

Gastkommentar Dr. Rainer Matiasek

Strategisch Wachsen in 2020+: Mehr Profit, geringeres Risiko.

Von **Redaktion**

Freitag, 07. Februar 2020



Martin Graham

(/news/media/15/Kommentar-Dr.-Rainer-Matiasek-142590.jpeg)

Warum ist Strategie immer wesentlich und wieso ganz besonders für 2020?

Ein entscheidender Faktor für ein stabiles Wachstum ist der Vorausblick. Wer am Punkt verharrt, geht keine Schritte mehr. Der Motor, das Herz der Wachstumskraft, ist hier die Strategie. Strategie darf jedoch keinesfalls als Einmalaktion verstanden werden, es ist vielmehr die kontinuierliche Entwicklungsarbeit „am“ Unternehmen im Gegensatz zum Tagesgeschäft „im“ Unternehmen.

Gerade am Jahresanfang beschäftigen sich Unternehmen und Individuen mit Zielen und Vorsätzen. Wesentlich sind nun der Umsetzungserfolg, das regelmäßige Dranbleiben sowie die Intensität der Aktivitäten. Als Analogie zum Fitnesscenter: der Januar ist voll mit neuen Mitgliedschaften, aber wie sieht die Frequenz dann bereits im März aus? 2020 ist der Anfang eines neuen Jahrzehnts, symbolisch ist das der Beginn für neuen Aufbruch: wie soll das unternehmerische Wachstum 2020+ gestaltet werden?

Was ist branchenübergreifend relevant und hier im Detail zu beachten? Welche Ergebnisse bringt die Strategie?

Strategie muss bessere, schnellere und effizientere Ergebnisse liefern. Es ist kein theoretisches Konstrukt, sondern die höchst handlungsorientierte systematische Priorisierung der wichtigen Themen vor den dringenden. Acht Schritte voraus denken und unmittelbar die Handlungen setzen: jede relevante neue Idee muss innerhalb von 24h initiiert werden und innerhalb von 30 Tagen bereits Ergebnisse liefern, ansonsten braucht es eine Anpassung. Der Fokus liegt im Ergebnis, nicht im Prozess.

Über alle Branchen heißt es die folgenden sieben Dimensionen anzustreben und im Detail zu erarbeiten: Mehr potenzielle Kunden mit höheren Abschlussraten, Erhöhung des wahrgenommenen Wertes und der Preise, wachsendes Ökosystem an Produkten und Dienstleistungen, Steigerung der Profitabilität im Wachstum, mehr Performance der Mitarbeiter und Partner, mehr Performance der Technologie und Systeme sowie resilientes Risikomanagement im Portfolio.

Erfolgreiche Strategie muss sich jedenfalls manifestieren in mehr Umsatz, geringerem Risiko, geringeren laufenden Kosten, Optimierung der Investments nach marktseitigem Returnpotenzial, mehr Profit und geringeren Opportunitätskosten von nicht verfolgten Alternativen.

Was ist eine integrierte Strategie für Wachstum? Welche Schritte müssen UnternehmerInnen dabei in der Praxis beachten?

Bei einer integrierten Strategie wird das Unternehmen ganzheitlich („360°“) betrachtet. Es geht um einen horizontalen Überblick mit selektiven vertikalen Tiefbohrungen, die nach priorisiertem Bedarf durchgeführt werden. Entsprechend der kunden-orientierten Wertschöpfungskette gibt es fünf Kernbereiche: Marketing, Sales, Fulfillment (Operations), Aftersales und unterstützende Bereiche (insb. Finance, Personal, Technologie). Die Erarbeitung einer integrierten Strategie beinhaltet auch die Entwicklung von mindestens drei Szenarien: Schlimmstes, Bestes und Wahrscheinlichstes.

In der Vorgehensweise werden die Symptome so analysiert, dass die grundlegenden Ursachen gelöst werden. Wichtig ist es, die Probleme tatsächlich zu eliminieren, nicht nur zu kitteln. Bei höherer Fahrtgeschwindigkeit würde in ein Boot mit Löchern nur noch mehr Wasser reinkommen.

Um das unternehmerische Ziel zu erreichen, heißt es zuerst den angestrebten Endzustand zu visualisieren. Dann muss von hinten nach vorne vorgegangen werden: „reverse engineering“. Wo soll das Unternehmen quantitativ und qualitativ stehen, und welche Schritte und Initiativen sind dafür notwendig. Nach meiner Strategy-To-Performance-Entwicklungskurve gibt es vier Schritte: Definition der Vision, Ausgestaltung des Plans, Setzen der Aktion, Messung und Steigerung der Performance.

Sollte noch keine formale Strategie vorhanden sein, wird im klassischen Stil prozessual wie folgend vorgegangen: (1) Interne und externe Analyse, (2) Perspektive mit Zielbild, Strategieformulierung und Operationalisierung und (3) Implementierung.

Strategie muss immer agil bleiben und an die Rahmenbedingungen angepasst werden. Typischerweise gibt es eine Perspektive für drei Jahre mit einem genauen Plan für das nächste Jahr. Im Detail ausgearbeitet sind jeweils die vorausliegenden 90 Tage. Diese werden immer mit einem Review quartalsweise evaluiert und angepasst.

Welche Entwicklungen und Trends gibt es in 2020+? Wo lauern Gefahren?

Je konkreter die Antwort dazu, desto besser. Hier gehe ich nach einem Ansatz in fünf Dimensionen mit jeweiligen Unterkategorien vor: Trends, Industrie & Marktdynamiken, Kunden & Zulieferer, Wettbewerb, Wachstumswerte. Die Chancen und Gefahren liegen nicht in einem sich ändernden Umfeld, sondern in der strategischen Vorbereitung und vorausgedachten Anpassungsfähigkeit. In Krisen werden die vorbereiteten Unternehmen stärker und ergreifen die Möglichkeiten der Umbrüche, während die Reaktiven sich einer Bereinigung oder Marktkonsolidierung gegenübersehen.

Wie im Sport und zur Steigerung der persönlichen Fitness: es braucht die richtigen Tests, die richtigen Zielwerte, die fokussierte Umsetzung und den richtigen Experten zur Evaluierung und Unterstützung.