# SUCCEED-INSIGHTS

Nachrichten, Trends und Entwicklungen
aus der Unternehmerberatungswelt

## Die wichtigsten Instrumente des strategischen Controllings

Wer stellt eigentlich sicher, dass das Unternehmen auch in fünf oder zehn Jahren noch erfolgreich am Markt besteht und nicht von neuen Entwicklungen überrollt wird?
Hier kommt das strategische Controlling ins Spiel, das sich nicht mit dem "Heute", sondern intensiv mit dem "Morgen" beschäftigt. Es dient als unverzichtbares Planungsinstrument und Frühwarnsystem, um Probleme und Abweichungen zu erkennen, noch lange bevor sie eintreten und finanziellen Schaden anrichten können.
Während das operative Controlling kurzfristige Ziele steuert, entwirft die strategische Ebene den großen Plan für die kommenden Jahre. Das Ziel ist es, langfristige Überlebensstrategien zu entwickeln, indem Sie bestehende Stärken gezielt ausbauen und Schwächen wirkungsvoll minimieren.
Lesen Sie weiter, um zu erfahren, wie Sie Ihr Unternehmen sicher durch kommende Herausforderungen navigieren.



## DIESES MAL IM BLICKPUNKT

Strategisches Controlling: So sichern Sie die langfristige Zukunft Ihres Unternehmens

SUCCEED
DIE UNTERNEHMERBERATER

@Miguel Á. Padriñán von Pexels via Canva.com

# Den Blick weit nach vorne richten

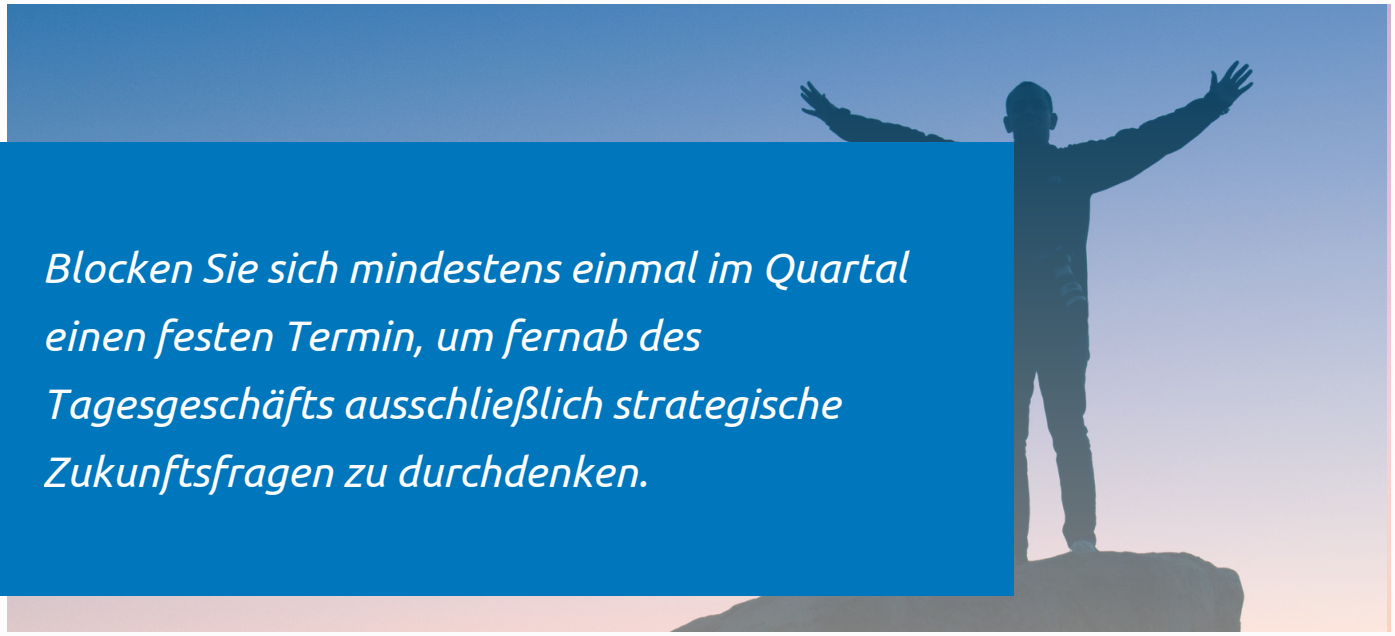
Das strategische Controlling hinterfragt den Status Ihres Unternehmens, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Damit ist es Teil der Unternehmensplanung. Es geht dabei nicht um das Abarbeiten von Listen, sondern um die aktive Überprüfung zentraler Unternehmensbereiche in einem fließenden Prozess. Sie sollten beispielsweise regelmäßig prüfen, ob Ihre Produkte und Geschäftsfelder noch zeitgemäß sind oder ob sie – ähnlich wie einst die Schreibmaschine durch den Computer – bald obsolet werden könnten.

Gleiches gilt für die Märkte: Sind Sie noch auf den richtigen Spielfeldern aktiv oder gibt es vielversprechende neue Absatzgebiete, die Sie bisher ignoriert haben, wie etwa der Schritt ins benachbarte Ausland? Auch der Blick auf die Konkurrenz ist essenziell, um nicht überrascht zu werden, wenn ein Mitbewerber plötzlich ein neues Verfahren auf den Markt bringt. Intern müssen Sie klären, ob das Wissen Ihrer Belegschaft für künftige Technologien ausreicht und ob Ihre Finanzierung so aufgestellt ist, dass Sie auch in schwierigen Zeiten liquide bleiben. Schließlich muss die Organisation Ihres Unternehmens so flexibel sein, dass sie künftigen Anforderungen gewachsen ist.

**Die Stärken-Schwächen-Analyse**

Bei diesem Werkzeug begeben Sie sich auf eine ehrliche Spurensuche im eigenen Haus, indem Sie Ihr Unternehmen direkt mit Ihrem wichtigsten Konkurrenten vergleichen.
Zuerst ermitteln Sie die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Ihre Branche, bewerten dann sich und den Wettbewerber anhand dieser Punkte und stellen das Ergebnis grafisch dar, um Handlungsfelder abzuleiten.

Stellen Sie sich als konkretes Beispiel einen lokalen Bio-Bäcker vor, der sich mit einer großen Supermarktkette vergleicht. Bei der Analyse stellt er fest, dass seine Stärken ganz klar in der Produktqualität und der persönlichen Beratung liegen, während seine Schwächen die höheren Preise und die schlechteren Parkmöglichkeiten sind. Aus dieser Erkenntnis leitet er strategisch ab, dass er den Preiskampf gegen den Supermarkt nicht gewinnen kann; stattdessen muss er seine Nische durch noch besseren Service und exklusive Produkte weiter ausbauen, um die Kunden trotz Parkplatzmangel in seinen Laden zu locken.



*Blocken Sie sich mindestens einmal im Quartal einen festen Termin, um fernab des Tagesgeschäfts ausschließlich strategische Zukunftsfragen zu durchdenken.*

@Snapwire von Pexels via Canva.com

# Strategische Erfolgsfaktoren ermitteln

Damit die oben genannte Analyse funktioniert, müssen Sie wissen, welche Stellschrauben Ihren Erfolg eigentlich antreiben. Diese sogenannten strategischen Erfolgsfaktoren sind interne und externe Einflussgrößen, die unmittelbaren Einfluss auf Ihren Geschäftserfolg haben.
Man unterteilt sie grob in drei Bereiche: Zu den allgemeinen Potenzialen zählen Dinge wie Ihre Innovationskraft in der Forschung oder die Effizienz Ihrer Fertigung. Der Bereich der Ressourcen umfasst Ihre Sachmittel, die finanzielle Ausstattung und vor allem die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter. Die dritte Säule ist die Marktposition, die sich durch Ihren Marktanteil, das Image Ihrer Marke oder Ihre Kostenstruktur definiert, wer seine Erfolgsfaktoren kennt, kann gezielt an ihnen arbeiten.

Tipp:
Konzentrieren Sie sich auf maximal fünf bis sieben Schlüsselfaktoren, um den Fokus nicht zu verlieren und sich nicht in Details zu verrennen.

*Nutzen Sie diese Analyse nicht nur für das Gesamtunternehmen, sondern auch zur schnellen qualitativen Bewertung einzelner Projekte oder Investitionen.*

**Die SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse (aus dem Englischen für Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) verknüpft die interne Sicht mit der externen Marktentwicklungen in einer einfachen Vier-Felder-Matrix. Oben tragen Sie Ihre internen Stärken und Schwächen ein (der aktuelle Status), während Sie unten die zukünftigen Chancen und Gefahren des Marktes auflisten (der Blick in die Zukunft). Der Sinn besteht darin, Strategien zu entwickeln, wie Sie Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen, und wie Sie sich vor Risiken schützen.

Nehmen wir als Beispiel eine traditionelle Schreinerei: Eine große interne Stärke sind die hochqualifizierten Mitarbeiter, die jedes Problem lösen können. Eine interne Schwäche ist jedoch der veraltete Maschinenpark, der langsam arbeitet. Der Markt bietet als Chance eine wachsende Nachfrage nach individuellen Designermöbeln, birgt aber als Risiko steigende Energiepreise.
Die Strategie der Schreinerei könnte nun lauten: Wir nutzen unsere Fachkräfte (Stärke), um die Nische der teuren Designermöbel (Chance) zu besetzen, da hier die hohen Preise die Ineffizienz der alten Maschinen (Schwäche) leichter kompensieren können, als es bei der Massenproduktion möglich wäre.



@Shamia Casiano von Pexels via Canva.com

# Strategische Erfolgsfaktoren ermitteln

### Der Produktlebenszyklus

Da kaum ein Produkt ewig lebt, hilft Ihnen die Analyse des Lebenszyklus zu verstehen, wann Investitionen lohnen und wann der Ausstieg naht. Ein Produkt durchläuft typischerweise fünf Phasen: Einführungsphase, Wachstumsphase, Reifephase, Sättigungsphase und Degenerationsphase (Rückgang).

Denken Sie an den klassischen DVD-Player: In der Einführungsphase war er ein teures Nischenprodukt, das kaum Gewinne abwarf. In der Wachstumsphase stiegen die Umsätze rasant an und die Hersteller verdienten viel Geld. In der Reifephase hatte fast jeder Haushalt ein Gerät, der Markt war verteilt und die Preise sanken. In der Sättigungsphase begann der Preiskampf die Gewinne aufzufressen, bis schließlich Streaming-Dienste aufkamen und den DVD-Player in die Degenerationsphase drückten, wo er heute kaum noch eine Rolle spielt. Wichtig für Sie: Starten Sie die Entwicklung eines Nachfolgeprodukts bereits dann, wenn sich Ihr aktueller Bestseller noch in der erfolgreichen Wachstumsphase befindet, um spätere Umsatzlöcher zu vermeiden. Für das strategische Controlling ist es ebenso essenziell, die Umsatz- und Gewinnkurven genau zu beobachten.

### Die Portfolio-Analyse (Vier-Felder-Matrix)

Mit der Portfolio-Analyse bewerten Sie Ihre Produkte anhand von zwei Dimensionen: dem zu erwartenden Marktwachstum und Ihrem eigenen relativen Marktanteil im Vergleich zum stärksten Konkurrenten. Dies gilt auch für viele Produkte, die von kleinen Unternehmen angeboten werden.
Daraus ergeben sich vier anschauliche Kategorien für Ihre Produkte. "Fragezeichen" sind Produkte in stark wachsenden Märkten, bei denen Sie aber noch einen geringen Marktanteil haben. Hier müssen Sie investieren und hoffen, dass sie zu Marktführern werden. "Sterne" (Stars) sind Ihre Spitzenreiter: Sie haben einen hohen Marktanteil in einem wachsenden Markt und bringen gutes Geld.
Wenn das Marktwachstum irgendwann nachlässt, Ihr Anteil aber hoch bleibt, werden die Sterne zu "Melkkühen" (Cash Cows). Diese Produkte benötigen kaum noch Investitionen, werfen aber hohe Gewinne ab, die Sie abschöpfen können. Schließlich gibt es die "Armen Hunde" (Poor Dogs), Produkte mit schlechtem Marktanteil in stagnierenden Märkten. Ein Smartphone-Hersteller würde sein neuestes Top-Modell als "Stern" betrachten, während das alte Tasten-Handy ein "Armer Hund" ist, der aus dem Sortiment genommen werden sollte.

Bitte beachten Sie, dass dieser Artikel lediglich einen ersten Überblick bietet und als Einstieg in die Thematik dient.

*Strategisches Controlling ist weit mehr als trockene Theorie für Konzerne: Es ist das Navigationssystem, das auch kleinen und mittleren Unternehmen den Weg weist. Wer Instrumente wie die Stärken-Schwächen-Analyse oder die Vier-Felder-Matrix regelmäßig anwendet, überlässt den Erfolg nicht dem Zufall, sondern agiert vorausschauend und planvoll. Sie erkennen frühzeitig, wann Produkte auslaufen, wo Marktnischen entstehen und wie Sie sich gegen Wettbewerber behaupten können. Nehmen Sie sich die Zeit für diese Analysen – es ist die beste Investition in die langfristige Sicherheit Ihres Unternehmens.*