



Nehmen Sie sich einmal die Zeit und betrachten Sie Ihr Unternehmen aus der Vogelperspektive.

**Unternehmensführung.** Angesichts der vielen die unternehmerische Zukunft beeinflussenden Effekte, wie fortschreitende Digitalisierung, Globalisierung und neue Technologien, ist oft eine strategische Neuausrichtung notwendig. Wie gestalte ich als mittelständischer Unternehmer diesen Weg? Welche Schritte sind nötig? Von **Karl-Heinz Dautz**

**Z**u den bekannten Standards in der Strategiegestaltung gehört es, eine Stärken-Schwächen-Analyse und ein Chancen-Risiko-Profil zu erstellen. Das bleibt auch weiterhin notwendig, wenn man sich mit der zukünftigen Strategie beschäftigt. Das bedeutet, das Unternehmen muss **sich selbst und den aktuellen Markt sehr gut kennen** und auch einschätzen können.

Hierbei ist die größte Hürde das Eigenbild objektiv und professionell mit dem Außen- oder Fremdbild abzugleichen und natürlich muss sich das Unternehmen überhaupt operativ mit einer Zukunft, jenseits des Planungszeitraumes von vielleicht zwei bis drei Jahren, beschäftigen. Die aufkommenden sozialen, gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen, machen für den verantwortlich und nachhaltig denkenden Unternehmer eine Vielzahl weiterer Maßnahmen notwendig.

Zukünftig wird es nicht mehr ausreichend sein, ein fachlich hervorragender Gärtner oder ein exzellenter Einzelhändler zu sein. Im Gegenteil: Es werden Unternehmen in den Grünen Markt drängen, die quasi im herkömmlichen Sinne über keine fachliche Kompetenz verfügen.

Viele plattformbasierte Unternehmen, wie Amazon oder eBay, machen das heute in anderen Branchen schon vor. Zukünftig

werden sich auch kleinere Unternehmen einen Zugang zu anderen Kompetenzen suchen müssen, um selbst wettbewerbsfähig bleiben zu können.

#### Welche Kooperationen benötigt das eigene Unternehmen?

Das erfordert einen gewissen Investitions- und Zeitaufwand. Und in erster Linie erfordert es die Einsicht des Unternehmers, dass Führen und Entscheiden nicht heißt, alles zu wissen und zu können.

Das bedeutet auch, als Unternehmer demütig zu akzeptieren, dass für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung, **Kompetenzen eingestellt, temporär eingekauft oder auch mittel- und langfristig planvoll entwickelt** werden müssen. Ein Unternehmer wird vielmehr zum Teamcoach, der die richtigen Menschen mit den notwendigen Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt für die richtige Dauer auf eine gemeinsame Strategie einschwört.

Genauso bedeutet das, im Rahmen von Nachfolgeregelungen, strategiebezogen auch für die Nachfolge-Generation einen Entwicklungsplan in Bezug auf Ausbildung, Studium und Kompetenzaufbau auszuarbeiten. Es reicht schon heute nicht mehr, die nachfolgende Generation einfach im Betrieb mitarbeiten zu lassen, wie das noch zur eigenen Zeit sinnvoll war.



Unternehmensberater Karl-Heinz Dautz.

#### Strategie ist auch eingepreiste Zukunft!

Indem man die möglichen Zukunftsentwicklungen vorwegnimmt und die Investitionen hierfür prognostiziert, beschäftigt man sich mit den **Kosten der Zukunft**. Diese Kosten müssen in den heutigen Preisen berücksichtigt werden, wenn man wettbewerbsfähig bleiben möchte. Fachliches Wissen, Handelskompetenz und Unternehmensegeist bekommt die Nachfolge-Generation schon automatisch seit der Muttermilch mit.

Zur erfolgreichen konsequenten Umsetzung einer Strategie benötigt ein Unternehmen heute zusätzlich in erster Linie soziale Führungskompetenz, Digitalkompetenz, Antizipationsvermögen sowie Kompetenzen wie Zeitmanagement, Veränderungskompetenz und moderne Marketingkenntnisse.

**„Zukünftig wird es nicht mehr ausreichend sein, ein fachlich hervorragender Gärtner oder ein exzellenter Einzelhändler zu sein.“**

*Karl-Heinz Dautz, Unternehmensberater*

Gerade die notwendigen Führungskompetenzen und Führungsstile werden sich zukünftig verändern müssen, wenn man im „war of talents“ Mitarbeiter bekommen und auch an das Unternehmen binden möchte.

#### Situationsanalyse und Strategieentwicklung

Natürlich gibt es in der Literatur unzählige Möglichkeiten der Strategieentwicklung. Aber im Kern sind sie sich letztlich doch alle sehr ähnlich. Zu Beginn startet man, wie oben schon erwähnt, mit einer umfangreichen Situations- und Umfeldanalyse (etwa SWOT- und PEST-Analyse) aller das

Unternehmen betreffender Faktoren. Hierzu bedient man sich meist einer Stärken-Schwächen-Analyse und eines Chancen-Risiko-Profiles. Hierbei ist es wichtig, den ►



Es gibt viele äußere Einflussfaktoren, die eine strategische Neuausrichtung erforderlich machen.

► „Blinden Fleck“ durch externe Aussagen und Informationen zu reduzieren. Nutzen Sie das gesamte Wissen und alle Sichtweisen aller Altersstufen im Unternehmen und beteiligen Sie neben Mitarbeitern auch Geschäftspartner und Dienstleister.

Auch der Markt, der Kundennutzen sowie alle Dienstleister und Geschäftspartner, die Personal-, Technologie- und Organisationsstrukturen sind Teil dieser Analyse und sollten aufgeführt werden. Denn Sie werden sich die Frage stellen müssen, inwieweit diese Faktoren in der Lage sind, in Größe, Wandlungs- und Leistungsfähigkeit Ihre Strategie zu unterstützen. Die Erstellung einer Situationsanalyse ist zugegeben einmalig ein großer Aufwand. Aber selbst erfahrene Unternehmer lernen ihr Unternehmen hierbei nicht selten neu kennen und erleben auch immer die eine oder andere Überraschung.

Wenn man die Gegenwart analysiert hat, wird nun ein **Bild der Zukunft gezeichnet**. Nennen Sie es Vision, Utopie, Mission, Antizipation. Im Ergebnis geht es darum, Hypothesen für eine Zukunft in zehn bis 15 Jahren aufzustellen und diese dann zu diskutieren und den Wahrscheinlichkeitsgrad des Eintreffens zu schätzen.

### Welche Megatrends werden mein Unternehmen wie beeinflussen?

Es hat sich bewährt, hierzu umfangreiche **Fragenkataloge** zu erstellen, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen muss.

- Wie entwickeln sich Mobilität, Politik, Gesetzeslage, Gesellschaft, das Klima?

- Wollen oder müssen wir ins Internet?
- Müssen wir unsere Preisstruktur anpassen?
- Wollen oder müssen wir filialisieren?
- Ist unser Standort zukunftsfähig?
- Was bedeutet es für mein Unternehmen, wenn in 15 Jahren keine Autos mehr fahren dürfen?
- Welchen Kundennutzen erwarten die Menschen in der Zukunft?
- Wer wird wie was noch wo kaufen? Wie wird es wohl zum Kunden transportiert?
- Woher könnte disruptiver Wettbewerb kommen?

Für die Zukunftshypothesen ist es auch oft hilfreich, sich die Entwicklungen anderer Branchen und anderer Länder anzuschauen und entsprechende Studien zu lesen.

Wenn Sie ein umfangreiches Bild Ihres Unternehmens in der Zukunft gezeichnet haben, dann ist der Rest schon gar nicht mehr so schwer. Denn nun schlagen Sie eine **Brücke aus operativen Maßnahmen von Ihrer Situationsanalyse bis zu Ihrer Zukunftsvision**. Sie gestalten damit proaktiv die Zukunft und reagieren nicht einfach nur auf aktuelle Entwicklungen wie ein gehetztes Tier. Sie wissen nun, welche Kompetenzen Sie durch geeignetes Personal in den nächsten Jahren benötigen werden, und können dies in Ruhe ausbilden, vorbereiten oder rekrutieren.

### Berufsbilder ändern sich!

Ihre wertvollsten Mitarbeiter werden, wenn Sie beispielsweise in den Ruhestand gehen,

vermutlich so nicht ersetzbar sein. Auch Ihre **eigene Nachfolge** kann mit Hilfe einer Strategie langfristig eingeleitet werden. Selbst fünf Jahre sind hierfür oft nicht genug!

Durch eine gut durchdachte, planvolle Strategie, die dann auch weitgehend unabhängig von Rückschlägen im Tagesgeschäft konsequent verfolgt wird, verschaffen Sie sich Zeit! Zeit, um die Investitionen zur Zukunftsgestaltung zu verdienen und auch wieder in Ruhe zu investieren.

Haben Sie nun eine Strategie entwickelt und die nächsten zwei bis drei Jahre auch schon operativ geplant, müssen Sie nun nur regelmäßig beispielsweise alle zwei Jahre die Strategie mit den tatsächlichen Entwicklungen abgleichen und gegebenenfalls die Strategie anpassen.

### Das Wichtigste zum Schluss: die Kommunikation!

Es nützt Ihnen und dem Unternehmen nichts, wenn die Strategie nun geheim bleibt oder nur ein kleiner Kreis Personen das Ziel kennt. Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer Strategie ist, dass **jeder Mitarbeiter exakt und einfach weiß und erklären kann, wie die Hauptstoßrichtung der Strategie lautet** und was er selbst dafür tun kann und muss.

Außerdem sollten auch Ihre Lieferanten, Ihr Steuerberater, Ihre Bank, und jeder Geschäftspartner wissen, was sie tun müssen und können, um Sie bei Ihrer Strategie zu unterstützen, wenn sie weiter Ihre Geschäftspartner bleiben möchten.

Das Unternehmen wird wesentlich weniger von Entwicklungen überrascht und wird auf vieles schon vorbereitet sein oder sogar schon geeignete Maßnahmen erarbeitet haben. Das bringt Ruhe ins Unternehmen, minimiert Aktionismus und schafft bei den Mitarbeitern Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens. Eine Strategie zu entwickeln, kann ein **starker Motivations- und Bindungsfaktor für die Mitarbeiter** sein, weil die Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, Teil von etwas zu sein.

Ein nicht unwesentlicher Nebeneffekt ist, dass der Blick auf das Unternehmen und seine Entwicklung durch den Strategieprozess mal aus dem operativen Tagesgeschäft in die Hubschrauberperspektive gehoben wird. Von hier oben ist der Blick klarer, weiter und unverbaut bis zum Horizont! Und mal Hand aufs Herz – wer nimmt sich sonst schon regelmäßig die Zeit, um sein Unternehmen regelmäßig mal in Ruhe von außen und von oben zu betrachten? ■