

Veröffentlicht in

ASU/BJU NEWS

7/8 2004

“ Es geht um größte Erfolgsaussichten”

Seite 69

Mit freundlicher Genehmigung der ASU/BJU NEWS-Redaktion  
Dr. Breitsohl Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart  
([www.asu-bju-news.de](http://www.asu-bju-news.de))

# ES GEHT UM GRÖSSTE ERFOLGSAUSSICHTEN

**AUTOR**\_DR. WERNER GLEIßNER, FUTURE VALUE GROUP AG

**Erfolgreiche Unternehmer befassen sich intensiv mit der Zukunft und richten ihr Unternehmen auf den zukünftigen Wettbewerb aus. Sie entwickeln Strategien, die als Leitlinie für das operative Tagesgeschäft dienen. Eine solche Unternehmensführung ist durchaus effizient im Tagesgeschäft umsetzbar. Einen praxiserprobten Weg stellt der FutureValue-Ansatz dar.**

Ausgangspunkt der Strategieentwicklung sind Vision, Ziele und Werte der Unternehmer. Um die Ziele zu erreichen, bedarf es einer Strategie, die auf den Ursachen für Erfolg aufbaut. Deshalb sollten zunächst alle diese in der Branche potenziell relevanten Erfolgsfaktoren (z. B. Innovation, Qualität, Einkaufsmacht) und ihre Abhängigkeiten zusammengefasst werden. Anschließend empfiehlt es sich, die für das Unternehmen interessanten Märkte hinsichtlich ihrer Attraktivität zu beurteilen. Die jeweils relevanten Trends sollten dann hinsichtlich der zukünftigen Kompetenzanforderungen diskutiert werden. Danach müssen die Stärken und Schwächen des Unternehmens bewertet werden.

Die letztlich gewählte Strategie muss Antworten geben auf folgende Fragen:

- Welche (Kern-)Kompetenzen sollen künftig ausgebaut werden?
- Auf welche Geschäftsfelder will sich das Unternehmen konzentrieren? Welche Wettbewerbsvorteile werden angestrebt?
- Wie kann die Wertschöpfungskette unter Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten strategiekonform gestaltet werden?
- Welche Bedeutung haben Wachstum, Renditesteigerung oder Risikoreduzierung für den Erfolg?

Erfolgreiche Strategien konzentrieren meist die Unternehmensressourcen auf Tätigkeitsfelder, die zu den eigenen Kompetenzen passen, und lösen wichtige Kundenprobleme besser als die Wettbewerber.



DR. WERNER GLEIßNER

## ZIELE UND RISIKEN

Für die erfolgreiche Umsetzung der strategischen Vorgaben werden alle formulierten Ziele zunächst durch Kennzahlen und Vorgabewerte beschrieben, z. B. mit der im „Strategie-Navigator“ integrierten „Balanced Scorecard“. Anschließend gilt es, die jeweils erforderlichen Maßnahmen und Projekte zuzuordnen. Es wird ein verantwortlicher Mitarbeiter benannt, was die praktische Umsetzung der Strategie durch die Mitarbeiter gewährleistet. Jedem Ziel sollte man auch diejenigen Risiken zuordnen, die Planabweichungen auslösen können, um später Verantwortung für eine Zielverfehlung fair beurteilen zu können. Viele strategische Managementsysteme sind schon daran gescheitert, dass diese Risikozuordnung vergessen wurde.

Aus diesen Informationen kann die Strategie mit den größten Erfolgsaussichten abgeleitet werden. Um zwischen möglichen Strategievarianten auswählen zu können, benötigt man einen klar messbaren „Erfolgsmaßstab“.

## STRATEGIE-SOFTWARE

Sinnvoll ist dabei ein Maßstab, der die erwarteten Erträge und die unvermeidlichen Risiken gegeneinander abwägt. Durch geeignete Software – wie den „Strategie-Navigator“ – können die Konsequenzen einer Strategie (oder Investition) für die zukünftigen Umsätze, Kosten und Gewinne simuliert werden. So wird die Unternehmensstrategie unmittelbar mit der operativen Unternehmensplanung verbunden und die Wirkungen bestimmter Strategien für den Erfolg (Unternehmenswert) sowie das Rating werden berechnet.

Eine Unternehmensstrategie ist schon in wenigen Tagen ableitbar und kann dann durch ein kennzahlengestütztes Managementsystem umgesetzt werden. Mittelständische Unternehmen sind so in der Lage, ihre traditionellen Stärken mit den Vorteilen eines zukunftsorientierten strategischen Managements zu verbinden. Dies bietet auch in wettbewerbsintensiven Märkten beste Chancen für nachhaltigen Erfolg. ■

**KONTAKT:**  
WWW.FUTUREVALUE.DE