

Josef BAUSCH*) (MBA), Marktoberdorf

Strategische Führung zwischen Anspruch und Umsetzung

► Strategieprozesse in der deutschen Ernährungsindustrie analysiert durch die Bausch Foodconsulting

Obwohl die Wichtigkeit von Strategieprozessen außer Frage gestellt wird, haben nur jedes zweite Familienunternehmen und Genossenschaft einen jährlichen Strategieprozess etabliert. Auch bei dem Dauerbrenner, dem Umsetzungsgrad der definierten Strategien, geben nur 55 Prozent der Unternehmen an, über 75 Prozent ihrer Maßnahmen umzusetzen.

Während bei der Wichtigkeit des Strategischen Prozesses 81 Prozent (Top 2) aller befragten Unternehmen die besondere Bedeutung des Strategieprozesses herausheben, haben nur 60 Prozent aller befragten Unternehmen einen jährlichen strategischen Prozess installiert, so das Ergebnis der Bausch Foodconsulting-Studie.

■ Kapitalgesellschaften an der Spitze

Kapitalgesellschaften haben zu 83 Prozent einen strategischen Prozess installiert. Sie liegen damit klar an der Spitze. Die Gründe hierfür

sind hohe interne Komplexität (Internationalisierung, starke Wachstumsorientierung), externe Anspruchsgruppen, wechselndes Top-Management, Akquisitionen und die Intention, das Management mit in den Strategieprozess einzubinden. Gerade bei der Einbeziehung des Managements gehen die Unternehmenslenker davon aus, dass dadurch die Umsetzungsrate der Strategien mit der Zeit steigen wird. Als weiterer Vorteil wird genannt, dass dadurch die „High Potentials“ im Unternehmen gehalten werden können. Gerade diese „High Potentials“ gehen als erstes, wenn sie zu Befehlsempfänger degradiert werden. Zu guter Letzt sticht natürlich auch das Argument, dass in einem offenen Dialog die langfristig bessere Strategie entsteht.

Nur 50 Prozent aller Familienunternehmen und Genossenschaften haben einen jährlichen Strategieprozess in ihrem Unternehmen etab-

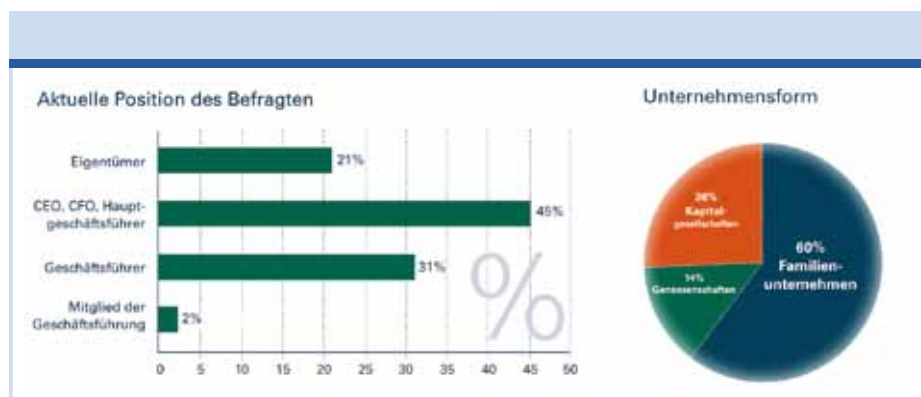
liert. „Ich beschäftige mich jeden Tag mit der Strategie meines Unternehmens, wozu brauche ich dann einen Strategieprozess?“, so der Eigentümer eines Unternehmens.

Viele positive Beispiele zeigen aber auch, dass es sehr wohl ein Miteinander von Intuition, spontanem Unternehmerteil und formalen Strategieprozessen gibt.

Nach Aussage der Befragten wird der Anteil der formalen Strategieprozesse in den nächsten Jahren aber stetig zunehmen. Die Notwendigkeit steigt, da die interne Komplexität der Unternehmen zunimmt, die Unternehmen stetig gewachsen sind und auch das Bewusstsein der Unternehmenslenker wächst, das Management mehr in strategische Fragestellungen (gemeinsame Ausrichtung) einzubinden.

Den geringsten Anteil mit 38 Prozent weisen Unternehmen mit einem Umsatz bis 199 Mio. € auf. Einige dieser Unternehmen geben an, jetzt an eine Grenze zu stoßen, wo die Einführung

*) Leiter BFC (Bausch Food Consulting),
E-Mail: j.bausch@bausch-foodconsulting.de



eines an ihre Komplexität angepasste Strategieprozesses Sinn macht.

Die Rolle von Beiräten und Aufsichtsräten

Negative Beispiele unterstreichen auch immer mehr die Notwendigkeit der Überprüfung und kritischen Hinterfragung der ausgearbeiteten Strategien von den jeweiligen Beiräten und Aufsichtsräten. Laut Bausch wird damit das Verlangen nach einer verständlichen und nachvollziehbaren Strategischen Planung immer prägnanter.

Optimierungsbedarf bestehender Strategieprozesse und Umsetzungsgrad der definierten Strategien

Der größte Optimierungsbedarf wird mit 30 Prozent in der Umsetzung der getroffenen Maßnahmen gesehen. Auch auf die Frage, wie viel Prozent der definierten Strategien umgesetzt werden, antworten nur 55 Prozent aller befragten Unternehmen, dass sie ihre Maßnahmen zu über 75 Prozent umsetzen. 29 Prozent der Unternehmen antworten, dass sie ihre definierten Strategien zu 50 bis 75 Prozent umsetzen, 13 Prozent setzen sie zu 25 bis 50 Prozent und drei Prozent der Unternehmen nur zu maximal 25 Prozent um. Als größtes Problem wird hier die Fülle von Tätigkeiten vom Top-Management bis hin zu den einzelnen Management Ebenen genannt. Anders gesprochen, fehlt hier häufig die Priorisierung aller Maßnahmen und Projekte im Unter-

Ergebnisse der BFC-Studie Strategien & Erfolgsfaktoren von Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie [source: BFC-Studie, p.8]



nehmen. Auch eine klare Darstellung der Strategie sowie die Kaskadierung in die Bereiche fehlt in vielen Fällen. Als Ziel sollte nahezu jeder Mitarbeiter an den Prioritäten des Unternehmens arbeiten, um möglichst alle Geschäftsziele Jahr für Jahr zu erreichen. Beim nächsten Punkt Aufbau und Durchführung (16 Prozent), wurde auf die Notwendigkeit einer regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung des Strategieprozesses hingewiesen. Viele Verantwortliche sind mit dem Gesamtergebnis noch nicht ganz zufrieden. Ein weiteres Thema für die nächsten Jahre, wird die wirkliche Integration des Themas „Nachhaltigkeit“ in den Strategieprozess sein.

Fehlende Impulse für neue oder andere Ideen spielen beim Thema Strategieentwicklung (15 Prozent) eine Rolle. Ein CEO aus der Milchwirtschaft begründete die Anwesenheit eines Moderators in ihrem Strategieprozess mit „Da spricht man einfach anders miteinander, auch andere Ideen werden diskutiert, die man sonst wohl nicht angesprochen hätte“.

Mehrere Unternehmen betonen, dass bezogen auf die externe Analyse (15 Prozent) mit Marktforschungen begonnen wird und auch Kunden bzw. Lieferanten mit einbezogen werden. Die interne Analyse hinkt der externen Analyse allerdings noch weit hinterher.

Gemeinsame Ausrichtung (zwölf Prozent) und Kaskadierung (zwölf Prozent) dienen der Fokussierung und der Einbindung aller Mitarbeiter. Dabei sollte das Ziel sein, das gesamte Unternehmen auf die Unternehmensziele auszurichten. Dazu sollten die Ziele und Kennzahlen bis auf die Abteilungsebene heruntergebrochen werden.

■ Strategy Maps und Masterpläne als Erfolgsfaktoren der strategischen Führung

Die Nutzung von Strategy Maps und Masterplänen (Messgrößen mit Ist- und Zielwerten inklusive Aktionsprogrammen) innerhalb des strategischen Management bietet sich als Lösung vieler Schwierigkeiten an, wie sie in der Studie genannt wurden.

Schritt 1: Strategische Ziele festlegen

Innerhalb der vier Perspektiven Finanzen, Kunden/Markt, Prozesse und Potenziale werden die strategischen Ziele in aktionsorientierte Aussagen übersetzt. Dies setzt natürlich voraus, dass die grundlegenden strategischen Fragestellungen im Vorfeld bereits geklärt wurden. Gerade dieser erste Schritt trägt in der Praxis oft zu einer Strategiekklärung bzw. zu einem Ansprechen von offenen Punkten bei.

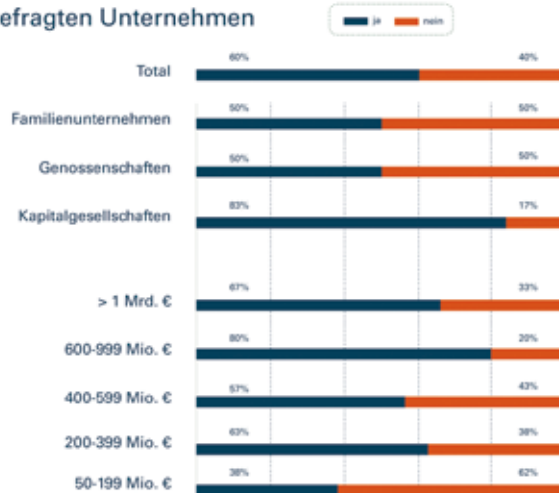
Schritt 2: Strategy Map entwickeln und abgleichen

In diesem zweiten Schritt werden die Aussagen auf einer Seite festgehalten und zu einem logi-

Ergebnisse der BFC-Studie Strategien & Erfolgsfaktoren von Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie [source: BFC-Studie, p.9]

■ ■ ■ Frage: Haben sie einen formalen (jährlichen) Strategieprozess?

Alle befragten Unternehmen



schen Ganzen verknüpft. Diese fokussierten Strategiebotschaften führen zu einer leicht verständlichen Strategiebeschreibung. In größeren Unternehmen wird die Strategy Map auf die unterschiedlichen Bereiche (Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche) kaskadiert, was

eine Voraussetzung für eine hohe Strategieumsetzung darstellt. Als Ergebnis bekommen sie eine bereichsspezifische Strategy Map.

Schritt 3: Masterplan erarbeiten

Im Masterplan werden für die in der Strategy Map festgelegten Strategien die Haupteinflussgrößen, Ist- und Zielwerte (Kennzahlen) und die zur Realisierung der Geschäftsziele notwendigen Projekte mit Ressourcenallokationen dargestellt. Der oder die Masterpläne eignen sich hervorragend für monatliche Besprechungen, indem der Trend der Kennzahlen, der Fortschritt der relevanten Aktionen sowie deren Aktualität überprüft werden können.

Das Erstellen der Strategy Map und des Masterplanes wird in der Praxis i.d.R. auf zwei Workshops aufgeteilt.

Eine gute Strategy Map hilft den Mitarbeitern, das große Ganze zu sehen und aus den Masterplänen heraus wird klar, welchen Beitrag jeder einzelne zu den Prioritäten des Unternehmens beisteuern kann und muss.

■ Ausblick

„Die Professionalisierung, auch oder gerade innerhalb des strategischen Management, wird in Unternehmen der Ernährungsindustrie weiter voranschreiten. Gründe hierfür sind steigende Komplexität, stärkerer Wettbewerbsdruck, wechselndes Management und der steigende Bedarf an Transparenz hinsichtlich Aufsichtsräten und externen Anspruchsgruppen. Auch die Nutzung von Strategy Maps und Masterplänen werden ihren Beitrag zur Professionalisierung der Branche beitragen,“ so der Autor. ▲

Ergebnisse der BFC-Studie Strategien & Erfolgsfaktoren von Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie [source: BFC-Studie, p.11]

■ ■ ■ Frage: Wo sehen sie noch Optimierungsansätze in ihrem Strategischen Prozess?

Alle befragten Unternehmen



Ergebnisse der BFC-Studie Strategien & Erfolgsfaktoren von Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie [source: BFC-Studie, p.10]

■ ■ ■ Frage: Wie viel Prozent der definierten Strategien werden in ihrem Unternehmen umgesetzt?

Alle befragten Unternehmen

