change is our business

flow change®: Strategieentwicklung

Projektbericht

Strategieentwicklung mit der Szenario-Technik für ein mittelständisches Handelsunternehmen

Dieter Kannenberg, flow consulting gmbh

Die flow consulting gmbh hat ein mittelständisches Handelsunternehmen in Fragen der Strategieentwicklung mit Hilfe der Szenariotechnik beraten. Aus Gründen der Vertraulichkeit und des Wettbewerbsschutzes wird der Name des Unternehmens in diesem Projektbericht nicht genannt und einige Informationen, die auf das Unternehmen schließen könnten, wurden verfremdet. Der Bericht ist trotzdem mit dem Auftraggeber abgestimmt und zur anonymisierten Veröffentlichung in dieser Form freigegeben worden.
Dieses Projekt wurde bereits im Jahr 2005 realisiert. Die Methode Szenariotechnik ist aber nach wie vor hoch aktuell und in volatilen Zeiten eine gut geeignete Methode zur Entwicklung von Strategien. Darum haben wir diesen Bericht hier noch einmal veröffentlicht.
Die Inhalte, Grafiken und Bilder in diesem Bericht unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Artikel und Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken auf Datenträger oder für das Weiterverbreiten im Internet oder über Social-Media-Kanäle.
Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Weitere Informationen zu unserer Arbeit finden Sie auf unserer Homepage:
https://www.flow.de

2019 © flow consulting gmbh

Strategieentwicklung mit der Szenario-Technik für ein mittelständisches Handelsunternehmen

Anlass

Ein mittelständisches Einzelhandelsunternehmen - in Deutschland an etwa 40 Standorten aktiv - stellte sich Anfang 2005 die Frage, wie es sich strategisch neu positionieren kann. In den letzten Jahren wurde es zunehmend schwieriger, sich in dem stark umkämpften Markt erfolgreich zu behaupten. Neue Vertriebskanäle (Discounter und Internet) hatten an Bedeutung gewonnen und kämpften um die gleichen Kunden. Die Kunden waren preissensibler geworden, die Margen immer geringer.

Der Geschäftsführer war bereits 3 Jahre für das Unternehmen aktiv und hatte in dieser Zeit das Geschäft stabilisiert und systematisch ein neues Führungsteam aufgebaut. Das Betriebsergebnis konnte sich nach zwei schwierigen Jahren im dritten Jahr wieder sehen lassen. Diesen Erfolg hatte der Geschäftsführer vor allem durch diverse Kostensenkungen erzielt.

Nun stellte sich für ihn die Frage, wie das Unternehmen langfristig erfolgreich überleben könne. Die strategische Zukunftsentscheidung sollte vor dem Hintergrund einer gründlichen Analyse und einem sauberen Ausloten der realistischen Handlungsoptionen des Unternehmens getroffen werden. Im ersten Gespräch mit der flow consulting gmbh wurde deshalb die Entscheidung getroffen, den Strategie-Entwicklungsprozess mit der Szenario-Technik zu starten.

Die Szenario-Technik

Mit Hilfe der Szenario-Technik wird das Denken in Optionen gefördert. Dabei geht es *nicht* um die Festlegung auf eine präzise Position. Stattdessen werden Zukunftsvarianten in Form von Szenarien entwickelt. Damit werden Perspektiven ermöglicht und unternehmerische Entscheidungen auf mögliche Zukunftsentwicklungen ausgerichtet. Gleichzeitig erarbeitet das Unternehmen strategische Varianten, die je nach zukünftiger Entwicklung abgerufen werden können. Die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeiter im Unternehmen werden achtsamer, die Indikatoren wahrzunehmen, die das eine oder das andere Szenario ankündigen. Damit wird strategisches Denken in die operativen Ebenen integriert. Auf der einen Seite erarbeitet sich das Unternehmen eine schlüssige Strategie, um seine operative Tätigkeit zu fokussieren. Auf der anderen Seite beobachtet es alle Marktentwicklungen, die ein schnelles Umsteuern erforderlich machen.

Warum sich mit der Zukunft auseinandersetzen?

1. Zukünftige Entwicklungen sind keine Fortschreibung aktueller Trends, sondern können erheblich von Diskontinuitäten beeinflusst werden.
2. Zukünftige Entwicklungen kündigen sich oft durch schwache Signale an. Je früher wir diese Signale wahrnehmen und darauf reagieren, desto größer wird unser Wettbewerbsvorsprung sein.
3. Wenn wir zu spät reagieren, steigt unser Aufwand für wirkungsvolle Maßnahmen. Eine Vorausschau zukünftiger Entwicklungen stärkt unseren Handlungsspielraum.
4. Die Auseinandersetzung mit der Zukunft stärkt die eigene Organisation, strategisches Denken und Handeln werden miteinander verknüpft. Das Unternehmen wird schlagkräftiger.

Der Start in die Strategieentwicklung mit der Szenario-Technik beginnt mit der Ist-Analyse:

- Wie steht das Unternehmen im Moment da?
- Welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sind vorhanden?

Hier werden die klassischen Instrumente SWOT-Analyse, Geschäftsfelder-Analyse, Kundenanalyse, Wettbewerberanalyse angewendet. Damit wird die Ausgangslage für darauf folgenden Überlegungen erarbeitet.

Sodann geht der Blick in die Zukunft:

- Wie entwickelt sich das Umfeld des Unternehmens in der Zukunft?
- Welche Faktoren haben Einfluss auf diese Entwicklung?
- Wie wirken die Faktoren aufeinander?
- Welche Trends bzw. Projektionen ergeben sich zu diesen Faktoren?
- Wie lassen sich daraus schlüssige Szenarien abbilden?

Um einseitiges Denken mit Scheuklappen zu vermeiden, werden die verschiedenen Szenarien nicht in Best-Case und Worst-Case eingeteilt. In der Arbeit werden grundsätzlich jeweils die gegenläufigen Tendenzen beschrieben: Wie sieht die Zukunft aus, falls es doch ganz anders kommt, als wir uns vorstellen können?

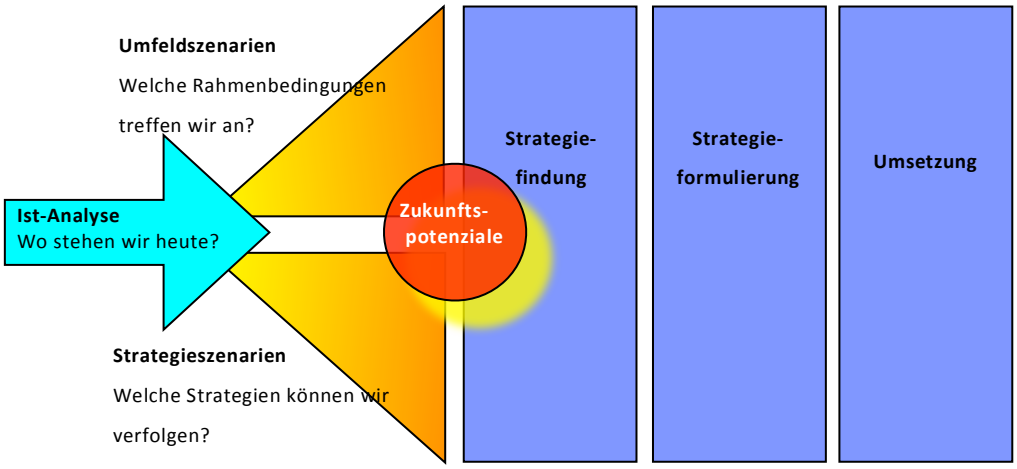
Nach der Beschreibung der Umfeldszenarien werden die strategischen Optionen entwickelt:

- Worauf hat das Unternehmen selbst Einfluss?
- Was muss es an Entwicklungen hinnehmen und wie kann es darauf reagieren?

Auch bei den strategischen Optionen werden Szenarien entwickelt, die Varianten beschreiben. Noch findet keine Festlegung statt, es werden vielmehr die Handlungsoptionen deutlich.

Anschließend werden diese Handlungsoptionen bewertet, die Vision und das Leitbild werden formuliert und so wird die Strategie endgültig definiert und beschrieben. Danach folgt die Planung und Umsetzung: Was muss getan werden, um mit dieser Strategie im Markt erfolgreich zu arbeiten?

Die Phasen der Strategieentwicklung



Grafik in Anlehnung an: Gausemeier, Fink, Schlacke, Szenario-Management, München, Wien, 1996

Zeitlicher Rahmen

Für die Strategieentwicklung wollte sich der Geschäftsführer Zeit lassen. Das Unternehmen stand zwar unter Druck, aber in keiner finanziellen Krise, die ein sofortiges Handeln erfordert hätte. Es sollte mit einer ausführlichen Analyse die Entwicklung der nächsten 10 Jahre besprochen und die notwendigen Schlussfolgerungen erarbeitet werden.

Für den Prozess wurde ein Jahr veranschlagt. Die erste Beratung über das Vorgehen fand im Januar 2005 statt, es folgten drei Strategieworkshops unter Moderation von zwei Beratern der flow consulting gmbh im April, Juni und Oktober 2005. Zwischen diesen Workshops wurde weiter recherchiert, einzelne Themen mit ausgewählten Mitarbeitern im Unternehmen diskutiert und einige Gespräche mit Lieferanten, Partnern und Wettbewerbern geführt. Die Strategie und der Maßnahmenplan für die operative Phase waren Ende Oktober erarbeitet.

Die Workshop-Teilnehmer

Vor dem Start der Arbeit wurde beraten, wie der Kreis der Workshop-Teilnehmer aussehen sollte. Der Kreis durfte nicht zu groß werden, um diskussions- und arbeitsfähig zu bleiben. Gleichzeitig mussten die relevanten Experten aus den verschiedenen Bereichen in der Strategiearbeit dabei sein. Anderenfalls würde entscheidendes Wissen aus dem Unternehmen in der Diskussion fehlen.

Deshalb lud der Geschäftsführer das Führungsteam gemeinsam mit den internen Experten aus den Bereichen Controlling und Marketing zu den Arbeitsphasen ein. Denn dieses Know-How war bisher in dem Führungsteam nicht vertreten und konnte so sofort in die Diskussion einfließen.

Die Ist-Analyse

Die Ist-Analyse war der erforderliche erste Schritt. Das Risiko bei dieser Analyse besteht darin, sich in zu vielen Details zu verzetteln und sehr lange im operativen Denken zu bleiben. Nicht jedes einzelne Detail ist wichtig, vielmehr kommt es auf die Zusammenhänge an.

Durch die Vorarbeit der Workshop-Teilnehmer, die die relevanten Daten vor dem ersten Workshop im April besorgt und aufbereitet hatten, konnte die Ist-Analyse zügig realisiert werden. Drei Analysen wurden durchgeführt: SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities Threats), Kunden-Produktanalyse und Wettbewerberanalyse. Die ersten zentralen Erkenntnisse dabei waren: Das Unternehmen besitzt auf der einen Seite einen starken Geschäftsbereich mit einer vielfältigen Produktpalette. Auf der anderen Seite ist der Fokus des Unternehmens nicht erkennbar. Das Unternehmen bietet Produkte in vielen Bereichen an, ohne in einem davon wirklich herausragend oder klar wahrnehmbar zu sein. Darüber hinaus ist kein Kundenfokus zu erkennen.

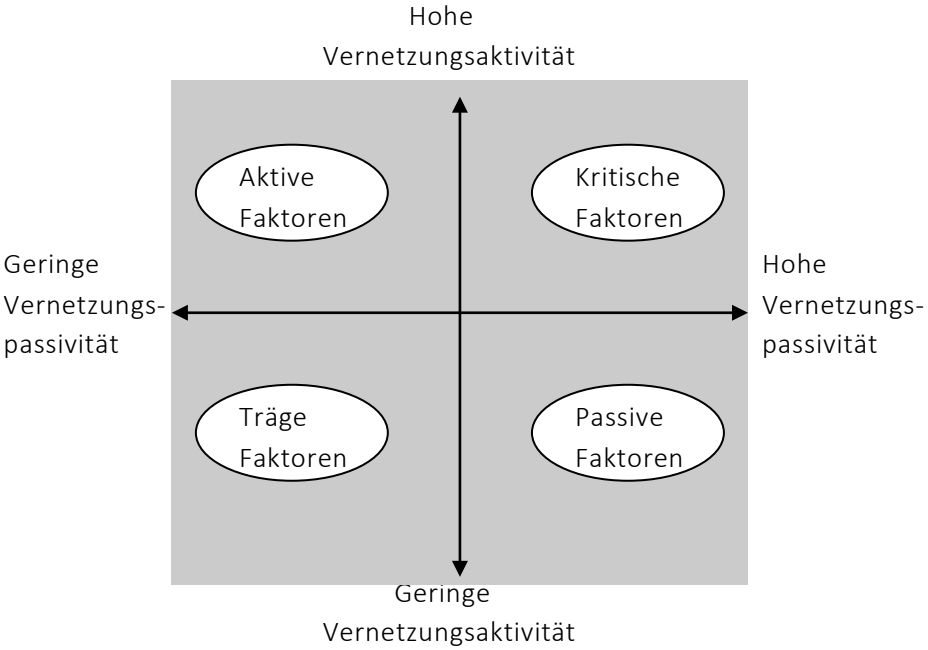
Eine Führungskraft hatte es so ausgedrückt: „Wir tanzen auf allen Hochzeiten und werden trotzdem nicht satt.“

Die Umfeldszenarien

Im Anschluss an die Beschreibung der Ausgangslage des Unternehmens folgte die Frage nach der Entwicklung der Zukunft. Die Workshop-Teilnehmer sammelten die Faktoren, die direkten Einfluss auf den Geschäftserfolg des Unternehmens haben. Mit Hilfe einer Vernetzungsanalyse wurden aus diesen Faktoren sieben Schlüsselfaktoren gewonnen, die die Zukunft des Unternehmens entscheidend beeinflussen:

- Entwicklung der Verbrauchertrends
- Entwicklung der Vertriebslandschaft
- Entwicklung der geographischen Marktströme
- Entwicklung und Politik bei den Produktherstellern
- Technologische Entwicklung in einem spezifischen Geschäftssegment
- Gesetzliche Rahmengebung
- Entwicklung der Kaufkraft in den regionalen Märkten

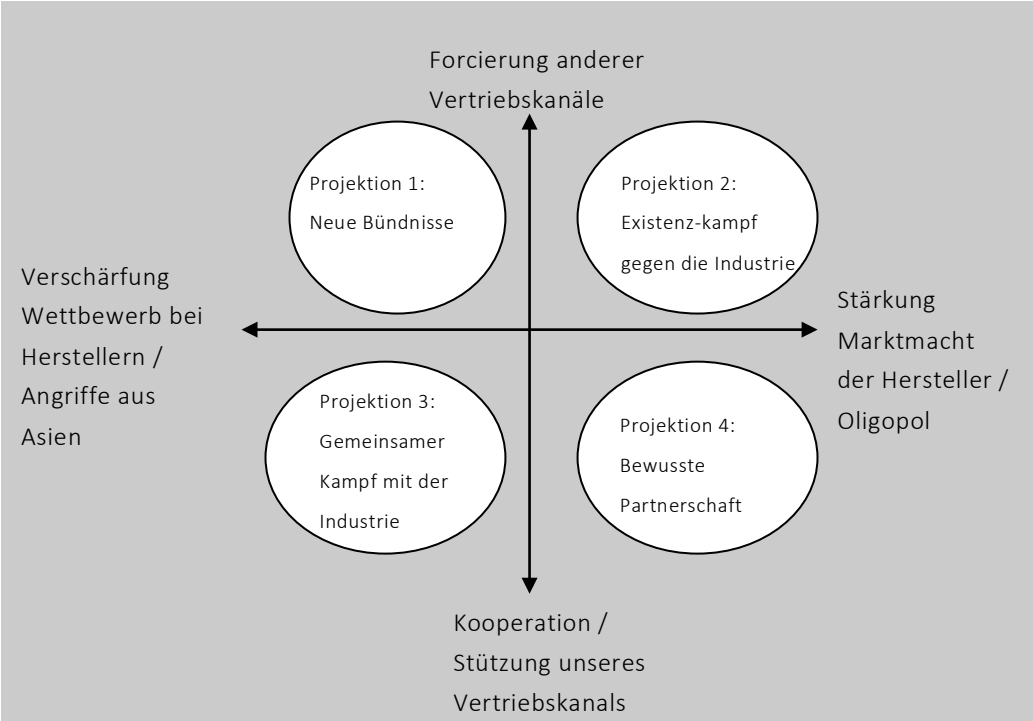
Darstellung der Vernetzungsanalyse



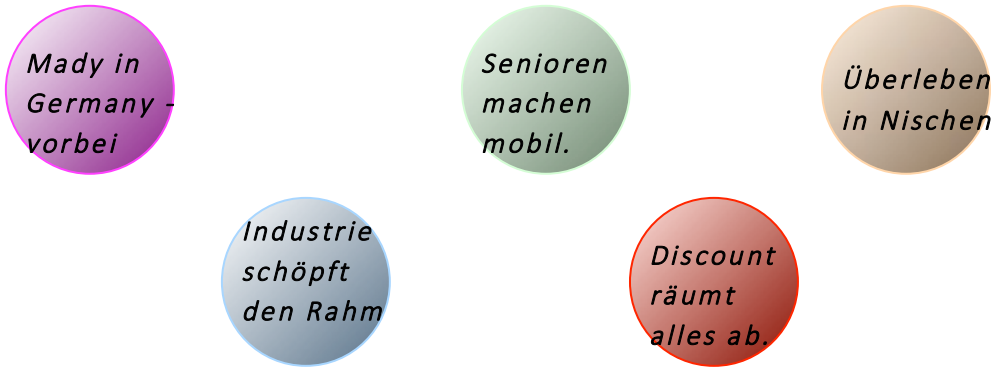
Zu den Schlüsselfaktoren wurden Informationen besorgt bzw. die vorhandenen Informationen in der Gruppe präsentiert. Zwei Marktstudien - eine zur Entwicklung der Handelslandschaft, eine zur Entwicklung der Verbrauchertrends - wurden ausführlich diskutiert. Da diese Informationen bereits im ersten Workshop zur Verfügung standen, konnten sie sofort in die weitere Arbeit einfließen.

Zu den zentralen Schlüsselfaktoren wurden in dem Workshop jeweils vier gegensätzliche Projektionen erarbeitet.

Beispiel für Zukunftsprojektionen zum Schlüsselfaktor:
„Die Entwicklung und Politik der Hersteller (Industrie) unserer Produkte“



Es ergaben sich insgesamt 24 Projektionen, die mit Hilfe einer Konsistenzanalyse in 5 schlüssigen Zukunftsszenarien gebündelt wurden:



Die Schwierigkeit dieses ersten Strategieworkshops lag vor allem darin, den Kopf frei zu machen für die Strategie-Arbeit. Anfangs wurde jede Zukunfts-Diskussion überlagert von den traditionellen Denkmustern, den operativen Belangen und der aktuellen operativen Situation. Als Konsequenz hat die Gruppe beschlossen, den nächsten zweitägigen Workshop

in einem abgelegenen kleinen Seminarhotel durchzuführen, die Mobiltelefone häufiger auszuschalten und bereits am Vorabend des zweitägigen Strategieworkshops anzureisen.

Zwischen dem ersten und zweiten Workshop wurden die Szenarien in kleinen Gruppen ausformuliert und beschrieben. Dies ist eine notwendige Arbeit, damit nach ein paar Wochen alle ein klares Denkbild davon haben, was mit den einzelnen Szenarien konkret gemeint ist. Ein Szenario ist nicht nur eine einfache Trendbeschreibung, sondern beschreibt einen komplexen Zusammenhang von einer möglichen Zukunft. Bei dieser Beschreibung der Umfeldszenarien halfen folgende Leitfragen:

- Welchen Titel hat dieses Szenario?
- Wie beschreiben Sie das Szenarion in vier bis sechs Thesen?
- Verdeutlichen Sie das Szenario anhand einer kurzen Story
- Wer sind die Gewinner in diesem Szenario?
- Wer sind die Verlierer in diesem Szenario?
- Welche Chancen stecken für uns in diesem Szenario?
- Welche Risiken stecken für uns in diesem Szenario?
- Welche Handlungsoptionen haben wir in diesem Szenario?

Im zweiten Workshop wurden die Szenarien noch konkreter ausformuliert und die Unterschiede der einzelnen Umfeldszenarien wurden deutlich.

Von Umfeldszenarien zu strategischen Szenarien

Über die Klärung der Frage, welche Handlungsoptionen das eigene Unternehmen hat, um in den unterschiedlichen Szenarien zu agieren, wurden die vielfältigen Spielräume des Unternehmens ausgelotet. Das gelingt nur, wenn die Beteiligten in diesem Schritt sich noch nicht auf eine Strategie oder ein Handlungsszenario festlegen, sondern alle Varianten vorurteilsfrei prüfen.

Die Entwicklung der strategischen Szenarien verlief in drei Schritten:

(1) Eigene Einflussfaktoren prüfen
Als erstes hat die Gruppe geprüft, welche Faktoren sie selbst beeinflussen kann.

(2) Optionen zu Szenarien bündeln
Zu jedem Umfeldszenario und den einzelnen Einflussfaktoren wurden Handlungsoptionen entworfen. Diese Handlungsoptionen dienten dem Führungsteam als Hintergrund und Ansporn, unterschiedliche strategische Szenarien (Handlungsszenarien) zu entwickeln. Zu jedem strategischen Szenario wurde jeweils die Gegenposition geprüft: Wie würde es aussehen, wenn wir genau das Gegenteil tun würden? So wurden mögliche Einseitigkeiten in der Diskussion verhindert.

(3) Zukunftsrobustheit prüfen
Sodann wurden die strategischen Handlungsszenarien auf deren Zukunftsrobustheit geprüft: Ist das Handlungsszenario hilfreich, um in einem einzigen Umfeldszenario erfolgreich zu agieren, wäre bei allen weiteren Umfeldentwicklungen aber kontraproduktiv (zukunftsfokussiert)? Oder ist eine Handlungsoption für mehrere Umfeldszenarien hilfreich (zukunftsrobust)?

Prüfung der Zukunftsrobustheit von strategischen Handlungsszenarien

Wie gut eignet sich welche Strategieoption für welches Szenario?

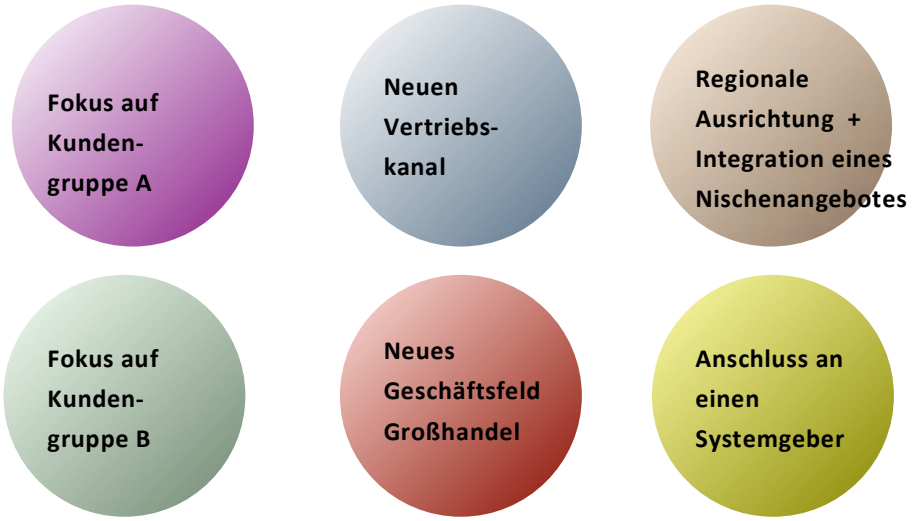
	Umfeld-szenario 1	Umfeld-szenario 2	Umfeld-szenario 3	
Strategie-szenario A	+	--	0	Zukunftsrobuste oder fokussierte Strategie?
Strategie-szenario B	+	++	--	
Strategie-szenario C	-	+	-	Enge oder breite Strategie?

Das Führungsteam hat in dieser Art und Weise sechs strategische Handlungsoptionen entwickelt. Anschließend, als Vorbereitung auf den dritten Workshop, wurden die Handlungsszenarien gründlich analysiert und ausführlich beschrieben:

- Formulieren Sie die strategische Handlungsoption in wenigen Sätzen.
- Welche Konsequenzen hätte die Umsetzung dieser Strategie auf ihr Unternehmen (auf die Organisation, auf die Personalpolitik, auf die Standortpolitik, auf die Lieferantenbeziehungen, auf die Finanzen usw.)?

- Welche Maßnahmen müssten Sie realisieren, um sich auf dieses Umfeldszenario optimal einzustellen?
- Was müssten Sie dafür aufgeben?
- Wofür bräuchten Sie noch Expertise, bzw. zu welchem Thema müssten Sie noch weitere Informationen einholen?

Überblick: 6 strategische Handlungsoptionen



Bewertung der strategischen Optionen und Entscheidung

Im dritten Workshop im Dezember 2005 lagen alle Beschreibungen der sechs strategischen Optionen vor. Die Gruppe hatte recherchiert, weitere Informationen eingeholt und einige Szenarien durchgerechnet. Es wurde bereits mit einigen Partner, z.B. mit den Lieferanten, ausgelotet, was bestimmte Entscheidungen bedeuten würden und ob die Partner mitziehen. So entstand eine gute Grundlage, um in diesem Workshop die Entscheidung herbeizuführen: In welche strategische Richtung soll dieses Unternehmen gesteuert werden?

Bei der Bewertung der strategischen Handlungsszenarien hat sich die Gruppe auf folgende drei Kriterien geeignet:

(1) Unsere Strategie soll zukunftsrobust sein.

„Wir wollen uns so aufstellen, dass wir auf mehrere Entwicklungen in der Handelslandschaft unserer Branche schnell reagieren können. Wir werden die Entwicklung weiter beobachten

und die Strategie häufiger prüfen. Das Risiko der einseitigen Fokussierung ist uns zu groß. Das bedeutet aber nicht, dass wir weiterhin „auf allen Hochzeiten tanzen“ werden. Wir werden uns trotzdem auf eine schlüssige Strategie ausrichten und wissen, dass wir uns dann sukzessiv von einigen geliebten Nebenschauplätzen verabschieden müssen. Damit bündeln wir unsere Energien.“

(2) Unsere Strategie soll handlungsrobust sein.

„Wir wollen unsere eigenen Stärken nutzen. Wenn die Strategie Sinn macht und gleichzeitig das berücksichtigt, was wir bereits gut können, sind wir schneller handlungsfähig. Wenn wir in komplett neue Geschäftsfelder einsteigen, zu denen wir noch wenig Wissen und wenig Erfahrung haben, ist das Risiko für uns recht groß. Darüberhinaus wäre das mit großen Investitionen verbunden. Eine Repositionierung unseres jetzigen Geschäftsmodells erscheint uns Erfolg versprechender als ein komplett neues Geschäftsmodell, welches wir nicht beherrschen und in dem uns andere sehr weit voraus sind.“

(3) Unsere Strategie soll personenrobust sein.

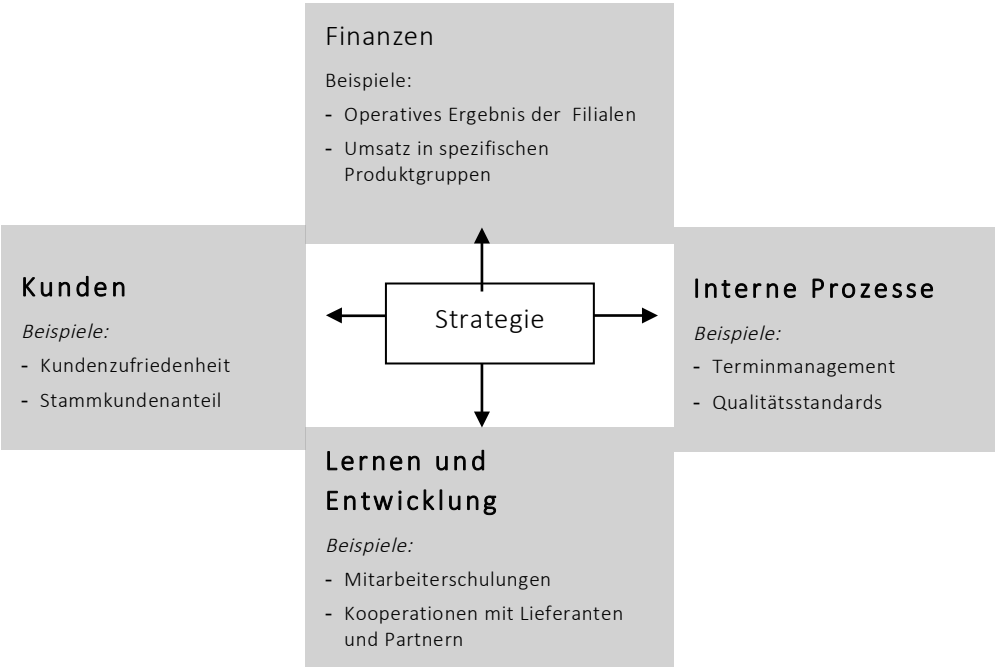
„Wir sind in diesem mittelständischen Unternehmen als Führungskraft gelandet, weil wir den unternehmerischen Handlungsspielraum schätzen. Von unserer Energie und Tatkraft hängt sehr viel in diesem Unternehmen ab. Wenn wir alle an einem Strang ziehen und die verabredeten Punkte konsequent umsetzen, können wir viel bewegen. Deshalb sollte die Strategie so gewählt werden, dass zumindest die meisten von uns sich persönlich damit identifizieren können. Denn wenn wir diese Strategie widerstrebend umsetzen und wir nicht davon überzeugt sind, wird die Erfolgswahrscheinlichkeit gebremst. Unsere Unternehmenskultur fordert und fördert diesen Einsatz. Wir wollen ihn gern für eine Strategie geben, von der wir überzeugt sind und die wir gemeinsam entwickelt haben.“

Nach diesen drei Kriterien wurden alle 6 Strategieszenarien bewertet. Die höchsten Punktwerte bei diesem Verfahren erhielten folgende Optionen: „Regionale Ausrichtung + Integration eines Nischenangebotes“ und „Anschluss an einen Systemlieferanten“. Diese beiden Szenarien wurden von der Gruppe in eine schlüssige Strategie integriert.

Umsetzung der Strategie

Diese Strategie wurde konkret ausformuliert. Mit Elementen aus der Balanced Scorecard wurden erste Indikatoren entwickelt, anhand derer das Führungsteam erkennen kann, ob das Unternehmen mit der gewählten Strategie auf dem richtigen Weg ist. So wurden für die 4 Ebenen „Finanzen“, „Lernen + Entwicklung“, „Interne Prozesse“ und „Kunden“ relevante Kenngrößen festgelegt. Dazu wurden klare Ziele formuliert und ein Umsetzungsplan mit Verantwortlichkeiten, Zeitleiste und Aufgabenpaketen verabschiedet. Damit war der Workshop beendet, ein Strategie-Review wird in einem Jahr erfolgen.

Woran können wir erkennen, dass wir mit dieser Strategie erfolgreich sind?



Ergebnisse

Die Strategieentwicklung hat ein knappes Jahr gedauert. Die operative Tätigkeit ist weiter gelaufen und die ersten Früchte des Strategieentwicklungsprozesses waren bereits im ersten Jahr erkennbar. Die Auseinandersetzung mit der Zukunft war für die meisten Beteiligten in dieser konzentrierten Form neu. Es hat dazu geführt, dass jetzt jeder ein klares Bild davon hat, wie sich die Zukunft des Unternehmens entwickeln kann. Die strategische Diskussion ergab bei allen Beteiligten einen Schub, die eigene Führungsarbeit im konkreten Unternehmensalltag zu fokussieren. Es wurden auf Abteilungs-Ebene Meetings anberaumt, anhand derer die Arbeit reflektiert und ausgerichtet wurde. Das führte zu einem neuen Schwung bei der Motivation der Mitarbeiter. Einzelnen ist es manchmal schwer gefallen, offen in strategische Diskussion hinein zu gehen, denn diese Arbeit ist kein „100-Meter-Lauf“. Aber alle im Führungsteam sind nach diesem Jahr davon überzeugt, den richtigen Weg zu beschreiten. Das Strategie-Review in einem Jahr wird zeigen, wie weit der Weg geführt hat und wie erfolgreich er war. Allen Beteiligten ist bewusst, dass sie weiterhin die Zukunft im Auge behalten müssen. Die neue Strategie

bündelt die Kräfte im Unternehmen und zeigt eine realistische neue Perspektive für das Unternehmen.

Autor

Dieter Kannenberg
Geschäftsführung
flow consulting gmbh

Kontakt:

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
www.flow.de

change is our business

flow consulting

flow change®: Strategieentwicklung

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
Fon +49 (0)5141 740074
Fax +49 (0)5141 740078
mail@flow.de
www.flow.de