

STRATEGIE



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

SELBSTVERSTÄNDNIS

UNABHÄNGIG
UNTERNEHMERISCH
STRATEGISCH
UND OPERATIV MESSBAR

Dr. **Wieselhuber & Partner** ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen, für Sparten und Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen. Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, M&A, Finance und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Kraftfeld Kunde, Industrie 4.0, Komplexität und agiles Management.

Internationalität ist unser Projektalltag. Wir arbeiten weltweit. Von unseren Standorten aus waren wir in den vergangenen Jahren für unsere Kunden in mehr als 50 Ländern auf fünf Kontinenten unterwegs.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Das schafft Mehrwert an Beratungsleistung. Das setzen wir konkret durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen verantwortungsvoll um. Dr. Wieselhuber & Partner zeichnet sich als profilierter Strategie- und Umsetzungsberater durch hohe Lösungskompetenz und Individualität in der Betreuung aus.

Unser Anspruch ist es, Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig zu steigern. Diese ausgeprägte Markt- und Gewinnorientierung zählt zu unseren Positionierungsmerkmalen.

ALLES STRATEGIE (!) ODER NICHT?

Entscheidungen mit hoher Zukunfts- und Ressourcenrelevanz unter hoher Unsicherheit

Kaum ein Begriff ist seit Jahren stärker strapaziert als der der Strategie. Beinahe alle Entscheidungen werden als strategisch deklariert, ohne es zu sein. Vielen fehlt der Zukunftsbezug, ein eindeutiger Ressourcen-zusammenhang und letztendlich auch die Tragweite, die das Prädikat strategisch verdient.

Jede gute Strategie beantwortet unternehmensindividuell, kurz und bündig folgende zukunftsweisende Fragen:



Deshalb verstehen wir Strategie als ...

- zukunftsorientiertes Bündel von Projekten und Maßnahmen,
- das auf Basis einer kreativen Diagnose der relevanten, nachhaltigen Zukunftstrends in der Unternehmensumwelt
- nach sorgfältiger Erwägung und Quantifizierung von Alternativen
- nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert und damit
- unter Beachtung von relevanten Risikokategorien
- Wettbewerbsfähigkeit, Ertrag und Unternehmenswert steigert, bzw. festlegt,
- wobei alle strategischen Initiativen durch eine Outside-in-Perspektive und Input-Output-Betrachtungen geprägt sind.

Wer dabei bestandsgefährdende Risiken nicht kennt oder ignoriert, ist ein Hazardeur und kein Strategie. Wo laufend an der Strategie gearbeitet wird, herrscht Orientierungsmangel und Ineffizienz. Wo Strategien nicht ausreichend mit Ressourcen unterlegt werden, droht Scheitern. Wer Strategie als Methodenanwendung versteht, hat noch keine Lösung. Und wer über eine strategische Planung verfügt, hat keine Garantie für den Umsetzungserfolg.

STRATEGIE BRAUCHT MANAGEMENT

Strategie bedeutet die Zukunft zu gestalten, sie ist keine „periodische Pflichtübung“

Die **Kennzeichen, Inhalte und Ergebnisse** des strategischen Managements sind in der untenstehenden Abbildung skizziert. **Mit weniger sollte sich kein CEO zufrieden geben**, da das strategische Management über die Denkhaltung und die Zukunftsorientierung los-gelöst von den gegenwärtig geltenden Regeln und Verhaltensweisen von Kunden und Wettbewerbern neues und besseres Wissen über die zunehmend dynamischere und komplexere Umwelt liefert. Damit wird Unsicherheit reduziert und eine outside-in bezogene Sicht auf die **relevante** Zukunft als Grundlage für eine **wirkungsvolle Strategie** geschaffen – so wird die notwendige externe Orientierung gewährleistet.

STRATEGIE – MEHR
ALS METHODIK, PROZESS
UND EIN „PLAN“

Strategisches Management als **Führungssystem mit hoher Resultatorientierung** sichert die „Bodenhaftung“ von Konzepten und verpflichtet die Beteiligten auf messbare Ergebnisse einschließlich der Einschätzung wichtiger Risikopositionen – so wird **die interne Orientierung** gewährleistet.

W&P unterstützt ...

- die Unternehmensführung bei der Etablierung eines strategischen Managements.
- bei der konsequenten Steigerung der Qualität von Strategien und der Umsetzungsleistung.



WANDEL IST DER STÄNDIGE BEGLEITER

Sich ständig neu erfinden lautet das Erfolgsrezept

Was heute gilt, ist seit vorgestern überholt. Disruption entsteht überall und fordert traditionelle Industrieunternehmen bis aufs Äußerste heraus. Aufmerksame Unternehmer kennen das seit Schumpeter, neuerdings verschärft durch **VUKA**:

Volatilität = alles ändert sich schneller, häufiger, Extrema nehmen zu

Unsicherheit = Politik, Gesellschaft und Wirtschaft sind kaum vorhersagbar, mehr Überraschungen sind die Folgen

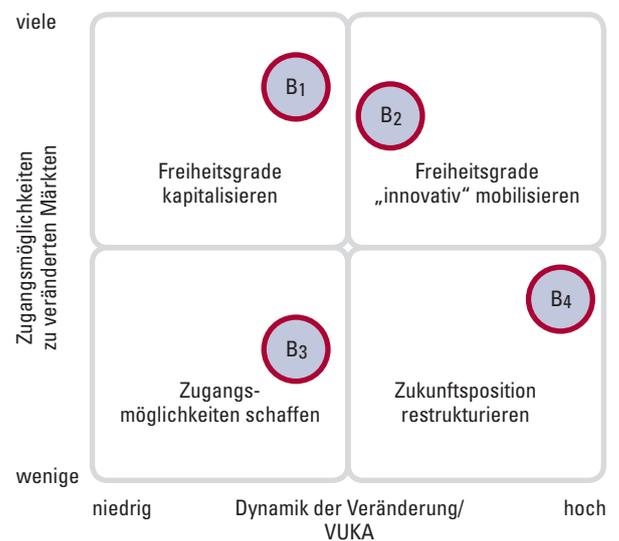
Komplexität = Einflussgrößen sind vielfältig vernetzt, verstärken oder hemmen sich gegenseitig, „chaotische“ Beziehungen dominieren

Ambiguität = Mehrdeutigkeit von Fakten im Hinblick auf die Konsequenzen verunsichert Entscheidungsträger

Für die Strategie kommt es auf die robuste Einordnung dieser Veränderungsimpulse im Hinblick auf zukünftig relevante Erfolgspositionen an. Der Grad der Auswirkung auf Erfolgsfaktoren, Rendite und Marktstellung ist entscheidend und nach Branchen höchst unterschiedlich.

W&P unterstützt ...

- bei der Systematisierung der kritischen Erfolgsvariablen mit „unverstelltem“ Blick und kreativem „Vorwissen“.
- bei der Verortung der IST-Position und konzipiert branchengenau die zukünftigen Schwerpunkte der strategischen Ausrichtung.
- unterstützt bei der Festlegung der Höhe der strategischen Veränderung vor dem Hintergrund der skizzierten Dynamik.
- konzipiert und implementiert alle Teilsysteme eines Zukunftsmagements.



STRATEGIE UMFASST DREI BEZUGSEBENEN

Durchgängigkeit, Konnektivität und Konkretisierung bestimmen die Qualität der Strategie

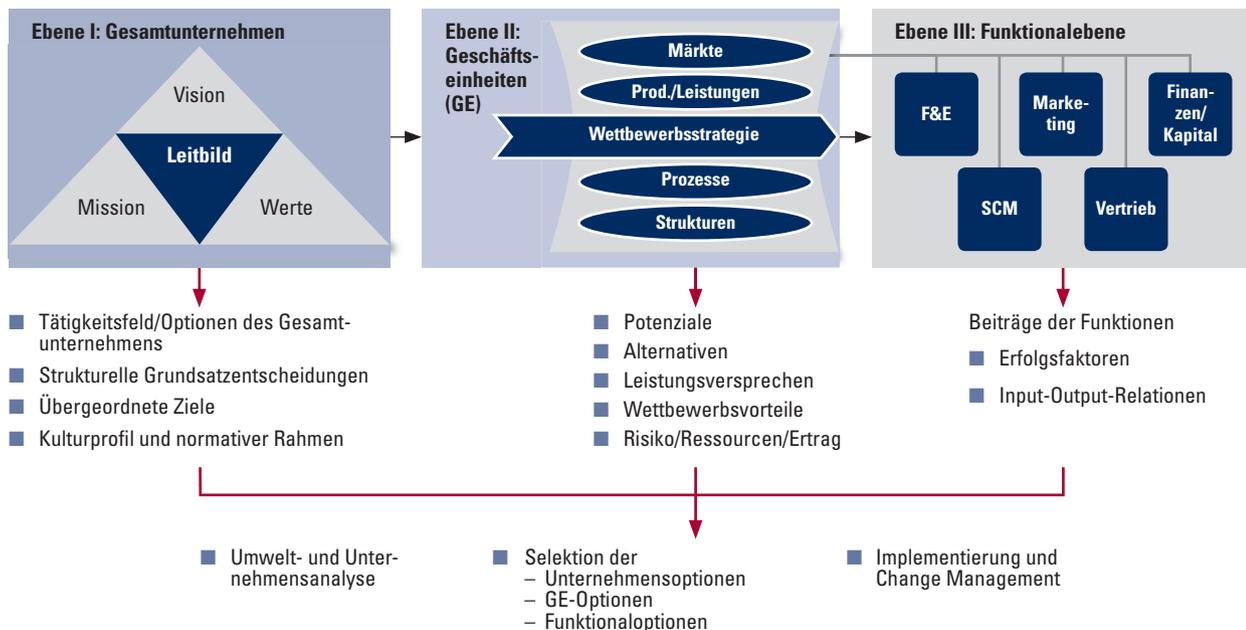
Kaum ein Unternehmen ist in einem Markt mit einem Produkt tätig. Hieraus resultiert die Vorgabefunktion des Top-Managements für die Leitlinien über drei Ebenen des Gesamtunternehmens, wie sie auf der nachstehenden Abbildung wiedergegeben sind.

DIE STRATEGIEEBENEN BEHERRSCHEN

Die Wertschöpfung des Top-Managements besteht darin, die Gesamtaufgabe „Strategie“ in die Ebenen, die Inhalte und Ergebnisse sowie die Strukturierung des Prozesses (Analyse, Konzeption und Umsetzung) zu segmentieren.

W&P unterstützt ...

- den CEO bei der Strukturierung der optimalen Vorgehensweise für Inhalte, zeitliche Abfolge, Beteiligte für einen durchgängigen Gesamtnutzen für das ganze Unternehmen.
- bei der gezielten Allokation von Ressourcen, Kernkompetenzen, Risiken im Hinblick auf ein zukunftsfähiges, ertragsstarkes Gesamtportfolio des Unternehmens.



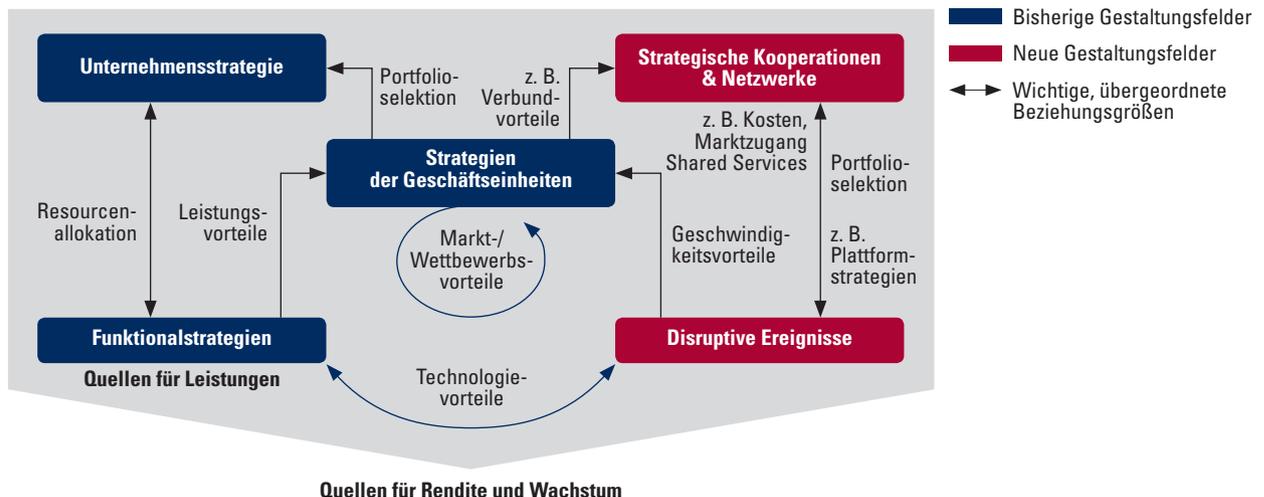
EBENE I: GESAMTSTRATEGIE ALS RICHT- UND LEITLINIE

Werte schaffen auf der Gesamtunternehmensebene

Die Gesamtunternehmensstrategie muss aufzeigen, wie langfristig Werte (z. B. risikoadjustierter ROE) geschaffen werden. Dies geschieht durch:

- Konfiguration von Geschäften bzw. Geschäftsfeldern und Tätigkeitsbereichen
- Koordination der gesamten Unternehmensaktivitäten
- Gestaltung von Netzwerken
- Antizipation von disruptiven Ereignissen mit strategischem Einfluss

Die Unternehmensstrategie ist dabei mit den Geschäftseinheiten und den Funktionen dynamisch verbunden.



W&P unterstützt ...

- die Führung bei der inhaltlichen Strukturierung und der Durchführung aller Aufgaben zur Identifikation, Konzeptionierung einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie.
- bei Konzepten der Einbeziehung von strategischen Partnern zur Realisierung von gemeinsamen Potenzialen aus der Digitalisierung, die allein nicht oder nur zu sehr hohen Kosten realisierbar sind.
- bei der Antizipation relevanter Störereignisse aus unterschiedlichen Quellen zur schnellen und flexiblen Anpassung auf den strategischen Ebenen.

DEN VERÄNDERUNGSTREIBER DIGITALISIERUNG INTEGRIEREN

DIGITALISIERUNG
MUSS IN DER
GUV ANKOMMEN

Die Dynamik der Digitalisierung

als wichtiger Gestaltungsfaktor über alle Ebenen des Strategiemodells hinweg wird häufig als **Anlass** für die Neuausrichtung angeführt, der im Rahmen der Strategieformulierung integriert werden muss:

- Digitalisierung steigert den Kundennutzen über digitalisierungsfähige Wettbewerbsvorteile bezogen auf Kunden(ziel)gruppen und/oder Produkte; abzulesen ist der Erfolg am Deckungsbeitrag.
- Digitalisierung führt zur Verbesserung der Kosten der Leistungserstellung bzw. der Leistungsübermittlung an die Kunden; abzulesen ist der Erfolg an den durchschnittlichen Gesamtkosten je Leistungseinheit.
- Digitalisierung ermöglicht die Etablierung neuer Leistungsbereiche.

Der **Nutzen** der Digitalisierung ist in strategischer Hinsicht nur Mittel zum Zweck, der sich am Wettbewerb bemisst.



W&P unterstützt ...

- bei der Integration der Digitalisierung im Hinblick auf die betroffenen strategischen Inhalte
- bei der systematischen Abbildung digitaler Nutzenbereiche auf Geschäftseinheiten und Unternehmensfunktionen und deren monetärer Bewertung
- bei der Transformation der Organisation und der Kultur im Unternehmen

EBENE II: GESCHÄFTSEINHEITEN IN DYNAMISCHEN UMWELTEN

Kern der Strategieentwicklung: strategische Geschäftseinheiten

Internationalisierung, der Fokus auf Markt- bzw. Kundensegmente und den Wettbewerb sind die Triebkräfte für die Definition von strategischen Geschäftseinheiten (SGE). Der Nutzen der Geschäftssegmentation liegt auf der Hand:

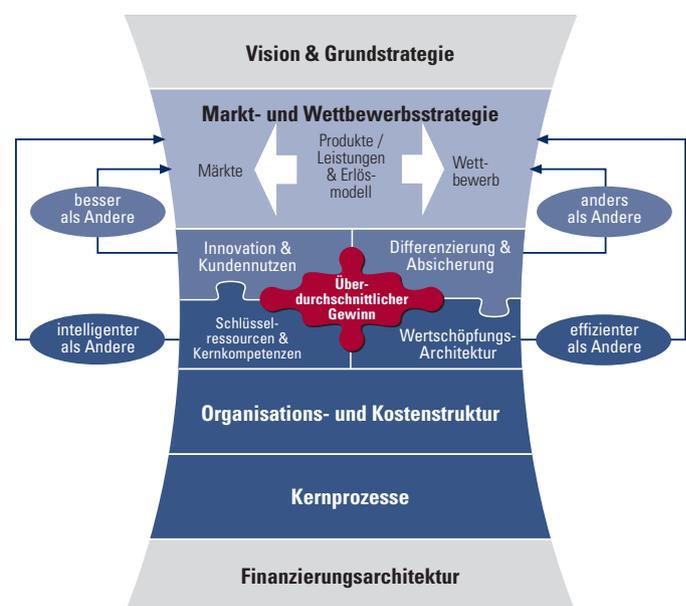
- Abgrenzung klarer Markt- und Wettbewerbssegmente
- Positionierung für Kunden und gegenüber Wettbewerbern
- Definition von Erfolgsfaktoren als Quelle für Wettbewerbsvorteile
- Basis für die Formulierung von Stoßrichtungen und strategischen Konzepten
- Grundlage für das Portfoliomanagement des Gesamtunternehmens
- Ergebnisverantwortung der Geschäftseinheiten für Rentabilität und Ziele

Die unten stehende von W&P entwickelte Vorgehensweise zur Konzeption strategischer Geschäftsmodelle auf der Ebene der Geschäftseinheiten hat sich in der Praxis voll bewährt. Im Mittelpunkt stehen die Outside-in-Orientierung und der strikte Wettbewerbsbezug. Zusätzlich verknüpft die Vorgehensweise die Inhalte der Strategie mit der Unternehmensstrategie, den Kernprozessen, der Strukturorganisation und den Unternehmensfunktionen.

Damit wird der Umsetzungsbezug nachhaltig verbessert, die Gefahr von „abgehobenen“ Konzepten der strategischen Programme und Alternativen für die Geschäftseinheiten minimiert. Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über das Modell erleichtert für das Top Management die notwendige Konsolidierungsleistung wesentlich.

W&P unterstützt ...

- den Kunden bei der Strukturierung der jeweiligen Geschäftseinheiten.
- die Führung inhaltlich bei der Bewertung des Portfolios (IST und Zukunftsposition).
- bei der Beantwortung der Schlüsselfrage: Wo nachhaltig investieren/desinvestieren?



KEINE STRATEGIE IST ALTERNATIVLOS

Ohne Alternativen auch keine Wahl für die Zukunft

„Weiter so“ geht in vielen Geschäften nicht. Sei es, dass die Rentabilitätsziele verfehlt werden, Marktanteile an den Wettbewerb verloren gehen oder attraktive Wachstumssegmente nicht ausreichend abgeschöpft werden – auch das ist die strategische Aufgabe des CEO.

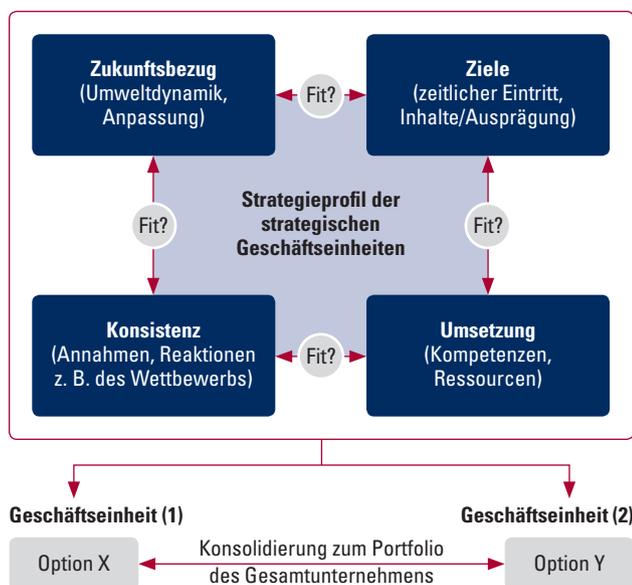
OPTIONEN FÜR GESCHÄFTE SYSTEMATISCH ENTWICKELN

Strategieprofile von Geschäftseinheiten zu trennscharfen Alternativen bzw. Optionen zu entwickeln und zu bewerten, ist sowohl eine kreative als auch eine betriebswirtschaftliche Herausforderung. Diese gilt für Geschäftseinheiten genauso wie für das Gesamtportfolio des Unternehmens.

Die erfolgreiche Implementierung von Strategien in einzelnen Geschäftseinheiten ist dann gelöst, wenn ein „Fit“ zwischen

- dem Zukunftsbezug,
- der Zielerreichung,
- der Umsetzung und
- der Konsistenz

der Optionen schlüssig hergestellt und formuliert ist.



Die Optionen der Geschäftseinheiten müssen schließlich insgesamt konsolidiert werden, um die „Verzettelung“ von Ressourcen zu verhindern und neuen Geschäften auch eine faire Umsetzungschance zu geben.

W&P unterstützt ...

- bei der Operationalisierung der vier Seiten des „magischen Quadrats“.
- bei der Objektivierung der Bewertungskriterien für die Strategieauswahl ohne Tabus.
- bei der Erarbeitung einer qualitativ und quantitativ neutralen Bewertungsbasis.

KONSEQUENTES RISIKOMANAGEMENT BETREIBEN

Keine Strategie ohne Risiko

Jede Strategie muss zwangsläufig Annahmen über die Zukunft spezifizieren. Der Eintritt dieser Annahmen ist in der konkreten Ausprägung unsicher, bzw. mit Wahrscheinlichkeiten unterlegt, die nur schwer bzw. subjektiv einzuschätzen sind. Zugleich erfordert aber jede Strategie eine Quantifizierung für die Geschäftssegmente bzw. das Gesamtunternehmen.

Quantifizierung und Risikobeherrschung

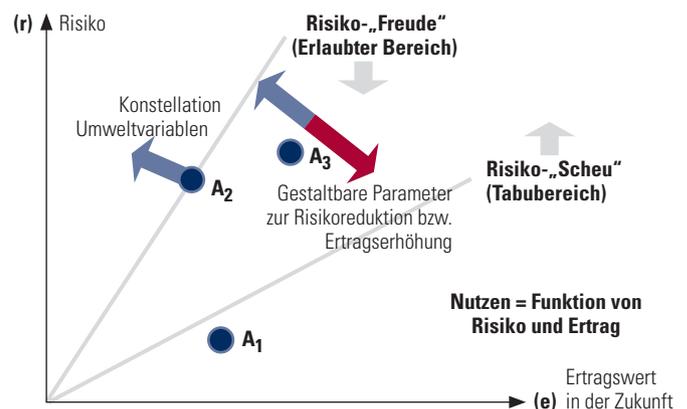
Strategie und Risiko sind über den Ertragswert miteinander verbunden. Je nach Risikoneigung kommen nicht alle Alternativen in Frage. Und beinahe jede Alternative kann im Risikograd entweder beeinflusst oder über zusätzliche Informationen über das Verhalten von Umweltvariablen besser eingeschätzt werden. Das ist in Zukunft unerlässlich, weil zunehmend rechtliche und unternehmensspezifische Vorschriften das Haftungsrisiko für den CEO erhöhen.

Der Anwendungsnutzen der Methode ist hoch im Hinblick auf

- die Erreichung eines Mindestergebnisses,
- die Verteilung des durch die Strategie erzeugten Free Cash-Flows,
- die Beanspruchung von Ressourcen zur Reduktion von Unsicherheit und Risiko,
- die Wahrscheinlichkeit einer ernsten Ergebniskrise im Zuge der Umsetzung.

W&P unterstützt ...

- bei der Anwendung von Verfahren zur quantitativen Ermittlung von Ertragswert und Rendite durch moderne Simulationsverfahren.
- bei der Befähigung der Beteiligten zur konsequenten Bewertung von Risiken.
- den CEO dabei zu verhindern, dass die Wachstumszukunft überschätzt (Hockey Stick) und bekannte Geschäfte bevorzugt bewertet werden (Bias).
- die verantwortliche Führung durch Reduktion des Karriererisikos.



EBENE III: JEDE STRATEGIE IST SO GUT WIE IHRE UMSETZUNG

U **nternehmensfunktionen strategisch ausrichten**

Jede Strategie ist dann konsequent zu Ende gedacht, wenn die dritte Ebene des Modells eindeutig und nachhaltig ausgerichtet wird. Die Funktionalverantwortlichen setzen (Finanz-)Mittel in Aktivitäten um und bestimmen den nachhaltigen Erfolg.

Die Unternehmensführung muss Ressourcen zur Verfügung stellen und die Rolle des Motivators, des Machtpromotors und des Förderers unternehmerischer Perspektiven gegen Funktional- bzw. Bereichsegoismen wahrnehmen – das ist Kernaufgabe des CEO.

ROLLE DES CEO = ENABLER UND UNTER- NEHMERISCHER TREIBER

Die Ressourcenzuweisung in der Strategie unterscheidet sich grundsätzlich vom operativen Geschäft, da ...

- die strategischen **Werttreiber** an anderen Stellen als in der Vergangenheit liegen (z. B. in der Entwicklung statt im Vertrieb).
- die **Ziele** der Strategie die Wertschöpfung beeinflussen (z. B. durch Netzwerke statt starrer Produktion).
- neue **Kompetenzen** aufgebaut werden müssen (zusätzliche, andere Geschäfte, neue Produkte, neue Kundenansprüche).
- **Synergien** zwischen den Geschäftseinheiten sich verändern, bzw. alte Synergien verschwinden und neue entstehen (z. B. durch Verkettung von Prozessen zwischen Lieferanten und Unternehmen)
- ganz **neue Aktivitäten** abgebildet werden müssen (z. B. M&A).
- auf der Ebene der Funktionalstrategien sich der Umfang und das Ausmaß bzw. die Anzahl der zu **integrierenden Mitarbeiter** verändert (z. B. Beteiligte werden Betroffene, „Machtbereiche“ werden verändert, neue Rollenanforderungen und Verantwortlichkeiten).

W&P unterstützt ...

- den CEO bei der Erarbeitung der internen Umsetzungsstrategie (Wer muss gewonnen werden?).
- die Unternehmensführung bei der Gestaltung der Funktionalstrategien.
- mit einer neutralen – durch die Perspektive des Externen objektivierten – Sichtweise auf die Funktionen.

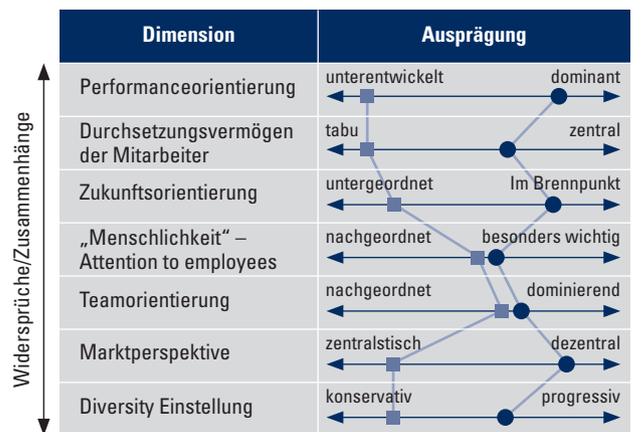
MANAGEMENT DER KULTUR

Change verankern – Mitarbeiter befähigen

Welche zukünftigen Strategien in einem Unternehmen „zugelassen, verabschiedet bzw. umgesetzt“ werden, hängt vom kulturellen Profil des Unternehmens mehr ab als vom Charisma des CEO.

Wo investiert wird hängt von der Einstellung der Führungskräfte deutlich häufiger ab als von Investitionsrechnungen oder detaillierten Plänen.

Daher ist ein **Bild der Gesamtkultur** im Rahmen einer Neuformulierung der Strategie unumgänglich. Die Zielbildung für die Veränderung der Unternehmenskultur muss vom Top-Management bestimmt und mit der notwendigen Sensibilität angegangen werden – denn: Widerstand aus den eigenen Reihen ist häufiger die Ursache für die Nicht-Erfüllung von Plänen als Gegenwind von Markt und Wettbewerb.



■ IST (passend zur Ausgangssituation)
● ZIEL (passend zum Strategieprofil)

Die Rolle des CEO ist deshalb in Zukunft noch stärker die des **Transformators der Werte** und des **Befähigers von Mitarbeitern** für die Zukunft. Das Karriererisiko seitens der Kultur für das Top-Management wird regelmäßig unterschätzt, ebenso das Potenzial für nicht nachahmbare Wettbewerbsvorteile aus der Unternehmenskultur.

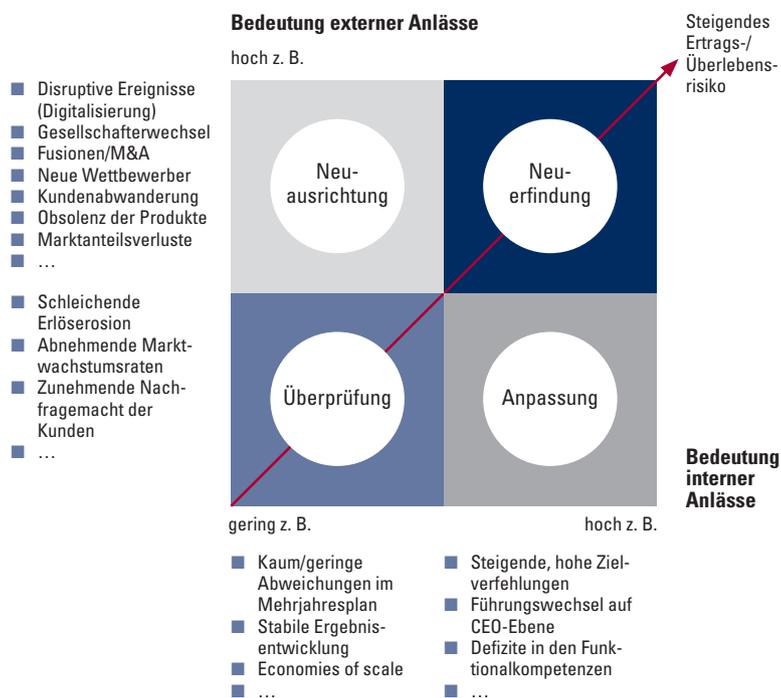
W&P unterstützt ...

- bei der Sicherung der Neutralität von Analyse und Zielbildung.
- beim Aufdecken versteckter Widerstände und schützt den CEO vor dem politischen „Bias“.
- bei der Formulierung notwendiger Change-Initiativen unter Einbeziehung der richtigen Adressaten.

TREIBER FÜR EINEN STRATEGIEWECHSEL

Interne und externe Gelegenheiten optimal nutzen

Die Häufigkeit und Stärke externer und interner Anlässe, die eine Reformulierung von Strategien notwendig machen, hat unbestritten zugenommen. Der Schwerpunkt lag in den vergangenen Jahren eher auf der Neuausrichtung bzw. auf der Neudefinition der Strategien, in Zukunft wird die Neuerfindung stetig wichtiger.



Führungswechsel und **Abweichungen** vom strategischen Ergebnisplan sind zusätzliche Treiber für einen Strategiewechsel.

Die **Taktung der strategischen Weiterentwicklung** des Unternehmens bestimmt der CEO bzw. das oberste Führungsgremium unter Einbeziehung der Kapitalgeber. Je plausibler die Anlässe für einen Strategiewechsel formuliert werden, desto höher ist auch die Akzeptanz der Veränderungsnotwendigkeit für die betroffenen Führungskräfte und die Kapitalgeber. Eine Systematisierung messbarer, objektiver Anlässe zeigt die Graphik.

W&P unterstützt ...

- das Top-Management bei der objektiven und argumentativen Ordnung der Strategieanlässe.
- den CEO bei der Schwerpunktsetzung für die Strategieergebnisse.
- bei der Erarbeitung der Gesamtagenda für die Strategie mit dem Top-Management (Prioritäten nach Themen, Akteuren, Timing und den Gestaltungsdimensionen).

IHR NUTZEN IST UNSER GEMEINSAMER ERFOLG

Strategien sind die Management-Wertschöpfung der Unternehmensführung

Gute Strategien brauchen ein hohes Maß an Kreativität. Die Ausführung erfordert eine entschlossene, unternehmerisch orientierte Führung in Bezug auf die Ressourcen, die Unternehmenskultur und die Kompatibilität der Ziele und Risikopräferenzen im Hinblick auf die Kapitalgeber.

Unser Ansatz ermöglicht den Einstieg zum Generalthema Strategie nach Ihren individuellen Anforderungen auf den Positionen:

■ Unternehmensstrategie

- Zukünftige Tätigkeitsfelder
- Investment/Desinvestment Portfolio
- Gestaltung Kultur, Mission, Vision, Werte
- Zielbild des Gesamtunternehmens
- Generelle Positionierung

■ Strategische Geschäftseinheiten

- Strategische Segmentation der Märkte
- Formulierung der Wettbewerbsstrategie
- Internationalisierungsgrad
- Beitrag der Wertschöpfung
- Planung (GuV/Ressourcen/Bilanz)

■ Funktionalstrategien

- Gestaltung zukünftige Kompetenzprofile
- MbO-/MbE-Fähigkeit der Ziele
- Ressourcenbedarfe im Zeitablauf
- Bewertung der Beiträge zum Strategieerfolg
- Engpass-Management

■ Strategic Foresight

- Aufgaben und Inhaltsfokus des Strategic Foresight
- Organisatorische Zuordnung (Stab/Linie)
- Management, Bewertung und Auswahl der Netzwerkpartner
- Ablaufprozess und Ergebnissteuerung

■ Methoden und Prozesse der Strategieentwicklung

- Feststellung Methodendefizite
- Bewertung Wert-Potenzial der Methoden
- Ersetzung Ad-hoc-Vorgehen durch zeitlich und inhaltlich strukturierte Prozesse

■ Digitalisierung

- Bewertung Disruptionen
- Strategische Wettbewerbsvorteile durch digitale Geschäftsmodelle
- Integration der Wertschöpfungskette
- Change Management-Initiativen

STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Telefon +49 (0)89 286 23-0 · Telefax +49 (0)89 286 23-290
info@wieselhuber.de · www.wieselhuber.de