



# STRATEGIEENTWICKLUNG IM MITTELSTAND

am Beispiel

## WSB Neue Energien

Dr. Markus Kottbauer  
Partner, Trainer, Berater  
Controller Akademie

Dipl. Wirtsch. Ing. Marko Lieske  
Kfm. Leiter, Prokurist  
WSB Neue Energien GmbH



7. Mai 2012

# WER IST DIE CONTROLLER AKADEMIE?

Die Controller Akademie vereinigt Kompetenz aus Lehre und betrieblicher Praxis



# WER IST DIE CONTROLLER AKADEMIE?



## Die Controller Akademie vereinigt Kompetenz aus Lehre und betrieblicher Praxis

- Wir führen **öffentliche Seminare** und firmeninterne **Trainings** durch
  - Wir sind seit 1971 am öffentlichen Markt tätig
  - Für Controller läuft seit mehr als **40 Jahren** das Ausbildungsprogramm zum **Controller's Diplom**
  - Wir sind die führende außeruniversitäre Controlling lehrende Einrichtung im deutschsprachigen Raum - ein **Vollsortimenter in Bezug auf Controlling** - wir haben ca. **50 verschiedene Seminare** in verschiedenen Sprachen
  - Unsere Zielgruppe sind **Controller und Führungskräfte**
  - Pro Jahr besuchen ca. **5.500 Teilnehmer** unsere öffentlichen Seminare und ca. **2.500 Teilnehmer erhalten individuelle Seminare** in den Unternehmen
- In den Unternehmen **begleiten wir beim Umsetzen – Coaching**, Beratung
  - Seit 2008 bieten wir ein modular aufgebautes **Management Programm** an **WIKO - Wissen kompakt für Führungskräfte**

# Kurzvita Dr. Markus Kottbauer



- Ich bin seit 2002 Trainer und seit 2006 Partner der Controller Akademie.
  - Neben der Durchführung von Seminaren im Controller's Ausbildungsprogramm (Stufe I, II, III und IV) halte ich u.a. die Seminare:
    - Strategieentwicklung
    - Alle WIKO-Seminare: z.B.: Strategie, Businessplan und Wertorientierung
- **Pro Jahr führe ich mehrere Workshops zur Erarbeitung von Strategien** und Bearbeitung verschiedener Controlling spezifischer Themen in Unternehmen verschiedenster Branchen durch.
  - Seit 2007 bin ich **zuständig für den Auf- und Ausbau von Seminaren für Führungskräfte** (Wissen kompakt – Seminare, [www.wissenkompakt.de](http://www.wissenkompakt.de)).
- **Zuvor** war ich als Geschäftsleitungsmitglied in einem Forschungszentrum für die Strategieentwicklung und das Strategische Controlling zuständig, als **Senior Consultant bei der Unternehmensberatung Ernst&Young** sowie bei **SAP** in Wien als Projektleiter, Produktmanager und Trainer für Business Intelligence, Berichtswesen und Planung tätig.

# WER IST WSB NEUE ENERGIEN GMBH?



## WSB Komplettanbieter für Projekte im Bereich Erneuerbare Energien

- WSB steht für **Wind Solar Biomasse** – „Natürlich Ressourcen nutzen“
- WSB bietet Lösungen entlang der **Wertschöpfungskette** von Projekten im Bereich **Erneuerbare Energien** an (Akquise, Planung, Genehmigung, Finanzierung, Realisierung, Vertrieb, Service)
- Gegründet 1997 von 2 Personen, heute mehr als 200 Mitarbeiter
- Headquarter in **Dresden**, Niederlassungen in Deutschland (Bayreuth) und im Ausland (Frankreich, Polen, Rumänien, Tschechien und Italien)
- Seither hat WSB Projekte mit einem Investitionsvolumen von **ca. 700 Mio. €** und einer installierten Leistung von **460 MW** realisiert
- Kontinuierliches Wachstum des Unternehmens für die nächsten Jahre geplant  
**Projektpipeline > 2000 MW**

# Kurzvita Dipl. Wirtsch. Ing. Marko Lieske

- Ich bin seit 2010 Kaufmännischer Leiter und seit 2011 Prokurist bei der WSB Neue Energien GmbH
- Verantwortungsbereiche innerhalb des WSB Konzerns  
Finanzbuchhaltung, Projekt- und Unternehmensfinanzierung, Controlling und IT
- Seit 2010 u.a. auch für die Weiterentwicklung des Bereichs Controlling verantwortlich, dies schließt zum einen die Etablierung eines Konzernweiten Beteiligungscontrolling (incl. eines einheitlichen und systembasierten Planungs- und Berichtswesens ein, also auch die Etablierung des strategischen Controllings im Unternehmen)
- Zuvor als Assistent Manager bei der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Advisory Bereich tätig. Projektschwerpunkte lagen in der Einführung und Optimierung von Finanzprozessen und –systemen und internen Kontrollsystemen.



## Werden in Ihren Unternehmen Strategien entwickelt?

„Es mangelt den Unternehmen nicht an Strategien,  
es mangelt an der gezielten Umsetzung“ (Drucker, Kaplan)

### Woran scheitert oftmals die Umsetzung?

- **Keine durchgängige Erarbeitung** - es wird zwar überlegt, aber nicht finalisiert
- **Maßgebliche wollen nicht** - es ziehen nicht alle an einem Strang
- **Inkonsequente Umsetzung** - Die Strategie wird nur sehr zögerlich umgesetzt, bevor sich eine Wirkung einstellt, wird schon wieder die Richtung geändert
- ...

# ERGEBNIS EINER STUDIE ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

zum Nachlesen

Als Resümee einer Studie zur Strategieentwicklung in 115 mittelständischen Unternehmen zieht Kai Jannek, Senior Foresight Consultant in einem Beratungsunternehmen für strategische Zukunftsfragen, folgende Schlüsse:

*„Ich würde den Mittelständlern nicht empfehlen, mehr Zukunftsarbeit zu leisten als sie dies ohnehin schon tun. Ihre Arbeit muss jedoch stärker systematisiert werden, es bedarf einer stärkeren Bündelung und einer entsprechenden Verwertung der Informationen.“* „Innovative Unternehmen suchen genauso stark nach Neuerungen wie weniger innovative, werfen jedoch einen weiteren Blick über eigene Grenzen in andere Branchen hinaus“, meint Jannek.

Zitat aus:

Jannek K., Burmeister K., „CORPORATE FORESIGHT IM MITTELSTAND - Zentrale Ergebnisse und nächste Schritte“, Beitrag in „Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung“, Reinhold Popp, Elmar Schüll, 2008



# DAS STRATEGISCHE DREIECK VON OHMAE

## Die drei wesentlichen Blickwinkel bei der Strategieerarbeitung

**Unternehmen, IST-Situation**  
(**Stärken**, **Schwächen** sowie Chancen und Gefahren)

### Umfeldanalyse

- P** - political/legal/politisches Umfeld inkl. Rechtssystem
- E** - economic / wirtschaftliche Veränderungen
- S** - social / gesellschaftliches und rechtliches Umfeld
- T** - technological / technologische Entwicklungen
- (E)** - ecological / ökologische Aspekte

**durchgängige Erarbeitung**

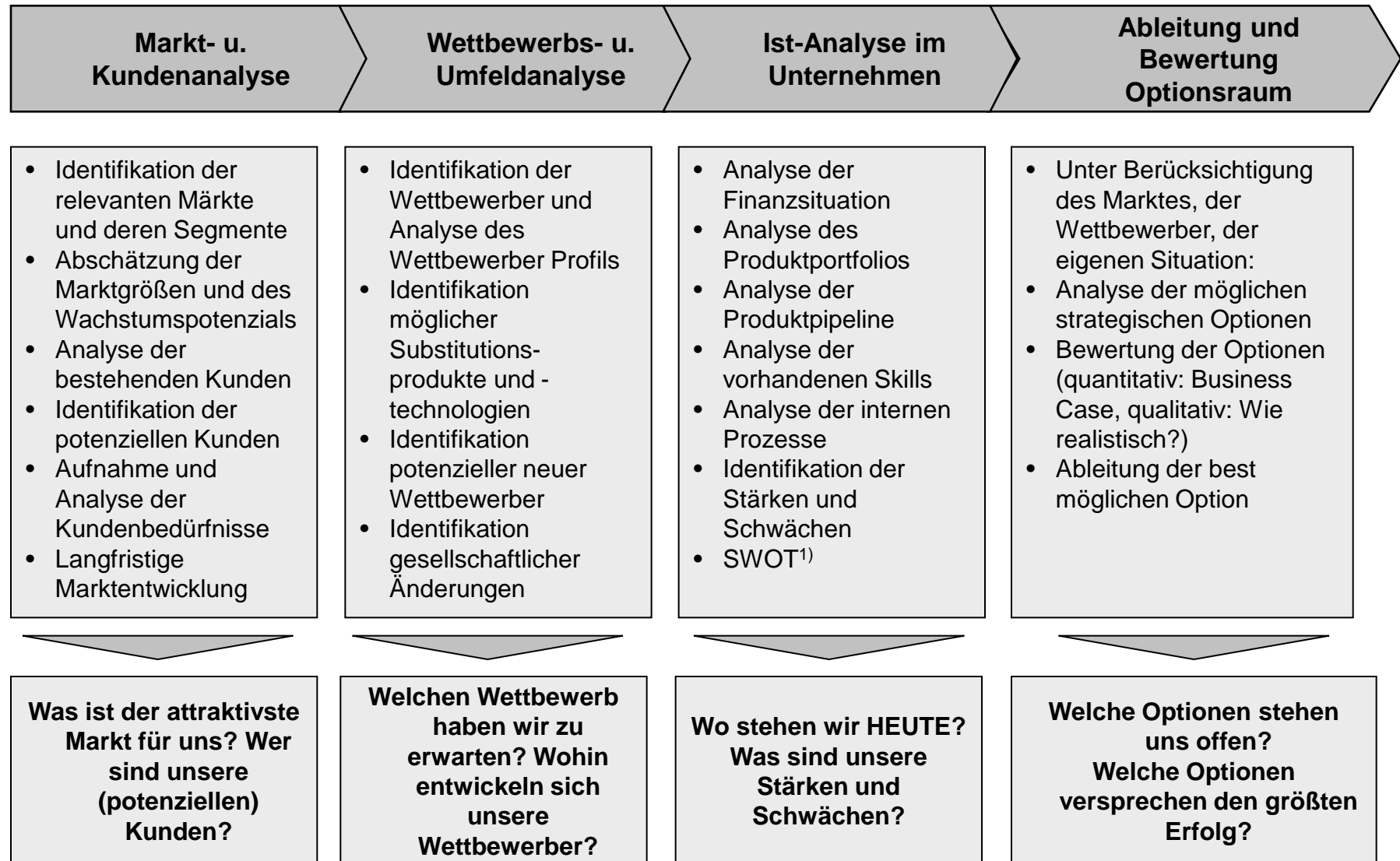
**Wettbewerb**  
(**Gefahren** und ev. auch Chancen)

**Markt, Kunden**  
(**Chancen**, Gefahren)

# ELEMENTE DER STRATEGIEENTWICKLUNG

zum Nachlesen

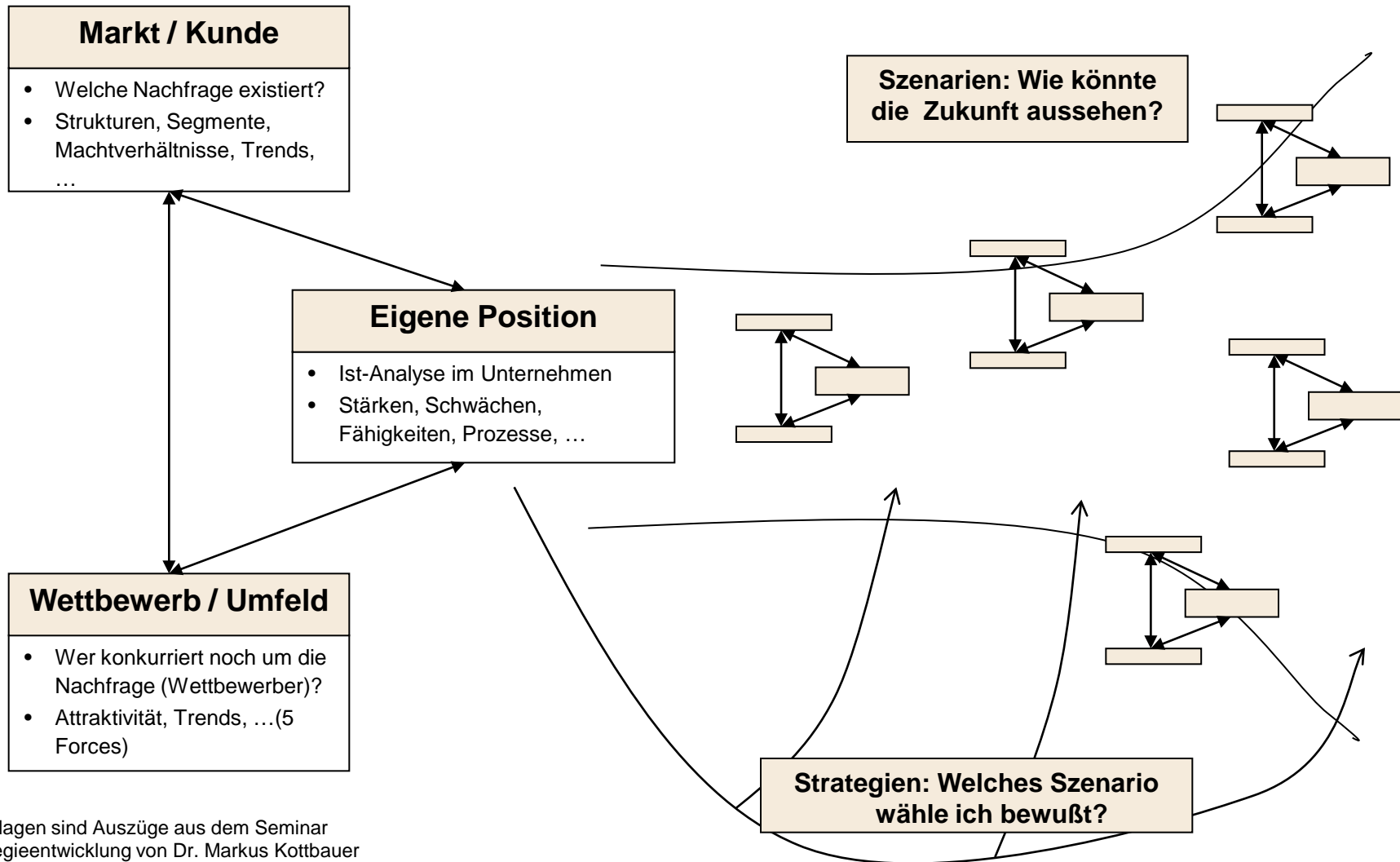
Unterlagen sind Auszüge aus dem Seminar Strategieentwicklung von Dr. Markus Kottbauer und Dr. Tosja Zywiets



1) Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

# DIE ANALYSEN ERÖFFNEN EINEN TRICHTER AN MÖGLICHKEITEN

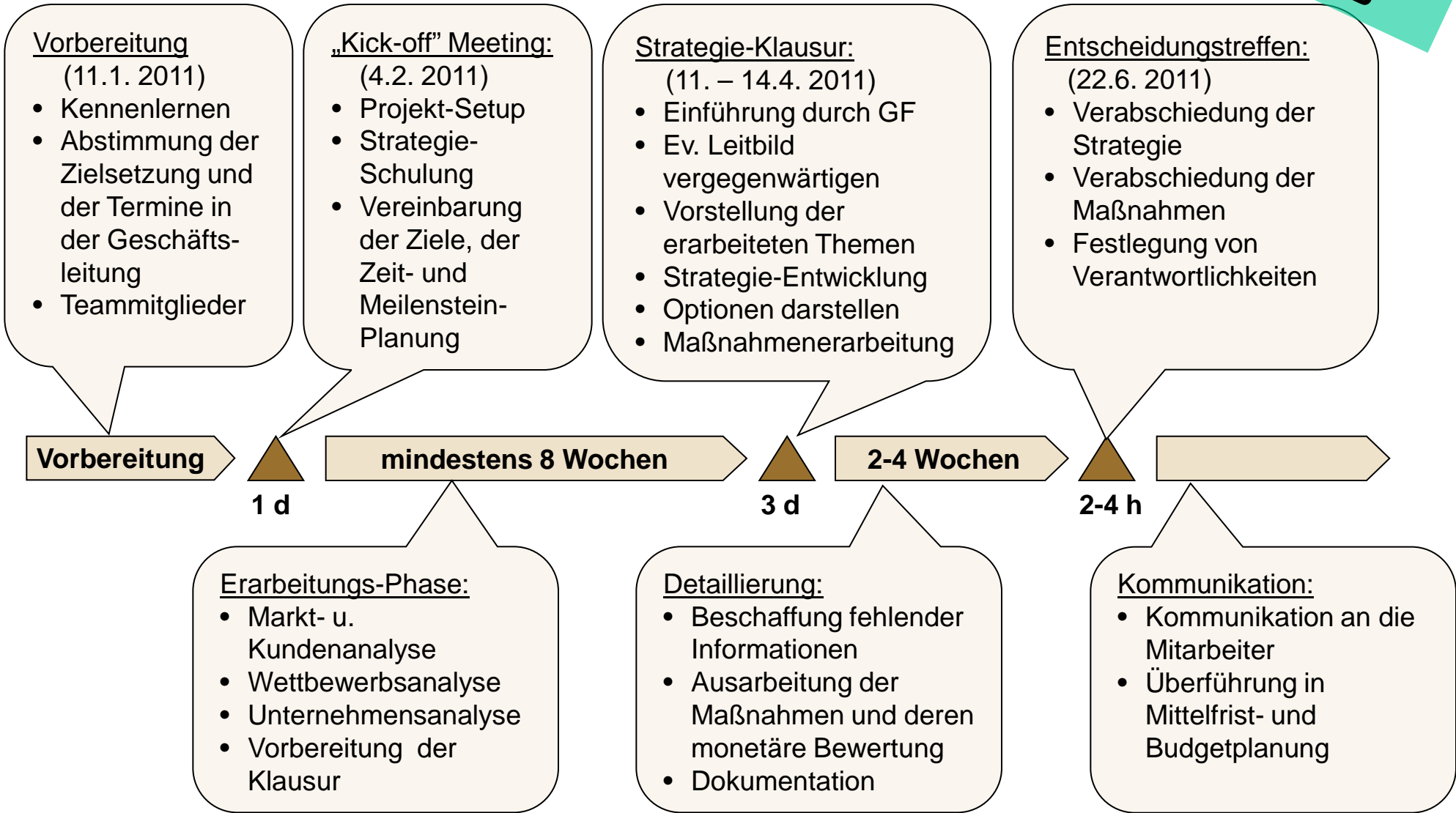
## Der Szenariotrichter voller Optionen



Unterlagen sind Auszüge aus dem Seminar Strategieentwicklung von Dr. Markus Kottbauer und Dr. Tosja Zywiets

# PROJEKTABLAUF – MEILENSTEINE - ZEITPLANUNG

am Beispiel  
WSB



# PROJEKTORGANISATION FÜR DIE STRATEGIE-ERARBEITUNG

## Wer soll dabei sein?

- Know-how Träger
- Vertrauenspersonen
- Verschiedene Fachbereiche
- Hierarchisch durchmischt

**Maßgebliche  
beteiligen**

**Vorstand oder  
Geschäftsführung**

**Projektleitung  
MA ev. gemeins. mit Externem**

## Aufgabe:

- Projektplanung
- Koordination der Teams
- Projektcontrolling
- Inhaltliche Steuerung

**Team „Kunde/Markt“  
3-4 MA**

## Mitarbeiter aus:

- Marketing
- Vertrieb
- Evtl. Einkauf

## Aufgabe:

- Erarbeitung der Markt-Analyse
- Kundeninterviews

**Team „Wettbewerb/  
Umfeld“, 3-4 MA**

## Mitarbeiter aus:

- Management
- Vertrieb
- Evtl. Einkauf

## Aufgabe:

- Erarbeitung der Wettbewerbs-Analyse
- Wettbewerber-Interviews

**Team „Ist-Analyse“  
3-4 MA**

## Mitarbeiter aus:

- Controlling
- Management
- Produktion
- Evtl. Einkauf, F&E

## Aufgabe:

- Erarbeitung der Ist-Analyse
- Benchmarking

**Team „Optionen“  
3-4 MA**

## Mitarbeiter aus:

- Management
- Vertrieb

## Aufgabe:

- Erarbeitung und Bewertung der generellen Optionen
- Bewertung der Umsetzbarkeit

1) Die Größe des Projekt-Teams hängt natürlich stark von der Unternehmensgröße- und –komplexität ab!

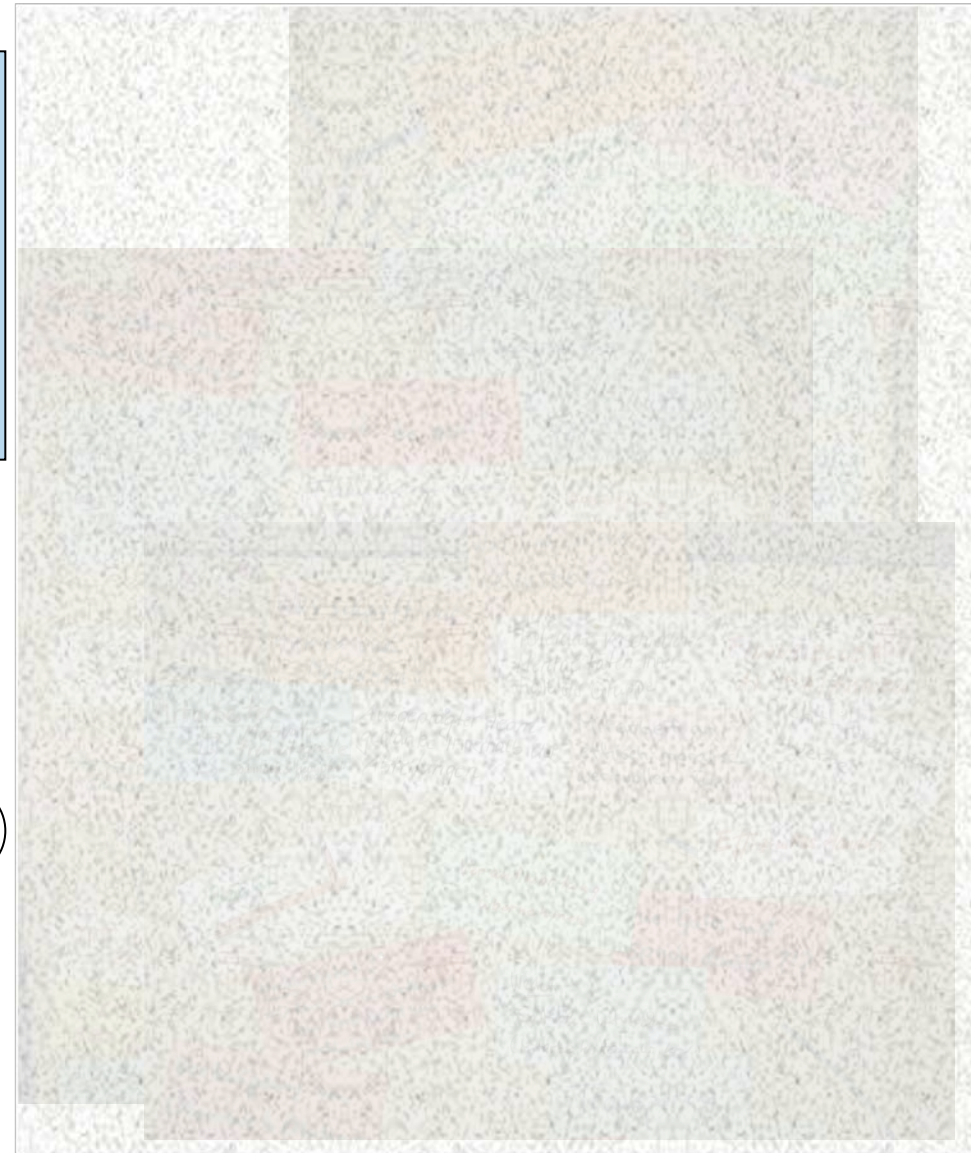
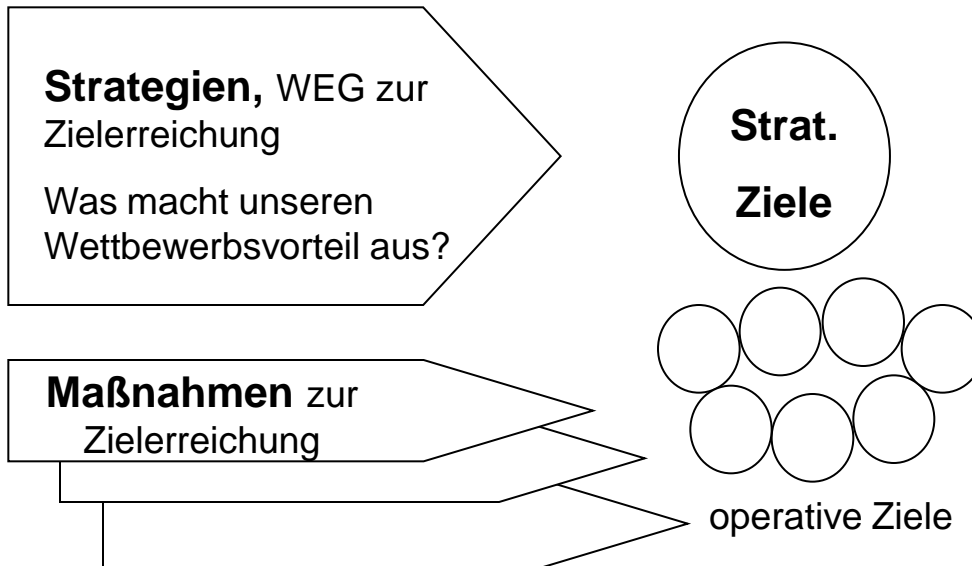
# AGENDA DER STRATEGIE KLAUSUR

am Beispiel  
WSB

Zeit	Vorabend	Tag 1	Tag 2	Tag 3
<b>Vormittag</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der ausgearbeiteten Themen (explizit ohne Diskussion!) ca. 30 Min. pro Thema</li> <li>• Werkzeuge vorstellen</li> <li>• In 3 werkzeugorientierten Gruppen werden aus den Analysen mögliche Strategien und Zukunftsszenarien erarbeitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Formular vorstellen</li> <li>• Ausarbeitung von drei Strateg. Formularen</li> <li>• Vorstellung des 1. Strateg. Formulars u. Diskussion</li> <li>• Vorstellung des 2. Formulars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realisierungswahrscheinlichkeit beurteilen</li> <li>• Priorisierung</li> <li>• Definition der Maßnahmen und Projekte</li> <li>• Festlegung der Verantwortlichkeiten</li> <li>• Nächste Schritte</li> </ul>
<b>Nachmittag</b>	18.30: Anreise und "Check-in"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeiten in den Teams</li> <li>• Präsentation und moderierte Diskussion der Ergebnisse (SWOT, Portfolio, Wettbewerbskräfte, Potenzialanalyse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussion</li> <li>• Vorstellung des 3. Formulars</li> <li>• Ableitung der Strategischen Potenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss durch gemeinsames Mittagessen</li> </ul>
<b>Abend</b>	19:00 Gemeinsames Abendessen  20.00 Leitbild in Erinnerung rufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsetzung</li> <li>• Jeweils Ableitung von möglichen Strategien / Teilstrategien / Projekten / Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsames Team-Event</li> </ul>	

# VORABEND

# VISION VERDEUTLICHEN UND LEITBILD IN ERINNERUNG RUFEN

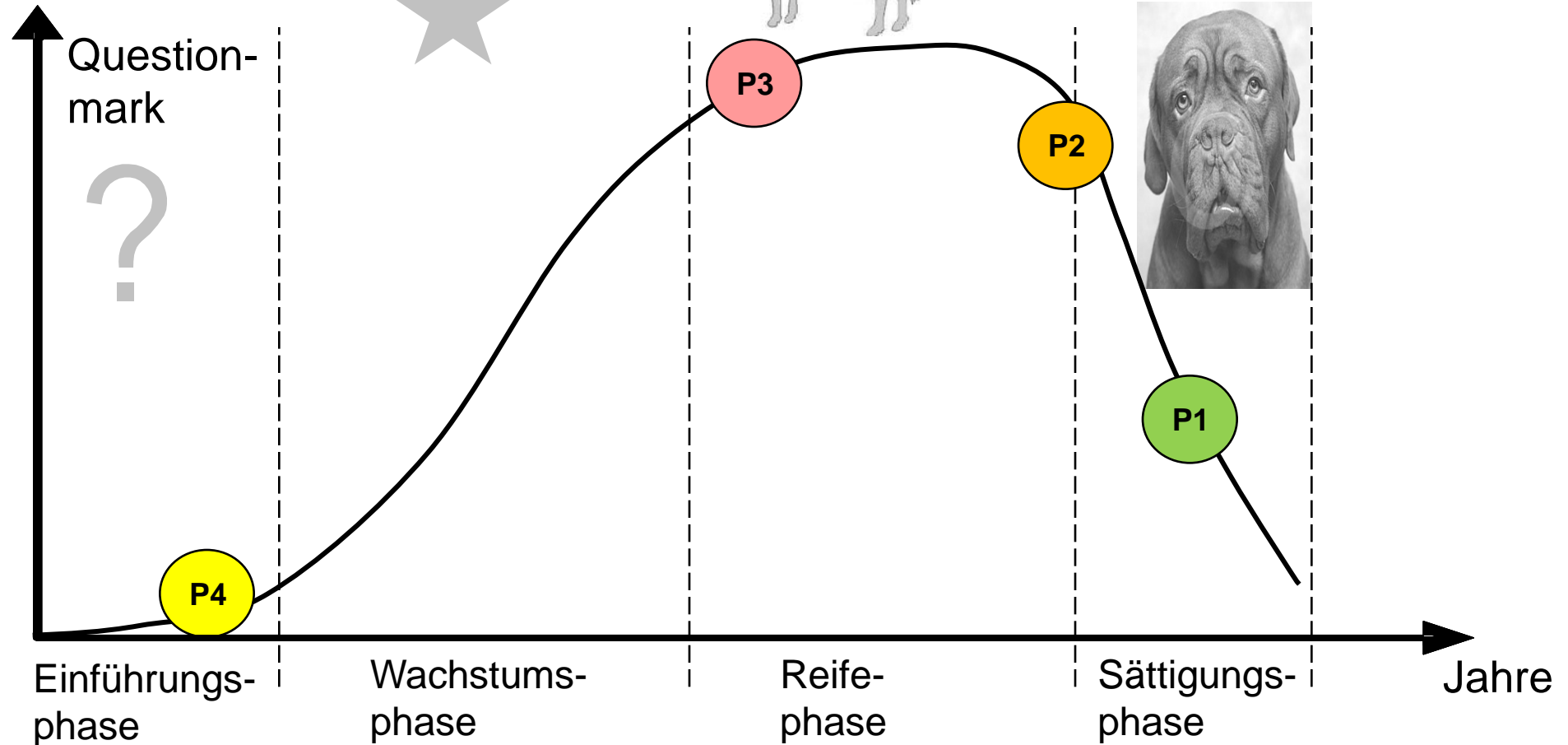


# TAG 1

# VORSTELLUNG UND BEARBEITUNG DER ANALYSEN

z.B.: Wo stehen die Produkte im Lebenszyklus?

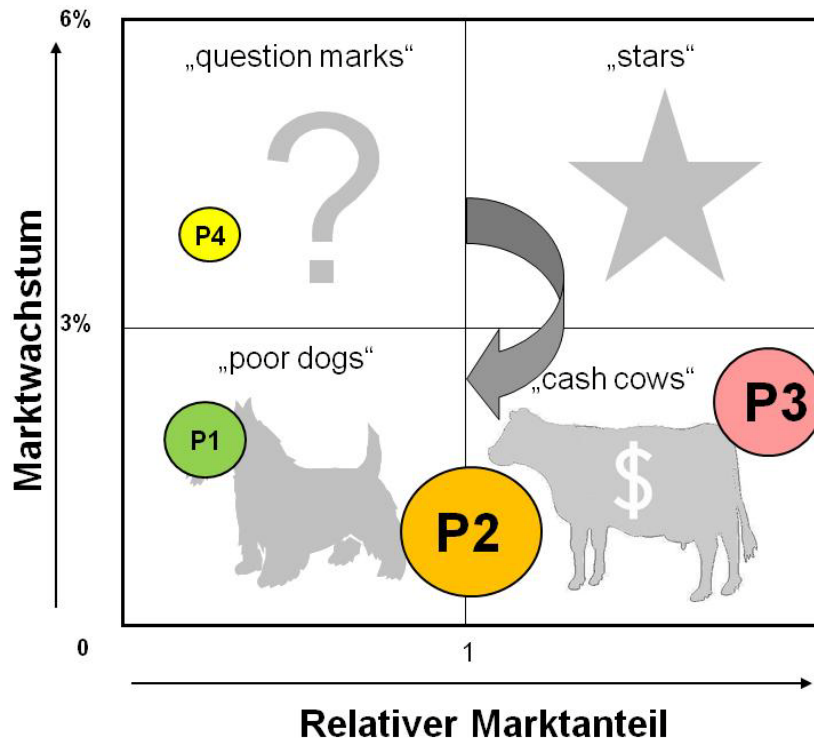
Absatz-  
volumen



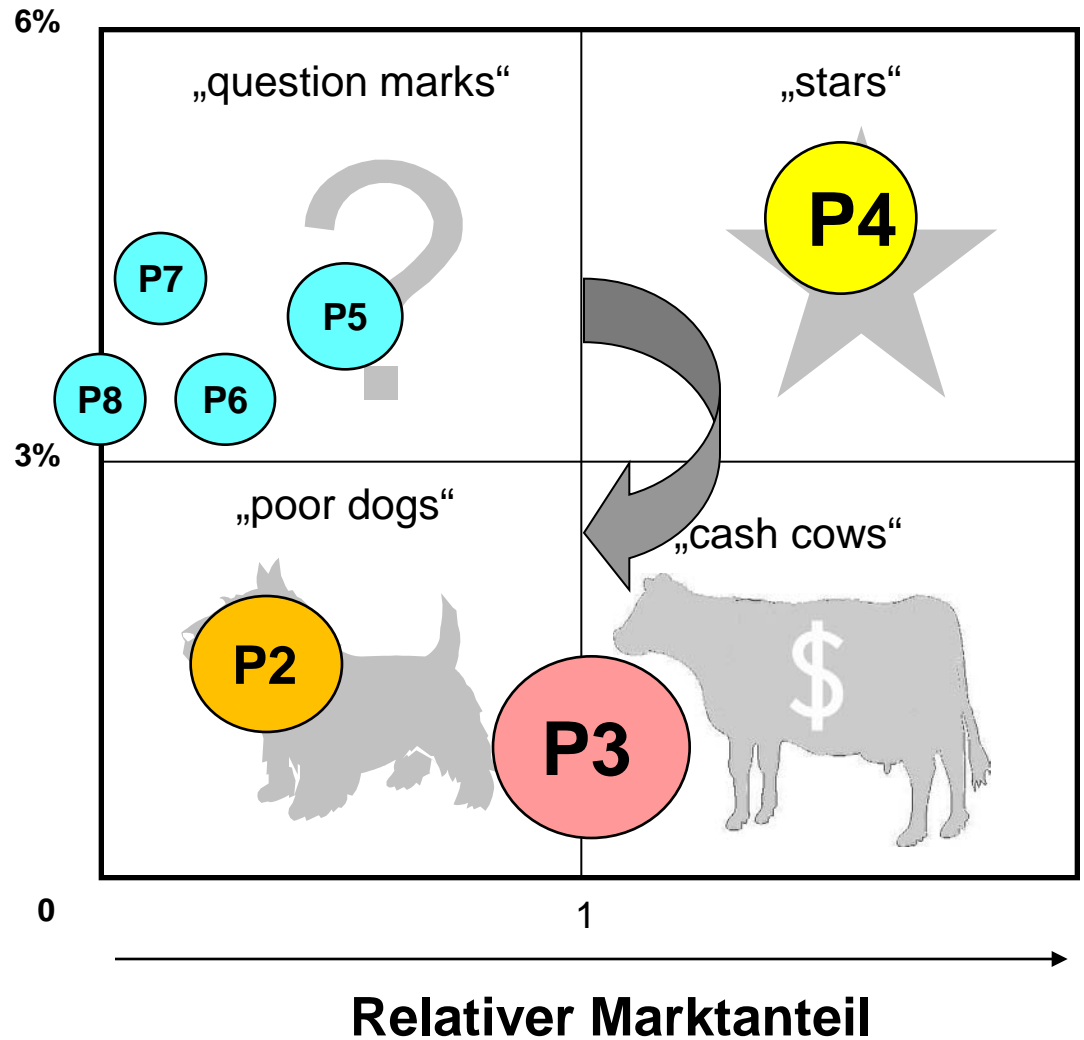


# TAG 1 DIE ENTWICKLUNG VOM IST ZUM ZIELPORTFOLIO

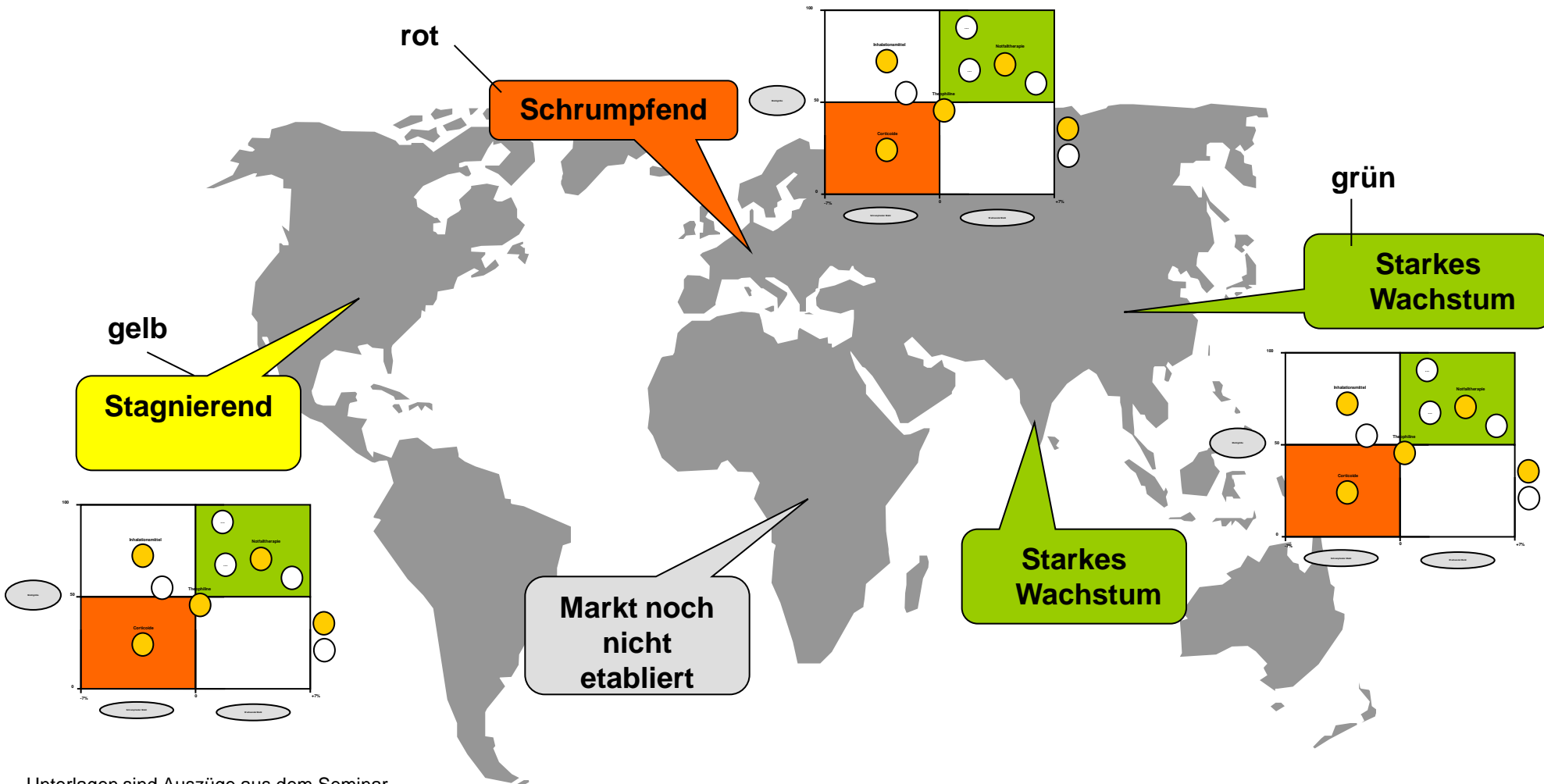
**IST**



**Zielfortfolio in 4 Jahren**



# TAG 1 WIE UNTERSCHIEDEN SICH DIE MÄRKTE IN VERSCHIEDENEN KONTINENTEN UND LÄNDERN?



Unterlagen sind Auszüge aus dem Seminar Strategieentwicklung von Dr. Markus Kottbauer und Dr. Tosja Zywiets

# TAG 1

## DIE POTENZIALANALYSE

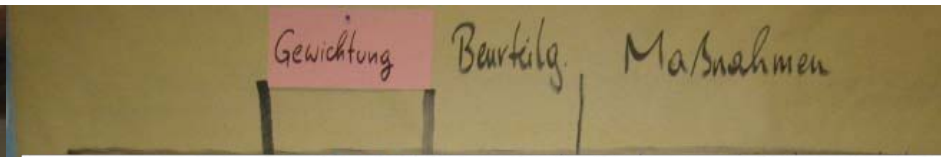
### Welche Kriterien sind den Kunden wichtig? Wie gut sind wir darin?

zum Nachlesen

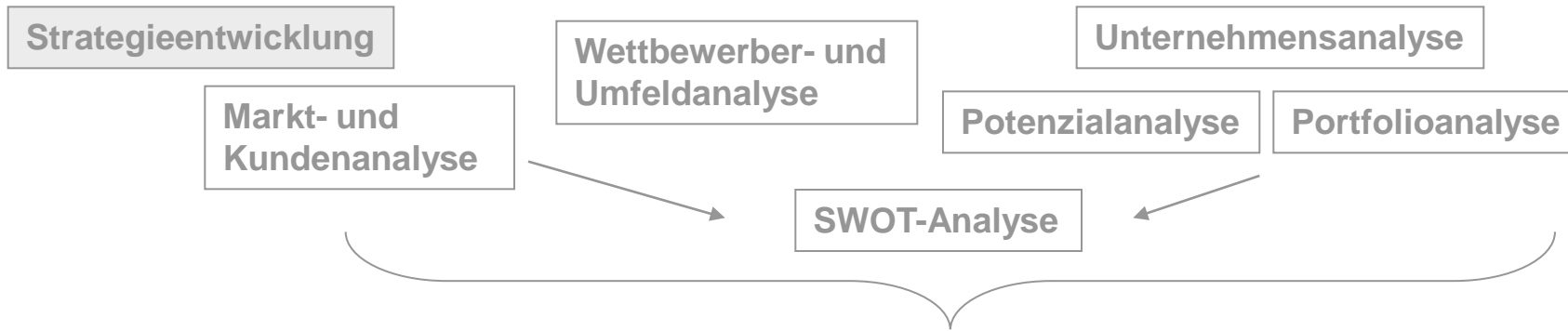
Kriterien für Potenzial	Wert aus Sicht Kunde	Ist					Potenzial-Punkte	Potenziale Teilstrategien Projekte	Ziel Potenzial-Punkte
		Beurteilung gegenüber Mitbewerber							
		5	4	3	2	1			
Markenstärke	30						120	halten	120
Vertriebswege	20						20	ausbauen	60
Hohe Verfügbarkeit	5						20	Lager abbauen	15
Produktqualität	10						40	halten	40
Intern. Marktpräsenz	35						70	ausbauen	140
<b>Summe</b>	<b>100</b>	<b>3</b> stärkster Wettbewerber					<b>270</b>		<b>375</b>
<b>Potenzialquotient: Ist</b>		$\frac{270}{300} = 0,9$							
<b>Potenzialquotient: Ziel</b>		$\frac{375}{300} = 1,25$							

# TAG 1

# ERGEBNISSE IM WSB-WORKSHOP



# TAG 2      AUSGEHEND VON DEN ANALYSEN AM TAG 1 WIRD AM FOLGETAG KONKRETISIERT



## 1. Das Strategische Konzept

Das Strategische Formular
Leitbild: Vision – Mission
Strategische Ziele:
Strategie / Teilstrategien:
Prämissen:
Maßnahmen:

Was nimmt man sich vor?

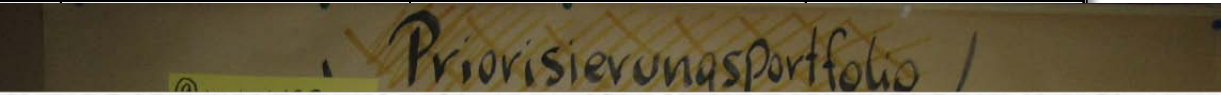
**Grundlage für  
konsequente  
Umsetzung**



**Abends ein Event zum Entspannen**

# TAG 3

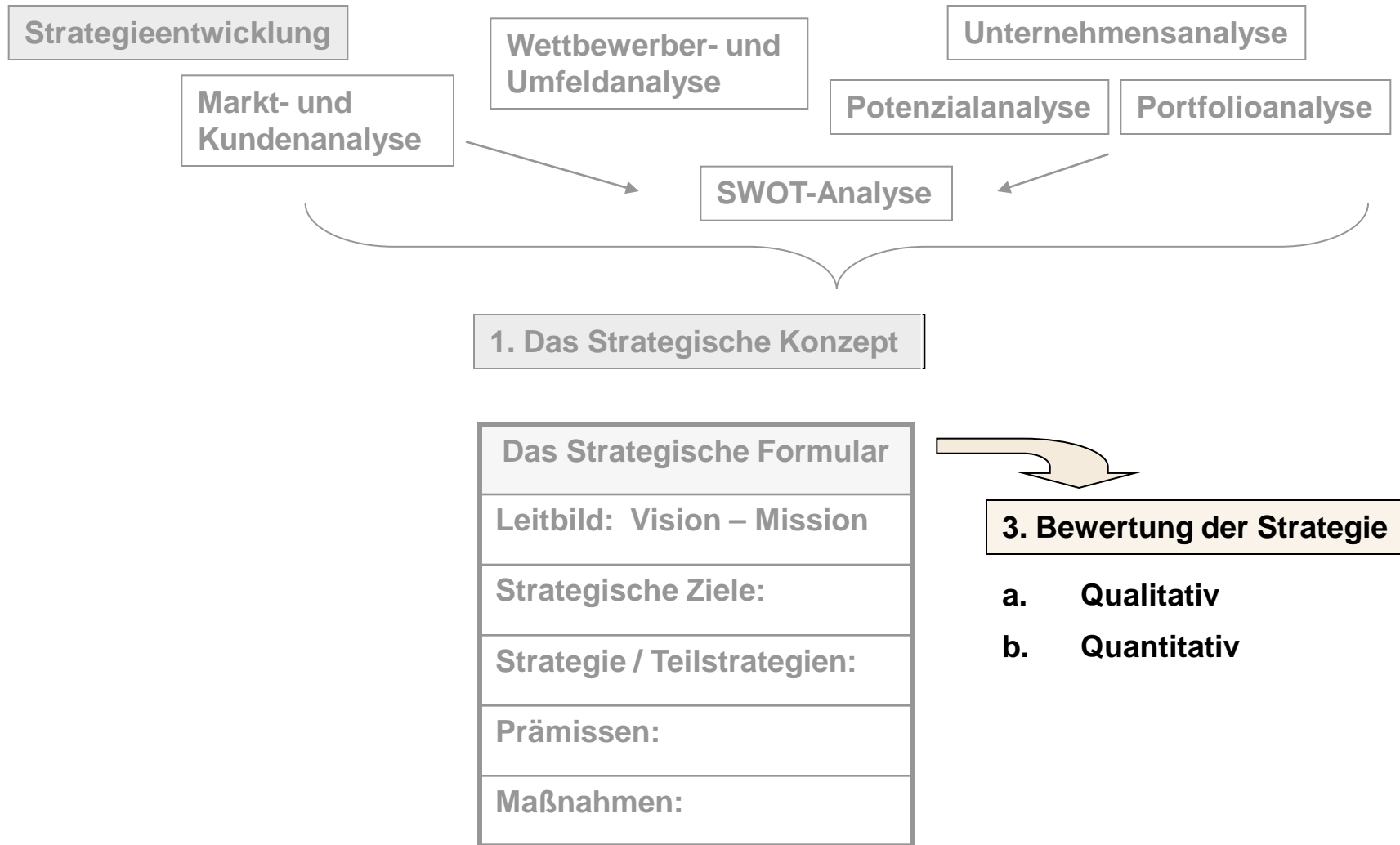
# ERGEBNISSE IM WSB-WORKSHOP

Strategieentwicklung 2011		WSB Neue Energien			
Leitbild Wir sind eine eigentümergeführte Ingenieursgesellschaft und ein Energiehersteller					
Nummer	Strategie/Teilstrategie	Ziel	Kennzahl	Maßnahmen (vom Projektleiter zu konkretisieren)	Erläuterungen zum Zweck der Aktion
	"Vision 10-10-10"	in 10 Jahren 10 fachen Umsatz mit mind. 10 % ROS			
1	geografische Marktdiversifizierung und somit Risikostreuung				

**Wer soll das alles machen?**

**konsequente  
Umsetzung**

# NACH DEM WORKSHOP WERDEN DIE VORHABEN QUANTIFIZIERT

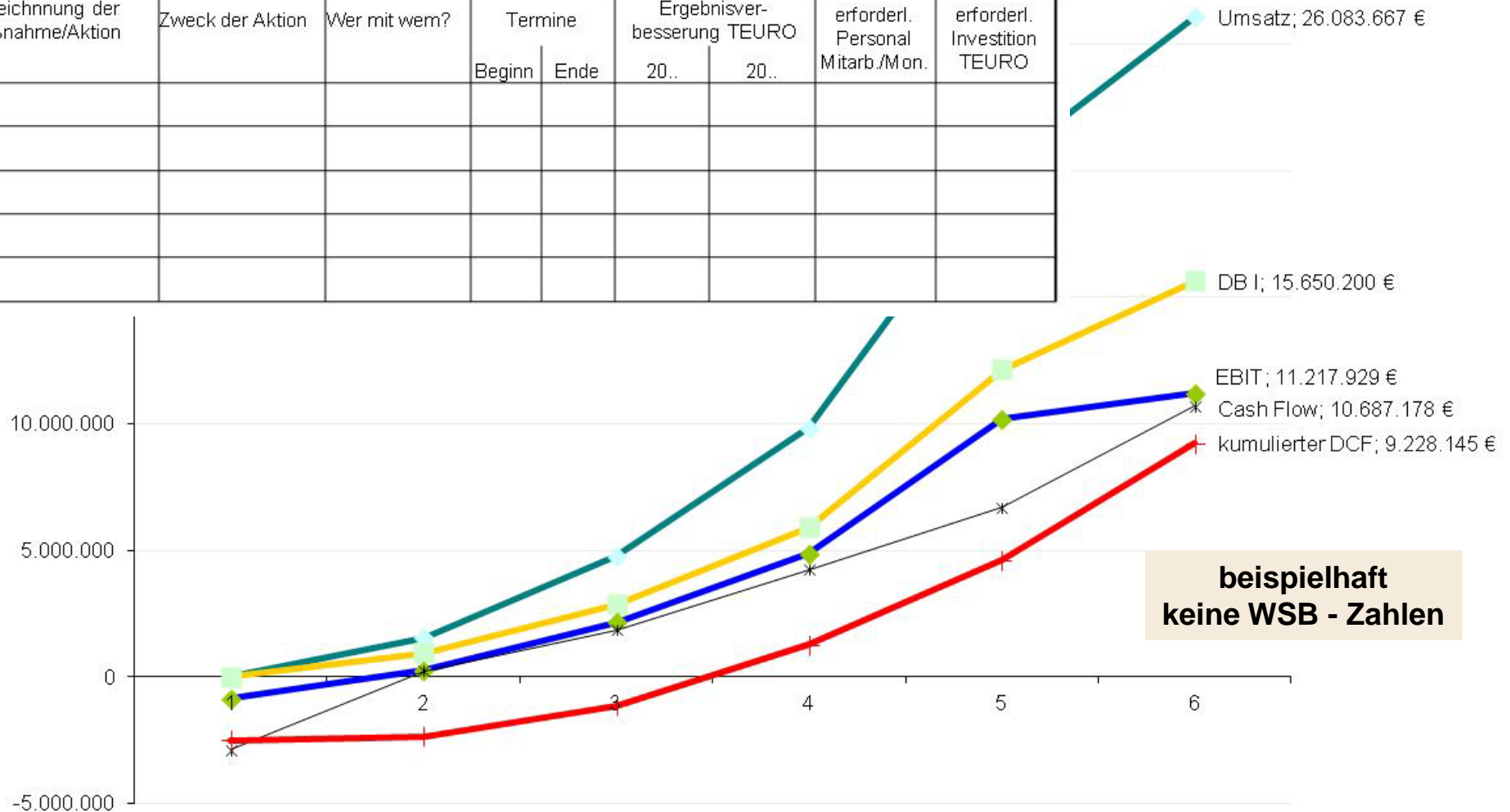




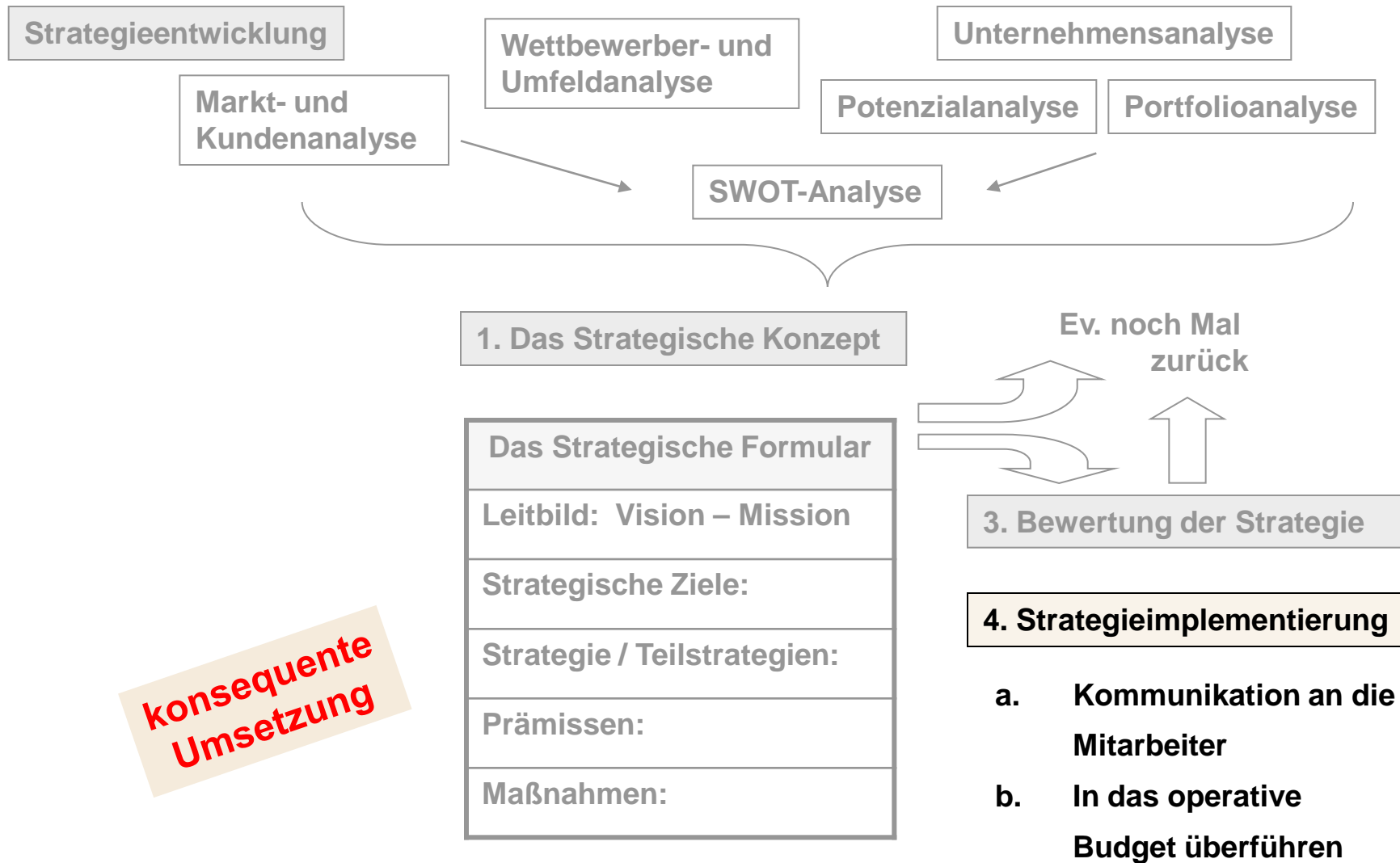
# KONKRETISIERUNG DER MAßNAHMEN UND ÜBERFÜHRUNG IN EINE MEHRJAHRESERGEBNISRECHNUNG BIS ZUM DCF

Planung 20..	Unternehmen, Sparte	Fassung vom: .....	Maßnahmen-Aktionsplan
--------------	---------------------	--------------------	-----------------------

Lfd. Nr.	Bezeichnung der Maßnahme/Aktion	Zweck der Aktion	Wer mit wem?	Termine		Ergebnisverbesserung TEURO		erforderl. Personal Mitarb./Mon.	erforderl. Investition TEURO
				Beginn	Ende	20..	20..		



# DIE KOMMUNIKATION ALS TEIL DER IMPLEMENTIERUNG



# DIE STRATEGIEKommunikation ALS ERFOLGSFAKTOR

▪ Was soll mit der Kommunikation erreicht werden?

## Akzeptanz

- Was wird da gemacht? Warum wird das gemacht?
- Passiert das wirklich? Ich verstehe das nicht!

## Beteiligung

- Betrifft mich das?
- Ist das positiv oder negativ für mich?
- Kann ich das?
- Wie soll ich da vorgehen?

## Commitment

- Was bewirkt mein Handeln? Hilft es?
- Werden die Unternehmensziele erreicht? Hilft unsere Anstrengung?

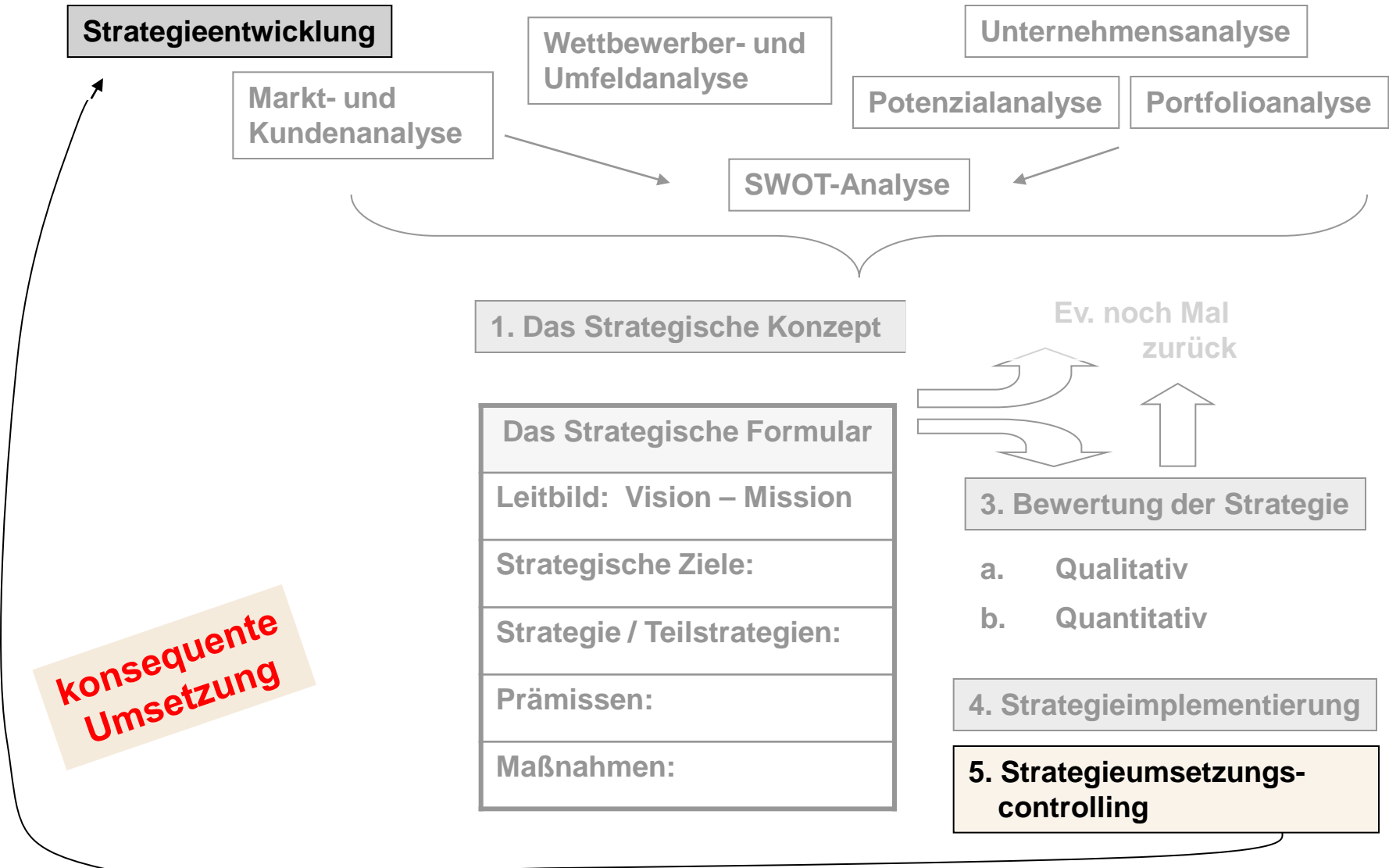
- Wie können die Fragen beantwortet werden?
- Durch wen bzw. welches Kommunikationsmittel?

- Chef in der Mitarbeiter-Versammlung
- Intranet, Mail
- Vorgesetzter im MA-Gespräch
- Eine **Vertrauensperson** (Promotor) im pers. Gespräch

- Vorgesetzter im MA-Gespräch.
- Schulung
- **Leitfaden zur Vorgehensweise**

- **Laufende Kommunikation**
- Chef in der Mitarbeiter-versammlung
- Vorgesetzter im MA-Gespräch
- Intranet
- MA-Zeitung

# WHAT GET'S MEASURED GET'S DONE



# EIN JAHR DANACH: RESÜMEE AUS WSB-SICHT

## lessons learned

### Was wurde bereits erfolgreich umgesetzt:

- Vision 10-10-10 in Plan/Zielzahlen pro Geschäftsjahr transferiert
- Diverse Umsetzungen der beschlossenen Maßnahmen: Anpassung Organisationsstruktur, Eintritt in neue Märkte, Stromdirektvermarktung, Strategische Partnerschaften...

### Was hat nicht so gut geklappt:

- Erreichung der Ziele im Verhältnis zum gesteckten Zeitplan
- Konsequenz der Priorisierung von Maßnahmen
- Aufgaben/Tätigkeiten sind stark an die jeweiligen Personen gebunden

### Was würden wir heute anders machen:

- Noch strengere Priorisierung der Maßnahmen und Festsetzung eines Zeitplans, der auch nach dem Workshop noch als realistisch erscheint
- Intensiveres Nachhalten der Maßnahmen
- Der Weg ist das Ziel, aber diese Wege sind nur bedingt planbar

# DIE 7 ERFOLGSFAKTOREN DER STRATEGIEENTWICKLUNG

Zusammenfassung

1. **VISION** – Leitbild und Leitziel als Basis
2. **MITARBEITEREINBINDUNG** - quer über die Wertschöpfungskette und hierarchisch durchmischt Know-how Träger und Vertrauenspersonen einbinden
3. **AUSGEWOGENE UND KONKRETE ZIELE** – wann ist das Ziel erreicht?
4. **PRIORISIERUNG** – Umfang der Projekte und Maßnahmen müssen zusätzlich zum operativen Alltag zu schaffen sein
5. **KOMMUNIKATION** – die Mitarbeiter sollen die Strategie kennen, verstehen und an der Umsetzung teilhaben (ABC – Akzeptanz-Beteiligung-Commitment)
6. **STRATEGIE-UMSETZUNGS-CONTROLLING** – nur was gemessen wird, wird wirklich gemacht, aus den Abweichungen soll gelernt werden
7. **FIXER BESTANDTEIL IM JÄHRLICHEN PLANUNGSPROZESS** – Strategieentwicklung ist nichts einmaliges, die Strategischen Projekte müssen angepasst, weiterentwickelt und abgeschlossen werden, neue Projekte folgen