es entfachen sich in vielen Punkten Diskussionen über die Beurteilung und die Interpretation der einzelnen Bereiche – insbesondere dann, wenn ein Unbeteiligter einen anderen Funktionsbereich beurteilen soll. Hier zeigen sich oftmals wertvolle „Gaps“, die diskutiert werden müssen. Es ist gleichzeitig sinnvoll, die möglichen Maßnahmen, die in der Diskussion aufkommen, zu erfassen. Wenn diese Analyse konstruktiv und professionell angewandt wird, ergeben sich in dieser Phase bereits die ersten konstruktiven Verbesserungsmaßnahmen.

B		C		D	E	F	G	H	I	J	K		
2 Stärken-Schwächen-Analyse		Mandant: Beispiel GmbH											
3 Kriterien		Bewertung							Bemerkungen				
4		3	2	1	0	-1	-2	-3					
5 Einkauf/Materialwirtschaft													
6	Wareneingangsprüfung		X									Qualitätsmanagement; genaues Prozessmgmt; Wareneingangsberichte	
7	Qualitätsprüfung		X									Vollzeitangestellte; sachkundige Person;	
8	Lieferantenauswahl		X									Marktführer, gute Lieferanten	
9	Lieferantenabhängigkeit			X								zu starke Abhängigkeiten; 1-4 Lieferanten	
10	Bestellüberwachung		X										
11	Lagerhaltung		X									auditierte Lager	
12	Bestelloptimierung		X										
13	Bestellrhythmen		X										
14	Lieferantenzuverlässigkeit			X								steigende Überwachung	
15	Einkaufskosten			X									
16	Abhängigkeit von Beschaffungsmärkten				X							zur Zeit zu stark von asiatischen Lieferanten	
17	Währungseinflüsse		X										
18	EDV-Unterstützung/Automatisierung			X									
19	Substituierbarkeit von Beschaffungsgütern				X							wenig Substitutionspotential, da begrenzte Lieferanten	
20	Klar geregelte Abläufe und Verantwortlichkeiten		X										
21	Logistik		X									Abwicklung von wenigen Dienstleistern	
22	Kapitalbindung			X									
23	Lagerumschlag			X									
24	Lagersystem		X									Lagerhalter	
25	Hersteller / Lieferantensourcen				X							benötigen neue Verträge, Bedingung	
26	Projekte			X								neue Substanzen	
27	Agenturen / Vertretungen							X				Exklusivrechte, enge Bindung	
28													

Übersicht 3: Auszug aus Stärken-Schwächen-Analyse (Muster), [↔]WAAAD-26113

Nach der Bewertung eines jeden Funktionsbereichs wurden die Ergebnisse nochmals aggregiert und die Stärken und Schwächen zusammengefasst (vgl. Übersicht 4):

Übersicht 4: Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse	
Stärken	Schwächen
operativer Einkauf/Auftragsabwicklung	Abhängigkeit von wenigen Lieferanten
Qualitätsmanagement	fehlende Exklusivrechte
deutscher Markt/Anteils-Abdeckung	Sourcing neuer Lieferanten
Kundenbindung/-zufriedenheit	Einkaufskosten: Vorfinanzierung, Gebühren (Hafen/Bank)
Produktqualität	Kundenbreite außerhalb Deutschlands (Abhängigkeit von Großkunden)
interne Organisation	Kunden-/Produkt-Profitabilitätsrechnung fehlt
professionelles, motiviertes Team	altes Produktportfolio
niedrige Krankheits-/Fluktuationsrate	hohe Abhängigkeit vom Partner im Informations-Management (IT)
klarer Führungsstil (transparent und motivierend)	operativer Erfolg hängt zu stark von den Geschäftsführern ab
Altersstruktur der Führungskräfte herausragend	Nachwuchs neuer Führungskräfte für operatives Geschäft
Entscheidungsfreude	Projektarbeit → planen und umsetzen → erfolgsorientiert
gute Finanzausstattung/starker Partner (inkl. Hausbank)	keine Kontrolle/Einflussnahme auf operative Fibu/Controlling

Aus der Stärken-Schwächen-Analyse ergaben sich eine Standortbestimmung sowie eine klare Sicht der Ist-Situation des

Unternehmens. Auf dieser Basis erarbeitete das Team einen Maßnahmenkatalog und überlegte sich, wie es die Stärken weiter ausbauen und die Schwächen reduzieren bzw. vermeiden kann. Daraus entwickelte sich ein umfangreicher Maßnahmenkatalog, in dem jede Maßnahme einem Verantwortlichen mit einer Zeitvorgabe zugeordnet wurde.

- W3 - Stärken-Schwächen-Analyse (Muster), [↔]WAAAD-26113
- Mandanten-Merkblatt: Stärken-Schwächen-Analyse, [↔]MAAAD-26112

### 3. Die Analyse des Unternehmensumfelds

Nach den internen Ressourcen wurden im nächsten Schritt die externen Einflüsse analysiert. Um den Workshop konzentriert und effizient durchzuführen, wurde eine kleine Checkliste vorgegeben und abgearbeitet (vgl. Übersicht 5):

Übersicht 5: Unternehmensumfeld	
<b>Umwelt</b>	Welchen Einfluss nimmt die Unternehmensumwelt ein? (Demografie, ökon. Entwicklung, sozio-kultur, Entwicklung, Globalisierung, Technologie, politisch-rechtl. Rahmen)
<b>Markt/Zielgruppen</b>	Wer sind unsere Kunden?
	Welche Kundentypen wollen wir gewinnen?
	Wen wollen wir mit unseren Marketingaktivitäten erreichen?
<b>Wettbewerber</b>	Wer sind unsere Wettbewerber?
	Welche Stärken und Schwächen haben die Wettbewerber?
<b>Branche</b>	Wie wird sich die Branche entwickeln?
	Wie können wir langfristig wettbewerbsfähig bleiben?

Diesem Workshop wurde zunächst die Entwicklung der letzten drei Jahre zugrunde gelegt, diskutiert und dokumentiert. Es ergab sich ein erstaunlich realistisches Bild. So wurden kurzfristige Entwicklungen und langfristige Trends, Veränderungen bei den Kunden bzw. im Markt sowie das Verhalten der wichtigsten Wettbewerber herausgearbeitet. Die Ergebnisse der einzelnen Analysen wurden auf Flip-Charts festgehalten und später in die Dokumentation aufgenommen. Mögliche Maßnahmen, die für die Zukunft relevant sein könnten, wurden auch festgehalten und gesondert dokumentiert. Für jeden dieser vier Themenbereiche wurde eine Folie mit den Ergebnissen erstellt, die in kurzen prägnanten Statements die Situation beschrieb. Dies führte dazu, dass das Team ein gemeinsames Verständnis zur Lage des Unternehmensumfelds erhielt.

- WP** - Potenzialberatung: Checklisten zu Strategie und Geschäftsmodell, [→VAAAD-31335]
- Potenzialberatung: Checklisten zu Marketing und Vertrieb, [→ZAAAD-34961]
- L** Vgl. hierzu auch Schwetje/Vaseghi, Der Businessplan – Wie Sie Kapitalgeber überzeugen, 2. Aufl., Berlin 2006 S. 80 f.; hier finden Sie einen umfangreichen Fragenkatalog zur Vertiefung der Markt- und Wettbewerbsanalysen.

**4. Erarbeitung der strategischen Ausrichtung**

Die Erarbeitung der strategischen Ausrichtung stellt den nächsten Teil des Workshops dar. Aufbauend auf den Erkenntnissen und Ergebnissen der vorangegangenen Themen soll eine zukunftsorientierte Vorgehensweise für das Unternehmen festgelegt werden, die zusammen mit der Geschäftsführung, dem Führungsteam sowie den Mitarbeitern umgesetzt werden kann.

**4.1 Leitbild des Unternehmens**

Das Leitbild des Unternehmens bringt die Vision und den Geschäftszweck zum Ausdruck. Hieraus lassen sich die strategischen Ziele ableiten, die das Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren erreichen will. Diese sind danach in konkrete Ziele zu definieren, die für die Folgejahre gelten sollen.

Das Leitbild ist so zu beschreiben, dass von ihm eine „Strahlkraft“ ausgeht und **von den Mitarbeitern auch tatsächlich getragen** werden kann. Jeder Mitarbeiter sollte danach wissen, wohin sich das Unternehmen entwickeln will und was er dazu beitragen kann.

Übersicht 6: Leitbild des Unternehmens	
<b>Vision</b>	Wo sieht die Unternehmensführung das Unternehmen in drei bis fünf Jahren?
	Wo sollen die Schwerpunkte liegen?
	Was soll das Unternehmen in Zukunft kennzeichnen und prägen?
	Was soll das Unternehmen erreichen?
<b>Mission</b>	Was ist die Aufgabe des Unternehmens?
	Wo liegt der Sinn in der Tätigkeit?
	Was macht das Unternehmen erfolgreich?
	Welches sind die Kernkompetenzen?

	Wo bestehen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz?
<b>Werte</b>	Was ist das Selbstverständnis?
	Welche Wertvorstellungen vertritt das Unternehmen?
	Was sind die zentralen Unternehmenswerte?
	Wer ist das Unternehmen?

- WP** Potenzialberatung: Checklisten zu Strategie und Geschäftsmodell, [→VAAAD-31335]
- L** Vgl. hierzu Schwetje/Vaseghi, Der Businessplan – Wie Sie Kapitalgeber überzeugen, 2. Aufl., Berlin 2006 S. 41 f.; hier finden Sie einen umfangreichen Fragenkatalog zur Vertiefung der strategischen Ziele.

**4.2 Strategische und operative Ziele**

Aus dem Leitbild werden in einem weiteren Schritt im Team gemeinsam die Ziele des Unternehmens für die nächsten Jahre erarbeitet und festgehalten. Im ersten Schritt werden hierfür aus der Vision **strategische Ziele** formuliert, die in den nächsten Jahren erreicht werden sollen, z. B.

- ▶ den Gewinn in den nächsten fünf Jahren verdoppeln,
- ▶ die absolute Produktführerschaft erreichen,
- ▶ die Marktführerschaft in einem bestimmten Segment erreichen,
- ▶ das Absatzgebiet global ausdehnen,
- ▶ die Mitarbeiterkompetenz ausbauen.

Aus diesen strategischen Zielen werden im nächsten Schritt **Zielkriterien** erarbeitet und definiert, um so zu konkreten Vorgaben zu kommen.

**Beispiel** ▶ *Wenn der Gewinn verdoppelt werden soll, so muss der Absatz gesteigert, die Preise angehoben und die Effizienz der gesamten Abwicklung verbessert werden.*

Hieraus leiten sich nun die **operativen Ziele** ab, die präzise dem Grunde, der Höhe und der Zeit nach beschrieben werden müssen. Die operativen Ziele repräsentieren die **Jahresziele für das Unternehmen**, die nun weiter auf die Funktionsbereiche heruntergebrochen werden müssen. Dies ist die Aufgabe der anschließenden Unternehmensplanung.

- WP** Operative Planung (MS-Excel), [→MAAAC-58075]

**4.3 Markt- und Wettbewerbsstrategie**

Das Unternehmen hat sich folgende **Marktstrategie** zurecht gelegt. Mit deren Hilfe glaubt es, seine strategischen und operativen Ziele zu erreichen:

- ▶ Den deutschen Markt auf hohem Niveau halten und mit bestehenden Produkten weiterhin ausbauen. Zusätzlich sollen neue Kunden angesprochen werden und von der Kompetenz des Unternehmens überzeugt werden.
- ▶ Zusätzliches Wachstum soll durch die regionale Expansion erreicht werden. Dabei besteht zunächst die Ausdehnung auf das europäische Ausland (Frankreich, Beneluxländer Großbritannien).
- ▶ Das restliche Europa wird opportunistisch behandelt und bei Bedarf bedient. Außereuropäische Länder werden mittelfristig konstruktiv angegangen.

- ▶ Neue Produkte sollen mit den Kunden und Lieferanten weiterentwickelt werden. Dabei gilt es, weitere neue Produkte zu selektieren, die von den Kunden von Interesse sein können und die von den Herstellern/Lieferanten bereitgestellt werden.
- ▶ Die Entwicklung von neuen „Projekten“ soll ausgebaut werden. Mit konkreten Ergebnissen ist frühestens in zwei bis drei Jahren zu rechnen.

Das Unternehmen hat sich sehr stark auf den Marktausbau spezialisiert und verfolgt eine konsequente Wachstumspolitik. Sowohl das Marktvolumen als auch das Marktwachstum wurden bereits im Vorhinein ermittelt, und in diesem Rahmen hat der Klient seine Marktstrategie ausgerichtet.

#### 4.4 Vertriebs- und Marketingstrategie

In der Vertriebs- und Marketingstrategie soll aufgezeigt werden, wie der Markt erschlossen werden kann. Der Klient hat sich folgende **Vertriebsstrategie** ausgedacht:

- ▶ Das Unternehmen konzentriert sich vornehmlich auf den fest definierten und umrissenen Markt, der genau durch die Zielgruppe (Kunden) festgelegt wurde.
- ▶ In Deutschland verfügt das Unternehmen über einen hohen Marktanteil. Die deutschen Kunden sollen weiterhin bedient und ausgebaut werden. Im deutschen Markt wird ein stabiler, jährlicher Mindestumsatz (in Mio. €) angestrebt.
- ▶ Aufgrund der strategischen Position strebt das Unternehmen zunächst eine Expansion ins europäische Ausland an. Die einzelnen Länder sind noch zu definieren und die Maßnahmenpläne auszuarbeiten.
- ▶ Die Kunden aus den einzelnen Ländern sind bereits identifiziert. Er muss nun eine Markteintrittsstrategie für Neukunden entwickelt werden: Marketingaufgaben für die Länder definieren, Akquisitionsaufgaben festlegen (Termine und Zeitraum), Identifikation der Bedürfnisstruktur der einzelnen Kunden sowie spezifische Angebote für die Kunden entwickeln.
- ▶ Das Unternehmen strebt folgenden Umsatzplan an:

Übersicht 7: Umsatzplanung				
	2010	2011	2012	2013
Deutschland	15	17	17,5	18
Frankreich	3	4,5	5	5,5
Beneluxländer	1,5	3	3,5	3,5
Großbritannien	1	2	2	3
Gesamt	20,5	26,5	28	30

Die Umsatzplanung wurde mit allen Beteiligten abgestimmt und basiert auf den Planungen der Vergangenheit, der Einschätzung des Vertriebsteams und externen Marktdaten, die im Vorhinein ermittelt wurden.

Durch die Marketingstrategie soll der Vertrieb unterstützt werden, die ehrgeizigen Expansionsziele zu erreichen. Der Klient formulierte folgende **Marketingstrategie**:

- ▶ Das Unternehmen hat eine Reihe von Produkten im Portfolio definiert, die es mittel- bis langfristig, d. h. in einem bis drei Jahr(en), entwickeln und den Kunden anbieten möchte.

Diese Produkte sollen zum Umsatzwachstum beitragen.

- ▶ Die in den „Stars“ definierten Produkte sollen unmittelbar ausgebaut werden und zum Umsatzwachstum beitragen. Mit diesen Produkten wird eine Marge von mindestens 10 % angestrebt.
- ▶ Zur Sicherung des zukünftigen Umsatzes und Wachstums strebt das Unternehmen weitere Projekte an, um mit den Kunden neue Anwendungen und Einsatzmöglichkeiten von bestimmten Produkten zu entwickeln. Mithilfe eigener sachkundiger Expertise und Markt-Know-how soll eine Projektentwicklung aufgebaut werden. Hierzu muss ein Konzept und eine finanzielle Ausstattung erarbeitet werden.

**WS** Die Einteilung der Produkte in Stars, Cash Cows, Poor Dogs und Question Marks ist das Ergebnis der Portfolioanalyse. Mithilfe des Berechnungsprogramms Portfolio-Analyse für KMU (MS-Excel), [→JAAAC-51615], können Sie das Portfolio Ihrer Klienten mit wenigen Angaben grafisch analysieren.

#### 4.5 Organisationsstrategie

Nach Einschätzung der Geschäftsführung und des Teams lassen sich noch erhebliche Effizienzsteigerungen in der Organisation erzielen. So wurden die wesentlichen Themen angesprochen und zu einem **Maßnahmenkatalog** entwickelt, der sich auf folgende Themen bezog:

- ▶ Prozesse sind verbesserungsfähig,
- ▶ Informationsmanagement, EDV und Wissensmanagement ausbauen,
- ▶ Arbeitsanweisungen und Projektmanagement verbessern.

Diese Themen wurden einzelnen Verantwortlichen übertragen und mit einer Zeitplanung und Kontrollzeitpunkten versehen, die im laufenden Geschäftsjahr bearbeitet werden.

#### 4.6 Ressourcenstrategie

Die Ressourcenstrategie beschreibt die Maßnahmen, die notwendig sind, um die Waren zu beschaffen und zu verteilen. Im Wesentlichen bezieht sich die Ressourcenstrategie auf die Lieferanten, die Personalbeschaffung sowie auf externe Dienstleistungen. Der Klient kann auf eine gute Lieferantenstruktur zugreifen, ist personalmäßig gut ausgestattet und hat sein Rechnungswesen an einen Dienstleister ausgelagert.

Nichtsdestotrotz hat er sich eine **Strategie für seine Ressourcenverwendung** festgelegt:

- ▶ Das Unternehmen verfügt bereits über sehr gute Lieferantenkontakte. Sie arbeitet bei den meisten Produkten (Cash Cows) mit A- und B-Lieferanten zusammen. Mit diesen Lieferanten werden rund 80 % des Warenbestands abgerechnet.
- ▶ Das Unternehmen strebt mit diesen Lieferanten eine engere Bindung an und sucht den Kontakt zu längeren vertraglichen Bindungen bis hin zu Exklusivverträgen.
- ▶ Für Spezialprodukte (ca. 20 %) stehen weitere Lieferanten zur Verfügung. Im Bereich „weniger bedeutsamer Produkte“ wird weiterhin ein opportunistisches Vorgehen verfolgt.

- ▶ Die Transport- und Logistikabwicklung wird weiterhin durch Dienstleister abgewickelt.
- ▶ Nach Einschätzung der Geschäftsführung verfügt das Unternehmen über einen gut organisierten Beschaffungs- und Logistikbereich, der jedoch noch Verbesserungspotenzial aufweist: Lieferantenabhängigkeit, Überwachung der Lieferzuverlässigkeit, Einkaufskosten, EDV-Unterstützung/Automatisierung, Kapitalbindung und Lagerumschlag.

**W** Lieferanten- und Kooperationsvergleich (Muster), [↔NAAAC-32061]

### 4.7 Finanzplanung

Die Unternehmensplanung basiert auf den vom Klienten zur Verfügung gestellten Unterlagen und den Gesprächen mit der Geschäftsführung sowie dem Führungsteam. Es wurden keine expliziten Analysen zugrunde gelegt. Voraussetzung ist die **Fortführungsprognose**, die aus vorangegangenen Erkenntnissen gewonnen wurde. Es handelt sich hierbei um einen Planungsentwurf, der durch die Geschäftsführung finalisiert und entschieden werden muss.

**L** Nickert, FAQs zur Fortbestehensprognose, NWB-BB 10/2009 S. 318, [↔PAAAD-28360]

Die Finanzplanung besteht aus einer Plan-Bilanz und Plan-GuV, die mithilfe des in der NWB Datenbank enthaltenen Berechnungsprogramms Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel), [↔HAAAD-05612], erstellt wird (vgl. **Übersicht 8**).

Für die Planung der GuV und der Bilanz wurden entsprechend der einzelnen Positionen Annahmen erarbeitet und festgelegt.

Bei der Planung wurden die Erkenntnisse aus der Ist-Analyse, der strategischen Ausrichtung und der Kennzahlenanalyse aus Bilanz und GuV berücksichtigt. Die Kennzahlen aus den vergangenen Jahren dienten der Orientierung für die Planung. Hierbei wurde besonders Wert darauf gelegt, dass die zukünftigen Kennzahlen weiterhin unter der Voraussetzung der strategischen und operativen Ziele optimiert werden (vgl. **Übersicht 9**).

Die Daten für die Planjahre wurden in das Tool eingegeben. Hierdurch wurde deutlich, wie sich die folgenden Größen in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickeln werden:

- ▶ Gesamtumsatz und -kosten,
- ▶ Materialeinsatz (Wareneinsatz),
- ▶ Personalkosten,
- ▶ sonstiger Aufwand,
- ▶ gewöhnliche Geschäftstätigkeit und
- ▶ Jahresüberschuss.

### 4.8 Ergebnisdokumentation und Abschlussbesprechung

Die Ergebnisse der Analysen und der Workshops werden in einer Dokumentation festgehalten.

**Praxishinweis** ▶ Es ist zu empfehlen, den Ergebnisbericht in Folien darzustellen und wie folgt zu strukturieren:

- ▶ Auftrag,
- ▶ Programm der Workshops,
- ▶ Unternehmensentwicklung 2008-2010,
- ▶ Stärken und Schwächen,
- ▶ Strategische Neuausrichtung,
- ▶ Unternehmensplanung 2011-2013.

		Mandant:		Beispiel GmbH		Angaben in T€	
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>							
	Umsatzerlöse	17.976,0	21.988,0	19.780,6	22.500,0	26.500,0	28.000,0
	+/- Bestandsveränderungen						
	+ andere aktivierte Eigenleistungen						
	+ sonstige betriebliche Erträge	0,0	176,0	40,5			
	- Materialaufwand	15.850,0	20.157,0	17.908,0	20.250,0	23.850,0	25.200,0
	<b>= Rohertrag</b>	<b>2.126,0</b>	<b>2.007,0</b>	<b>1.913,1</b>	<b>2.250,0</b>	<b>2.650,0</b>	<b>2.800,0</b>
	- Löhne/Gehälter	299,0	357,0	396,4	420,3	482,9	527,4
	- Sozialabgaben und Berufsgenossenschaft	7,0	27,0	47,8	50,4	57,9	63,9
	- freiwillige soziale Aufwendungen						
	- Abschreibungen	8,0	8,0	11,3	12,0	12,5	13,0
	- sonstige betriebliche Aufwendungen	630,0	640,0	666,3	655,0	1.007,0	1.064,0
	+ Zinserträge	26,0	18,0	5,3	5,0	6,0	7,0
	- Zinsaufwendungen	344,0	344,0	150,6	226,0	233,0	240,0
	<b>= Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>856,0</b>	<b>449,0</b>	<b>446,0</b>	<b>691,3</b>	<b>862,7</b>	<b>899,3</b>
	+ außerordentliche Erträge						
	- außerordentliche Aufwendungen						
	<b>= Außerordentliches Ergebnis</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
	- Steuern vom Einkommen und Ertrag	369,0	157,0	183,1	276,5	345,1	359,7
	- sonstige Steuern (z.B. Grund- und Kfz-Steuern)						
	<b>= Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>487,0</b>	<b>292,0</b>	<b>262,9</b>	<b>414,8</b>	<b>517,6</b>	<b>539,6</b>
	<b>Gewinnverwendungsrechnung</b>						
	<b>Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag</b>	<b>487,0</b>	<b>292,0</b>	<b>262,9</b>	<b>414,8</b>	<b>517,6</b>	<b>539,6</b>
	+ Gewinnvortrag (aus Vorjahr)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	- Verlustvortrag (aus Vorjahr)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	+ Entnahmen aus Kapitalrücklage	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	+ Entnahmen aus Gewinnrücklage	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	- Einstellungen in Gewinnrücklage	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	- Gewinnausschüttung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	<b>= Gewinnvortrag/Verlustvortrag</b>	<b>487,0</b>	<b>292,0</b>	<b>262,9</b>	<b>414,8</b>	<b>517,6</b>	<b>539,6</b>
	<b>Erstelldatum:</b>	06.04.2011					
	Gesamtkosten (nur nachrichtlich: Material, Personal, sonst. betr. Aufw., Zinsen)	17.146,0	21.733,0	19.380,4	21.813,7	25.643,3	27.107,7
	Erläuterungen / Bilanz / GuV / Bilanzkennzahlen / GuV-Kennzahlen						

Übersicht 8: Auszug aus Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen (MS-Excel), [↔HAAAD-05612]

Kennzahlen zur GuV-Analyse		Mandant: Beispiel GmbH							
	Zusammensetzung/Formel	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Bemerkungen/Kommentare	
	Materialkosten • 100								
Materialkostenanteil	= $\frac{\text{Materialkosten}}{\text{Gesamtkosten}} \cdot 100$	92,44%	92,75%	92,40%	92,83%	93,01%	92,96%		
	Personalkosten • 100								
Personalkostenanteil	= $\frac{\text{Personalkosten}}{\text{Gesamtkosten}} \cdot 100$	1,78%	1,77%	2,29%	2,16%	2,11%	2,18%		
	Sachkosten • 100								
Sachkostenanteil (inkl. AfA und Zinsen)	= $\frac{\text{Sachkosten}}{\text{Gesamtkosten}} \cdot 100$	5,77%	5,48%	5,31%	5,01%	4,88%	4,86%		
	Umschlagshäufigkeit Eigenkapital								
Eigenkapital-Umschlagsdauer	= $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Umsatzerlöse}}$	38,08	25,54	18,13	16,91	15,96	13,98		
	Umschlagshäufigkeit Gesamtkapital								
Durchschn. Kapitalumschlagsdauer	= $\frac{\text{Gesamtkapital}}{\text{Umsatzerlöse}}$	2,52	2,68	3,14	3,33	3,36	3,19		
	Umschlagshäufigkeit Forderungen								
Durchschnittliche Kreditdauer	= $\frac{\text{Forderungenbestand}}{\text{Umsatzerlöse}}$	6,80	6,00	5,70	6,34	6,36	6,04		
	Lagerumschlagshäufigkeit								
Durchschnittliche Lagerdauer	= $\frac{\text{Lagerbestand an Stoffen}}{\text{Materialeinsatz}}$	101,41	80,36	55,81	56,07	55,47	58,35		
	Cashflow								
Cashflow-Umsatzverdienstrate	= $\frac{\text{Jahresüberschuss + Abschreibungen + Zuführungen zu Rückstellungen}}{\text{Umsatzerlöse}} \cdot 100$	847	426	-239	430	530	553		
		4,71%	1,94%	-1,21%	1,91%	2,00%	1,97%		

Übersicht 9: Kennzahlen aus der GuV (aus: Jahresabschlussanalyse und Bilanzplanung mit Kennzahlen, [→HAAAD-05612])

Zum besseren Verständnis sollten die Unternehmensentwicklung der letzten drei Jahre und die Planung der nächsten drei Jahre anhand von **Grafiken** dargestellt sowie mit **Erläuterungen** versehen werden. Die Ergebnisse aus dem Workshop können verbal formuliert werden, sollten jedoch – genau wie die einzelnen Strategieelemente – so formuliert sein, dass ein unabhängiger Dritter die Aussagen nachvollziehen kann. Die Tabellen der Jahresabschlussanalyse, der Stärken-Schwächen-Analyse sowie der Erfolgsplanung gehören in die Anlage.

Die **Abschlussbesprechung** zeigt den Handlungsbedarf für das Unternehmen auf. In dieser Sitzung wird die Unternehmensstrategie – sofern keine Einwände bestehen – verabschiedet und dient der Vorlage für das Umsetzungsprojekt.

Eine Unternehmensstrategie dient nicht nur dem Führungsteam, sondern sollte von der Geschäftsführung **allen Mitarbeitern** kommuniziert werden, damit auch jeder das Unternehmen tatkräftig unterstützt. Darüber hinaus kann sie den **Aufsichtsgremien und den Banken** vorgestellt werden. Dies hilft, sowohl die „Investor Relation“ als auch das Rating zu verbessern.

## FAZIT

Mit dem Strategie-Assessment wurde beispielhaft aufgezeigt, wie ein mittelständisches Unternehmen eine Unternehmensstrategie mit einem vertretbaren Aufwand entwickeln kann. Mit einem vorstrukturierten Beratungsansatz können Sie als Berater Analysen mithilfe einfacher Tools zur Ist-Situation eines Unternehmens durchführen und auf deren

Erkenntnisse die strategischen Elemente erarbeiten. Die Finanzplanung basiert auf den Ergebnissen der strategischen Ausrichtung und wird mithilfe des Jahresabschlussanalyse-Tools aus der NWB Datenbank aufbereitet und ausgestaltet. Durch die Kennzahlenplanung werden wichtige Steuerungsgrößen für das Management gewonnen.

Das Strategie-Assessment ermöglicht es, sich auf die Stärken in dem Unternehmen zu konzentrieren und die Schwächen zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Darüber hinaus erhalten Ihre Klienten eine klare Unternehmensausrichtung für die nächsten drei Jahre, indem die Markt- und Wettbewerbspositionierung eindeutig definiert sowie das Produktportfolio wettbewerbsfähig ausgerichtet werden. Zudem zeigt das Strategie-Assessment Möglichkeiten auf, in innovative Lösungen zu investieren und die Mitarbeiter zu motivieren und zu binden.

## AUTOR



### Dipl.-Kfm. Gerald Schwetje

ist geschäftsführender Gesellschafter der Hamburger Beratungs-Kontor GmbH & Co. KG. Er war langjähriger Partner in einer überregionalen Beratungsgesellschaft (Big Four) und beschäftigt sich ausschließlich mit mittelständischen Unternehmen. Seine Schwerpunkte liegen in der Transaktionsberatung, Unternehmensanalyse, Businessplänen, Strategieentwicklung und Organisationsberatung. Darüber hinaus lehrt Herr Schwetje an der Fresenius Hochschule Hamburg Allgemeine Unternehmensberatung sowie Gründungsmanagement und Businessplanung.