

# **„GoS“ – Grundsätze ordnungsgemäßer Strategieentwicklung**

**- Erfahrungswerte und Fallbeispiele für erfolgreichere Strategien -**

**München, im Mai 2015**

- Es ist schon paradox: Nahezu alle wichtigen Prozesse im Unternehmen sind spezifisch geregelt. Ob Vertrieb, Produktion, Einkauf oder Logistik – Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten stehen fest.
- Nur bei der Strategieentwicklung ist das nicht so. Und das, obwohl hier die risikoreichsten und folgenreichsten Entscheidungen überhaupt gefällt werden. Die Erfahrung zeigt ein ernüchterndes Bild:
  - Der Strategieprozess ist meist nicht klar geregelt, geschweige denn schriftlich dokumentiert
  - Die maßgeblichen Inhalte sind nicht vollständig definiert. Viele Strategien lassen wichtige Perspektiven außer acht (z. B. wettbewerbsspezifische Verdrängungsstrategien)
  - Die Strategie ist kaum im Unternehmen verankert. Immer wieder zeigen Mitarbeiterbefragungen, dass die Mitarbeiter die Strategie größtenteils gar nicht kennen
  - Oft geht die Strategieentwicklung in der Budgeterstellung unter. Eine mittel- und langfristige Perspektive fehlt. Einzelne Initiativen sind damit – auch quantitativ – nicht vergleichbar
- Mit den „GoS“ wollen wir einen Beitrag zur Professionalisierung der Strategieentwicklung leisten. Der Titel ist augenzwinkernd zu verstehen, da es, anders als bei den „Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung“, oft mehr als einen richtigen Weg gibt.

➔ Deutlicher Professionalisierungsbedarf – hier setzen die „GoS“ an!

1. **Strategie ist Negation:** Beschreiben Sie nicht nur, welche Ziele Sie verfolgen, sondern auch, welche Sie bewusst nicht verfolgen. Nur so erreichen Sie Ihre Ziele trotz knapper Ressourcen.
2. **Strategie ist Partizipation:** Beteiligen Sie ausgewählte Fach- und Führungskräfte an der Strategiefindung. Es ist empirisch erwiesen, dass eine partizipative Strategieentwicklung bessere Resultate hervorbringt.
3. **Strategie ist Auseinandersetzung:** Analysieren Sie schonungslos die Ausgangssituation. Es offenbaren sich oft unterschiedliche Sichtweisen, die – nicht aufgelöst - die Strategiefindung erheblich erschweren.
4. **Strategie ist Prozess:** Legen Sie einen klaren Prozess mit Aufgaben, Inhalten, Verantwortlichkeiten und Zeitplänen fest. Nur so setzen Sie einen kollektiven Lernprozess in Gang. Nach der Strategie ist vor der Strategie.
5. **Strategie ist Sparring:** Jedes Unternehmen, jedes interne Team reproduziert vorherrschende Meinungen. Nur durch das Einholen einer dritten, unabhängigen Meinung vermeiden Sie auf Dauer „blinde Flecken“.
6. **Strategie ist Standardisierung:** Machen Sie strategische Initiativen durch standardisierte Formatvorlagen vergleichbar. Sie erleichtern damit deren Bewertung – und setzen so den richtigen Fokus.
7. **Strategie ist Koordination:** Als Führungskraft sollen Sie sich inhaltlich einbringen, nicht Workshops vorbereiten oder Beiträge anmahnen. Überlassen Sie die Steuerung einem kompetenten Koordinator.

➔ Deutlich erfolgreichere Strategien bei Einhaltung der „GoS“!

## Leistungen SSC:

- Entwurf eines „maßgeschneiderten“ Strategieprozesses für Ihr Unternehmen
- Moderation, Koordination und Dokumentation des gesamten Prozesses
- Sicherstellung optimaler Methoden, z.B. bewährte, aber angepasste Formatvorlagen
- Inhaltliches Sparring: Wir kennen Ihre Märkte und bringen gezielt Anregungen ein
- Fokussierung: Wir sorgen dafür, dass wir gemeinsam wirklich vorankommen



## Ergebnisse:

- Teilnehmer, Inhalte, Zeitpläne und Workshops sind optimal auf Ihr Unternehmen abgestimmt
- Deutliche Lerneffekte für die Strategieentwicklung im Unternehmen – auch über das Projekt hinaus
- Spürbare Entlastung Ihrer Führungskräfte, die sich damit auf die Inhalte fokussieren können
- Konstruktive Bestandsaufnahme auch aus der Außenperspektive - vermeiden „blinder Flecken“
- Hohe Effizienz im Projekt, deutlich überlegene Projektergebnisse

➔ Bessere Strategien schlagen sich unmittelbar in Umsatz und Ergebnis nieder!

## Typische Kernfragen, die im Projekt beantwortet werden:

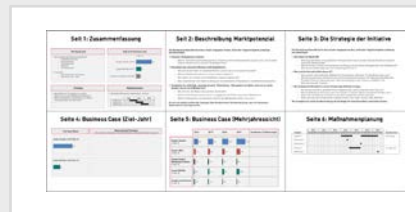
1. Welche Chancen bieten eine Stärkung der Dachmarke bzw. einzelner Submarken?
2. Inwieweit macht ein (selektiver) Ausbau des Handelsmarkenanteils Sinn?
3. Mit welchen Maßnahmen lassen sich stärkeres Wachstum in einzelnen Produktgruppen erreichen?
4. Wie können spezifische Wettbewerber in wichtigen Segmenten/Kanälen gezielt verdrängt werden?
5. In welchem Umfang macht eine Erschließung weiterer Vertriebskanäle Sinn?
6. Wie können die Chancen der Digitalisierung besser genutzt werden?
7. Macht die gewählte Strategie eine Anpassung der Organisation erforderlich?
8. Wie können die strategischen Ziele in umsetzungs- und Controlling-fähige Maßnahmen übersetzt werden?
9. Wie sieht ein gesamthafter Wachstumsplan mit Maßnahmen, Inhalten, Verantwortlichkeiten aus?
10. Wie stellt er sich quantitativ im Umsatz, Absatz, DB und EBIT dar?

➔ Abbildung aller Maßnahmen in einem ambitionierten, aber realistischen Umsetzungsplan!

**1. Bestandsaufnahme/  
Aufstellung Wachstums-  
thesen** (Analyse-  
Templates)



**2. Ausarbeitung  
Strategischer Initiativen**  
(SI-Templates)



**3. Zusammenfassung im  
strategischen Wachstums-  
plan „Strategie 2020“**  
(Zusammenfassungs-  
Templates)

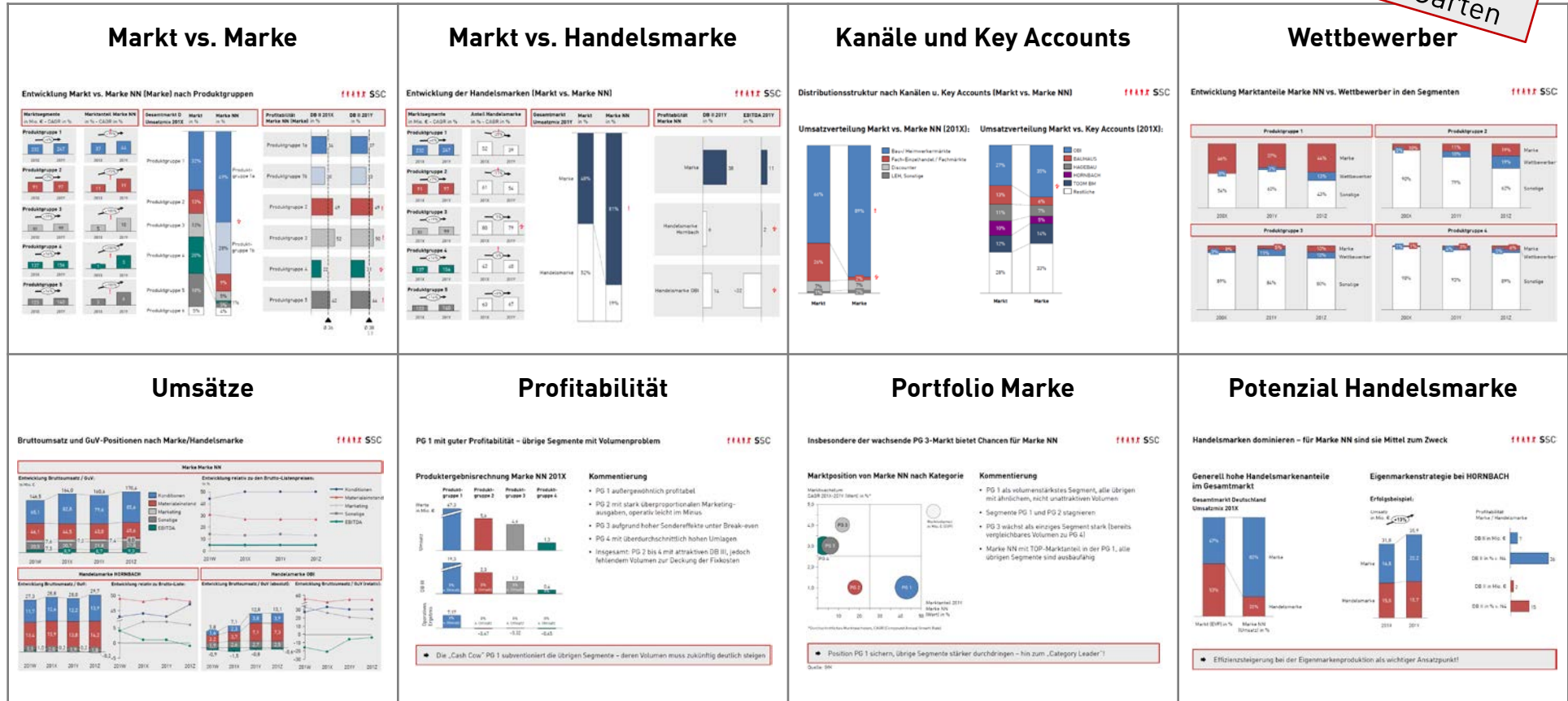


➔ Kurze Vorstellung der wichtigsten Vorlagen bzw. „Templates“ im Folgenden

# Bestandsaufnahme (1): Konzentration auf die wesentlichen Analysebedarfe



Fiktives Beispiel:  
Markenhersteller  
Haus und Garten



➔ Ein klares, gemeinsam geteiltes Bild der Ausgangssituation erleichtert die Entscheidungsfindung

## Individuelle SWOT-Analyse

Projektbeispiel

<b>⊕ Stärken</b>	<b>Schwächen ⊖</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenstärke</li> <li>• Wachstumskraft in der Vergangenheit</li> <li>• „Gesetz“ in der PG 1</li> <li>• Starke Position im DIY</li> <li>• Innovativ im Marketing</li> <li>• Neues Konditionensystem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Abhängigkeit v. Kanal 1</li> <li>• Profitabilität Segment 3</li> <li>• Innovationsrate</li> <li>• Internationalisierungsgrad</li> <li>• Sortimentskomplexität</li> <li>• Geringe Vertriebskapazität</li> <li>• E-Commerce-Anteil</li> <li>• Endkundenkontakt</li> </ul>
<b>⊕ Chancen</b>	<b>Risiken ⊖</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachsende Vertriebskanäle B, C</li> <li>• Übernahme Wettbewerber XYZ</li> <li>• Handelsmarkengeschäft</li> <li>• E-Commerce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominanz Wbw. XXX</li> <li>• Eintritt Wbw. X (Fernost)</li> <li>• Herstellerkonzentration</li> <li>• Handelsmarkenwachstum</li> <li>• Handelskonzentration</li> <li>• Sortimentszersplitterung durch Exklusivprodukte</li> </ul>

## Zentrales Strategie-Tool

- Die SWOT-Analyse ist als Instrument bislang unübertroffen. Wichtig ist jedoch ein „ehrliches“ Befüllen (bei weitgehend auch quantitativer Unterfütterung)
- Die SWOT-Analyse ist auf Unternehmens-, aber auch auf Segments-Ebene aufzustellen
- In diesem Zusammenhang ist auch die Frage nach den Kernkompetenzen zu beantworten – hier macht eine „dritte Meinung“ Sinn
- Es stimmt: Es ist leichter, Stärken zu stärken als Schwächen abzubauen. Auch hier muss kritisch hinterfragt werden

➔ Je ehrlicher die Bestandsaufnahme, desto leichter die Strategiefindung – und deren Umsetzung



## Thesen folgen der gleichen Struktur:

### 1. Seite: These und Analysen / Beispiele

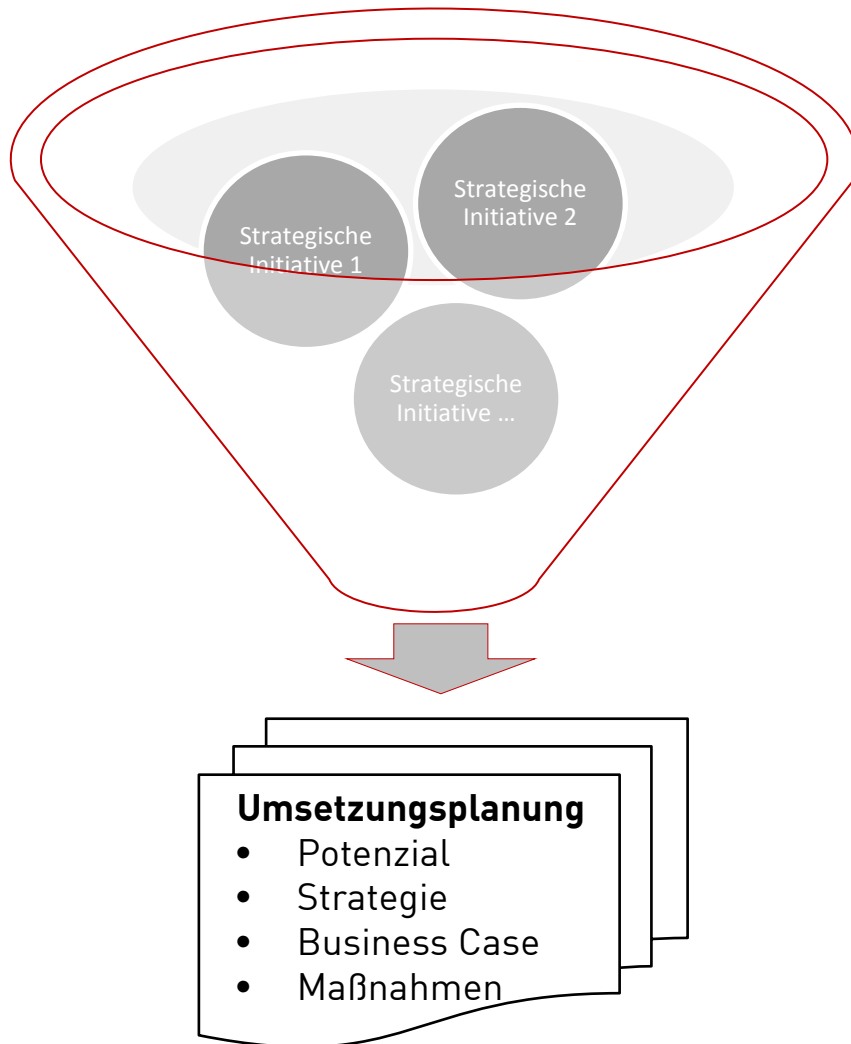
<p><b>These</b></p> <p>Marke NN tut sich mit echten Innovationen am Produkt schwer, u.a. aufgrund der Beschränkungen durch den stationären Handel sowie der derzeitigen Strukturen des Unternehmens. Die Einführung eines Innovationsprozesses speziell für den Consumer-Bereich macht Sinn.</p>	
	
<p><b>Ohne "echte" Innovation kein Marktanteilsgewinn – dies erfordert eine Verbreiterung der Wertschöpfung</b></p>	
<p>Bosch Rotak 37Li</p> 	<p>R40Li Mahroboter</p> 

### 2. Seite: These, Diskussion, Konsequenzen, Handlungsschritte

<p><b>These</b></p> <p>Marke NN tut sich mit echten Innovationen am Produkt schwer, u.a. aufgrund der Beschränkungen durch den stationären Handel sowie der derzeitigen Strukturen des Unternehmens. Die Einführung eines Innovationsprozesses speziell für den Consumer-Bereich macht Sinn.</p>	
<p><b>Dafür spricht...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe (technische) Innovationsrate im Consumer-Bereich</li> <li>• Profi-Fokussierung des Gesamtunternehmens</li> </ul>	<p><b>Dagegen spricht...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stetige Marketing-Innovationen unter einer etablierten Consumer-Dachmarke</li> <li>• Technische Innovationen der Profi-Sparte werden (unregelmäßig) in Consumer-Bereich übertragen</li> </ul>
<p><b>Strategische Konsequenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verankerung eines consumer-orientierten Innovationsprozesses im Unternehmen</li> <li>• Regelmäßige Nutzung der "Profi-Pipeline"</li> </ul>	<p><b>Handlungsschritte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahme Innovationsprozess als strategische Stoßrichtung im Rahmen der Strategie-Entwicklung</li> </ul>

## Wozu dienen die Thesen?

- Zunächst: Vorbereitung der Thesen durch SSC (Außenperspektive)
- Damit: Schnelle Fokussierung auf zentrale Fragestellungen, die noch nicht abschließend intern diskutiert wurden
- These ist gemeinsam entweder zu verifizieren oder zu falsifizieren:
  - Gemeinsame Sammlung von Pro's und Con's
  - Wenn verifiziert: Ableitung von strategischen Initiativen sowie nächsten Handlungsschritten
- Die verifizierten Thesen dienen als Basis für die strategischen Initiativen (nächster Schritt)
- Mit den Thesen bringt SSC gezielt Wissen, Erfahrungen und bewährte Ansätze aus angrenzenden Branchen ein



1. Identifikation der möglichen Strategischen Initiativen für das Unternehmen
2. Detaillierung der Initiativen hinsichtlich:
  - Marktvolumen/ -Entwicklung
  - Wettbewerber und Wettbewerberintensität
  - Marktanteils-Szenario
  - „Fit“ zu den bisherigen Kernkompetenzen
  - Mögliche Strategie/-Positionierung
  - High-Level-Business-Case
3. Diskussion im Gremium / Auswahl der erfolgsversprechendsten Initiativen durch die Geschäftsführung
4. Umsetzungsplanung
5. Beginn der Umsetzung

# Initiativen (2): Die Strategischen Initiativen werden bewertbar gemacht

Beispiel-  
Templates

### Seite 1: Zusammenfassung

**Marktpotenzial**

- Worin besteht das Wachstumspotenzial?
  - Produkte/Leistungen
  - Marktsegmente
  - Kundengruppen
  - Regionen
  - Vertriebskanäle
- Prämissen
  - Marktvolumen/-Entwicklung
  - Marktanteil (IST / Ziel)
  - ...

**High level business case**

In Mio. €

Zusatz-Umsatz in 201X	15
Zusatz-EBITDA in 201X	5
Anlage-Investitionen bis 201X	4

**Strategie**

- Was ändern wir (im Vergleich zu heute)?
- Warum sind wir dem Wettbewerb überlegen?
- Welche Kompetenzen, Kapazitäten und weitere Voraussetzungen sind dazu nötig?
- ...

**Maßnahmenplan**

- Wichtigste Maßnahmen, Meilensteine, Termine

	2015	2016	2017
Maßnahme 1			
Maßnahme 2			
Maßnahme 3			

### Seite 2: Beschreibung Marktpotenzial

Die Darstellung dieses Bereichs kann situativ angepasst werden, sollte aber folgende Aspekte unbedingt berücksichtigen:

- **Fokus der Strategischen Initiative:**
  - Welche Teilmärkte und Kundensegmente, Produkte und Vertriebskanäle/Key Accounts usw. sind für diese Chance relevant und wo liegt der (vorläufige) Fokus?
- **Kennzahlen des relevanten Marktes und Erfolgsfaktoren**
  - Wie groß ist der Markt im relevanten Bereich und wie hat er sich zuletzt entwickelt?
  - Welchen Marktanteil halten wir heute in diesem Segment?
  - Wie stellen sich Umsatz und Profitabilität in diesem Segment dar?
  - Was charakterisiert den Markt im Bezug auf Kundenbedarfe, Erfolgsfaktoren und Wettbewerbssituation?
- **Verständnis für zukünftige „business as usual“-Entwicklung – Was passiert am Markt, wenn wir so weiter machen, wie wir es im Moment tun?**
  - Wie wird sich der Markt voraussichtlich entwickeln?
  - Welche Entwicklung erwarten Sie für uns ohne eine Durchführung weiterer Maßnahmen?
  - Welche strategischen und operativen Schritte des Wettbewerbs sehen Sie voraus?

So weit wie möglich sollten alle Aussagen über Kundentrends, Marktentwicklung, usw. mit relevantem Datenmaterial unterlegt werden.

### Seite 3: Die Strategie der Initiative

Die Darstellung dieses Bereichs kann situativ angepasst werden, sollte aber folgende Aspekte unbedingt berücksichtigen:

- **Die Chance für Marke NN**
  - Welche quantitativen und qualitativen Potenziale bietet die SI und auf welchen Annahmen basieren diese (Ziel-Marktanteile)?
  - Welche Vorteile in punkto Kompetenzen und Ressourcen hat Marke NN gegenüber dem Wettbewerb?
  - Was ist das mittelfristige oder auch langfristige Ziel der SI?
- **Was sind die Kernaktivitäten dieser SI?**
  - Was sind die entscheidenden Maßnahmen (Innovationen, Aktionen, Prozessänderungen usw.)
  - Welche Kompetenzen und Ressourcen sind Grundvoraussetzung für die Zielerreichung (Personal, Produkte-Features, Marketing usw.). Was wird benötigt um die Lücke zu schließen? (z.B. Rekrutierung oder Training)
- **Die strategische Konzeption in einen Umsetzungs-Fahrplan bringen:**
  - Wo und wie wird die SI gestartet (Pilot-Projektierung), wann erfolgt der echte Roll-out?
  - Welche Maßnahmen kommen wann zum Einsatz, in welcher Region, bei welchen Kunden usw.?
  - Wann sind Investitionen erforderlich und wann werden Einnahmen erwartet?
  - Wann wird das volle Potenzial der Initiative erreicht sein (bzgl. Umsatz, DBII, EBITDA)?

Wo es möglich ist, sollte die Beschreibung der Strategie mit relevanten Daten unterstützt werden.

### Seite 4: Business Case (Ziel-Jahr)

**Full-Year Effekt**

Zusatz-Umsatz in 201X (Mio. €)	15
Zusatz-EBITDA in 201X (Mio. €)	5

**Begründung/Prämissen**  
(z.B. Annahmen zu Marktgröße, in relevantem Teilmarkt, Marktanteile, Preisentwicklung etc.)

### Seite 5: Business Case (Mehrjahressicht)

	2016	2017	2018	2019	Annahmen / Erläuterungen
<b>Zusatz-Umsatz</b> in Mio. €	4,0	6,0	10,0	15,0	
<b>Zusatz-DB II</b> in Mio. €	1,6	2,4	4,0	6,0	
<b>Zusatz-Kosten Marketing &amp; Admin.</b> in Mio. €	1,0	1,0	1,0	1,0	
<b>Zusatz EBITDA</b> in Mio. €	0,6	1,4	3,0	5,0	
<b>Anlage-Investitionen</b> in Mio. €	1,0	1,0	1,0	1,0	

### Seite 6: Maßnahmenplanung

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Verantwortlich
Aktivität 1								Herr Muster
Meilenstein 1				▲				
Meilenstein 2					▲			
Aktivität 2								Frau Beispiel
Meilenstein 1							▲	

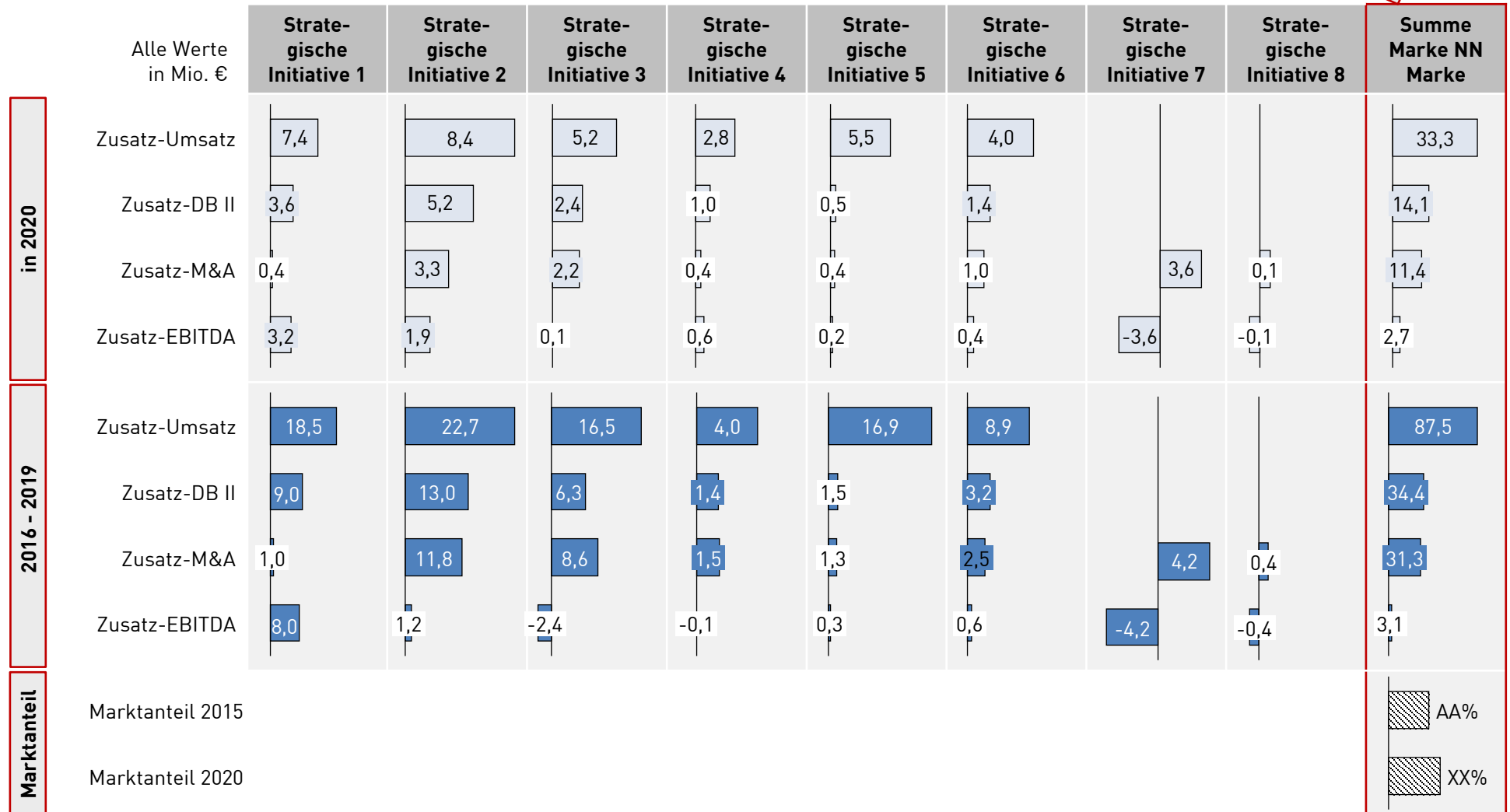
➔ Die standardisierte Darstellung sorgt für Vollständigkeit und Vergleichbarkeit

© Suberg Strategy Consultants GmbH. All rights reserved. Proprietary and confidential.

11

# Zusammenfassung (1): Steigerung des Marktanteils auf XX% in 2020

Fiktives Beispiel



## Aktivitäten-Controlling



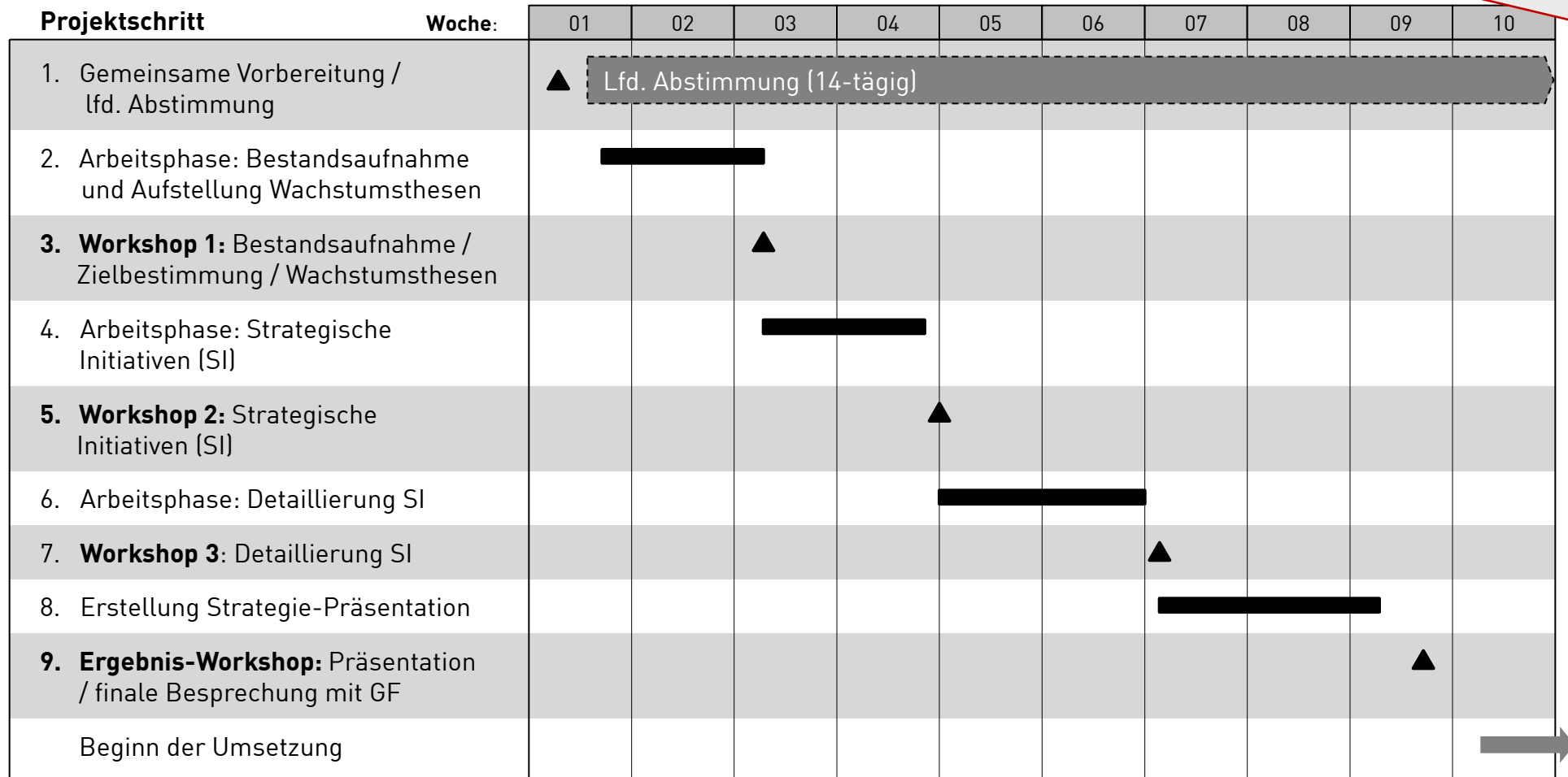
## Ertrags-Controlling



➔ Aktivitäten und Ergebnisse fest im Blick – auf Wunsch unterstützt wir hier auch mit Zusatzkapazität

# Zeitplan: Die befüllten Templates werden in strukturierten Workshops diskutiert

Typisches Vorgehen



## ... aus dem Projektansatz:

- Hohe Akzeptanz der Ergebnisse durch die beteiligten Mitarbeiter
- Optimale Einbeziehung des im Unternehmen vorhandenen Wissens
- Exzellente methodische und inhaltliche Qualität werden durch SSC sichergestellt
- Positive Lerneffekte im Hinblick auf die Strategieentwicklung für die Mitarbeiter weit über das Projekt hinaus
- Der Aufwand für das Unternehmen bleibt überschaubar – keine „Paralyse durch Analyse“

## ... aus der Zusammenarbeit mit SSC:

- **Strategie ist unsere Kernkompetenz:** Unsere Berater begleiten z. T. seit über 15 Jahren Projekte im Bereich Strategieentwicklung und -umsetzung. Diese Erfahrung bringen wir aktiv in das Projekt ein.
- **Wir fokussieren auf das Wesentliche:** Es geht nicht um schöne Folien, sondern um die Erarbeitung erfolgreicher Wachstumskonzepte, die zu Ihrem Unternehmen passen. Darauf achten wir von Anfang an.
- **Unser Ziel ist die Umsetzung:** Damit Sie die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse auch wirklich erfolgreich umsetzen, bleiben wir so lange wie nötig „an Board“ und stellen so die Durchführung sicher.

➔ Wir arbeiten auch für Konzerne – aber unsere Einstellung bleibt immer mittelständisch geprägt!



**Sven  
Suberg**  
Diplom-Kaufmann

### Kurzvita:

- Über 15 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung in Strategie, Marketing und Vertrieb
- CEO dt. Personaldienstleistungs-Unternehmen (5.000 MA)
- Director Marketing & Sales bei intl. führendem Hersteller von Filmequipment
- Leiter Competence Center Sales & Marketing bei einer etablierten dt. Managementberatung



**Alois  
Maichel**  
Dipl. sc. pol. Univ.  
Dipl.-Kfm. (FH)

### Kurzvita:

- Über 8 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung in Strategie, Vertrieb und Finanzen
- Prokurist & Kaufmännischer Leiter (Internationales Handelsunternehmen; Internationale Hotelkette)
- Projektleiter Marketing und Kommunikation (Verband)
- Interims-Geschäftsführer (Verband)



**Philipp  
Schwarz**  
MSc. Financial  
Economics &  
BEng. Electronics

### Kurzvita:

- Über 6 Jahre Führungs- und Beratungserfahrung in Strategie, Vertrieb, Effizienz und Organisationsentwicklung
- 4 Jahre operative Führungsverantwortung als Unternehmensgründer in Mumbai, Indien.
- 1 Jahr als Consultant bei Oliver Wyman in Dubai



**Suberg Strategy Consultants** ist eine auf Wachstumsprojekte spezialisierte Unternehmensberatung mit Sitz in München. Unsere Kunden sind führende, namhafte Unternehmen des Mittelstands oder Konzerntöchter, die wir bei der Steigerung ihres Marktanteils unterstützen – national wie international. Wir gestalten Wachstum. Unsere Projekte fokussieren auf die Themen Strategie, Marketing, Vertrieb, Innovation und Online-Exzellenz.



Suberg Strategy Consultants GmbH  
Sven Suberg, Geschäftsführer  
Uhlandstraße 5  
80336 München  
Tel. +49 (0) 89 809120-84  
Fax +49 (0) 89 809120-87  
[suberg@suberg-strategy.de](mailto:suberg@suberg-strategy.de)  
[www.suberg-strategy.de](http://www.suberg-strategy.de)