

10 Fallstricke bei der strategischen Planung

BearingPoint-Partner erläutern Herausforderungen der strategischen Planung und sprechen konkrete Empfehlungen für CEOs und CFOs aus.



10 Fallstricke bei der strategischen Planung

BearingPoint-Partner zeigen, was die größten Hürden für Unternehmen in den kommenden Monaten sein werden, und geben Ratschläge, wie man diese umgehen kann.



Dr. Robert Wagner,
Partner, Financial Services
mit Kai Wächter
und Samyr Mezzour

1 Aufbau von Strategien auf den Klischees von gestern und nicht auf den demographischen Anforderungen von morgen

Durch die Menge und Qualität der verfügbaren Daten wird es zunehmend einfacher, die Geschäfts- und Marketingstrategien auf harten Fakten aufzubauen. Viele Unternehmen orientieren sich jedoch immer noch stark an historischen Erfahrungen und wiederholen vorrangig, was in der Vergangenheit funktioniert hat. Dies führt dazu, dass sich das wirtschaftliche Umfeld vielfach schneller ändert, als die Unternehmen, die dieses Umfeld bedienen.

Zwei Beispiele

- Aktivitäten in den Bereichen Kultur, Sport oder Lifestyle, die historisch vor allem mit jüngeren Menschen assoziiert wurden, sprechen heute zunehmend reifere Altersgruppen an.
- In vielen Märkten wächst die Mittelschicht mit entsprechenden Auswirkungen auf das Kaufverhalten der Menschen.

Vorausdenkende „digitale“ Unternehmen – wie Google oder Facebook sowie viele Telekommunikations- und Einzelhandelsunternehmen – nutzen zunehmend demografische Erkenntnisse, um traditionelle Branchen, wie etwa Banken und Versicherungen, anzugreifen¹. Generell müssen alle Unternehmen das digitale Zeitalter „annehmen“, um mit der digitalen Entwicklung Schritt zu halten².

Maßnahmen:

- Nutzen Sie reale Daten und harte Fakten anstelle ungeprüfter Hypothesen als Grundlage für Ihre Marktanalysen sowie für die Planung Ihrer Initiativen.
- Lernen Sie von neu in den Markt eintretenden Unternehmen und nutzen Sie Pilotunternehmen oder innovative Spin-off-Einheiten, die außerhalb der etablierten Strukturen ihrer Muttergesellschaft agieren können.

Noch immer die Burg bewachen, obwohl die Welt längst ein Dorf geworden ist **2**

Während sich die Weltwirtschaft auf ein zunehmend komplexes Ökosystem zubewegt, arbeiten viele Unternehmen immer noch so, als ob sie im Zentrum ihres Markts stünden – sie verhalten sich verteidigend in Bezug auf ihre bestehenden Kunden, streben aber nur langsam in neue Wirtschaftsbereiche und halten ihre Zulieferer auf Distanz. Unterdessen überholen die Schwellenländer ihre westlichen Counterparts in puncto Innovation und Produktivität:

- Viele Innovationen kommen inzwischen aus Entwicklungsländern, dazu gehören Themen wie Mobile Payment und Remote Health.^{3,4,5}
- Dagegen sind jetzt etablierte Länder wie China und Indien zunehmend bestrebt, die Fertigung in Niedrigkostenzentren auszulagern.^{6,7}
- Die Verbraucher äußern sich ebenfalls lauter, fordernder und vor allem globaler, da die Nachfrage der Mittelschicht nach Produkten und Dienstleistungen zunimmt.

Smarte Unternehmen schauen jetzt über ihre Grenzen und Branchen hinaus und erkennen, dass der Aufbau von Partnerschaften und das Engagement mit weltweiten Zulieferern und Kunden für den künftigen Erfolg entscheidend sind.

Maßnahmen:

- Betrachten Sie Partnerschaften als ein zentrales Element der Unternehmensstrategie, mit Schwerpunkt auf einem offenen Datenaustausch.
- Passen Sie die Schaltstelle des Unternehmens so an, dass lokal getriebene Messgrößen und Erfolgskriterien einbezogen werden.
- Legen Sie geschäftliche Initiativen differenziert auf der Basis von regionalen Faktoren fest, vom Vertriebszyklus bis zum Personalwesen.

Sich zu sehr auf Geschäftsmodelle verlassen, die unbegrenzte Ressourcen voraussetzen **3**

Viele Unternehmen planen unzureichend für den bevorstehenden Ressourcenmangel – nicht nur bei fossilen Brennstoffen und Mineralien, sondern auch bei Edelmetallen und bestimmten Nahrungsmitteln. Obwohl die Unternehmen andere Herausforderungen im Sinn haben mögen, während sie aus dem Konjunkturtief herauskommen, arbeiten sie in Bezug auf die künftige Verfügbarkeit von Ressourcen immer noch in einem Zustand der Verleugnung. Dies könnte ihnen Probleme bereiten, wenn es zu unzureichender Planung führt. Die Unternehmen erleben möglicherweise Folgendes:

- Unvermeidliche Zahlung von zunehmend hohen Preisen auf ein wachsendes Spektrum von Ressourcen.
- Die Belastbarkeit der Lieferkette wird durch Preisschwankungen bei den Rohstoffen auf den Prüfstand gestellt.
- Ressourcenknappheit, die zu Steuern auf die Produktion und die Logistik führt.

Obwohl es übertrieben sein mag, zu behaupten, dass Unternehmen infolge solcher Herausforderungen scheitern könnten, werden diejenigen Unternehmen, die bereits ihre Geschäftsmodelle, Finanzpläne, Produktpläne und Beschaffungsstrategien überdacht und hinterfragt haben, besser positioniert sein als ihre Konkurrenten, wenn die unvermeidliche Ressourcenkrise eintritt.

Maßnahmen:

- Überprüfen Sie Ihr Unternehmen mit dem BearingPoint-Stresstests zur Nachhaltigkeit.⁸
- Überprüfen Sie Abhängigkeiten von Ressourcen, Rohstoffen und Nahrungsmitteln, die in der „Gefahrenzone“ liegen, und definieren Sie Strategien zur Risikominderung.



Yvon Donval,
Partner, China
mit Matthias Loebich
und Jean-Michel Huet



Patrick Maeder,
Partner, Insurance
mit Matthias Loebich
und Jean-Michel Huet



Dr. Robert Bosch,
Partner, Financial Services
mit Dr. Robert Wagner

4 Ohne ausreichende Instrumente im Nebel fliegen

Die meisten Unternehmen nutzen eine Vielzahl von Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) zur Unternehmenssteuerung. Allerdings gibt es einige Unternehmen, die zu viele von ihnen haben.

Unternehmen mit einer Fülle von KPIs kann das Verständnis dafür fehlen, was diese Daten bedeuten. Nur wenige CFOs, mit denen wir sprechen, haben einen vollständigen Gesamtüberblick über ihr Unternehmen und wenige Vorstände verfügen über die Werkzeuge, die sie benötigen, um schnelle Entscheidungen treffen zu können. Das ist nicht das, was die Technologie versprochen hat. Hier sind einige der Probleme, die angegangen werden müssen:

- Operativ relevante Informationen sind hinter einer Reihe von Datenquellen versteckt.
- Unternehmen verwalten oft Daten und Kennzahlen, ohne zu wissen, ob sie überhaupt nützlich sind.

Da die Welt immer datenorientierter wird, werden solche Herausforderungen mehr und mehr zunehmen. Ein Wandel im „Mindset“ ist notwendig, um die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit von Informationen zu einem zentralen Punkt für den Unternehmenserfolg zu machen.

Maßnahmen:

- Überprüfen Sie die wesentlichen Informationen und KPIs, die für die Steuerung des Unternehmens wirklich relevant sind.
- Bewerten Sie die Vorteile einer situativen Entscheidungsvorbereitung für die Leistungserbringung des Unternehmens.⁹



Emmanuel Autier,
Partner, Utilities
mit Kai Wächter

5 Schonungsloser Fokus auf Effizienz statt Konzentration auf Markteffektivität

Der Fokus auf Effizienz ist selbstverständlich für Unternehmen, die sich in der Ära nach der Finanzkrise in einer Rationalisierungsphase befinden. Jedoch unterscheidet sich die Marktlandschaft heute sehr von der vor fünf Jahren:

- Zulieferer- und Partnernetze sind viel aktiver und datengetriebener.
- Verbraucher und Mitarbeiter interagieren und kooperieren jetzt direkt ohne die Notwendigkeit externer Medien oder als „Gatekeeper“ fungierender Unternehmen.

Zu viel Aufmerksamkeit auf die Effizienz in Zeiten sinkender Erträge zu verwenden birgt die Gefahr, Gelegenheiten zu verpassen, um auf Marktveränderungen zu reagieren. Infolgedessen können Unternehmen in altmodischen Denkweisen gefangen sein, die unter historischen Notwendigkeiten angemessen waren. Stattdessen ergibt sich die Effektivität eines Unternehmens vielmehr aus einem unermüdlichen Fokus auf Kundenbedürfnisse, den Aufbau von Erfahrungen und der Schaffung von umfassenden und belastbaren Beziehungen mit einem immer größer werdenden Pool von Zulieferern.

Maßnahmen:

- Schauen Sie sich das Portfoliomanagement Ihres Unternehmens an, um laufende Verbesserungen mit Innovationen auszubalancieren.
- Überprüfen Sie Ihre Marketingstrategie und -taktik, um sicherzustellen, dass Sie sich den Bedürfnissen des Marktes anpassen.

Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital: Lippenbekenntnisse, denen keine Taten folgen **6**

Unternehmen werden nicht müde zu betonen, dass ihre Mitarbeiter das wichtigste Asset sind. Aber wie ernst ist es ihnen damit wirklich? Es ist hinlänglich bekannt, dass Investitionen in die Mitarbeiter langfristige Vorteile bringen, in der Realität wird kurzfristigeren Prioritäten indes häufig Vorrang eingeräumt. Dies führt zwar zu schnellen Kosteneinsparungen, kann aber auf lange Sicht ein Unternehmen merklich schwächen. Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter behandeln, hat folgende Implikationen:

- Sie beeinflusst, wie Mitarbeiter geführt, Zielvorgaben aufgestellt und Anreiz- und Bonussysteme gestaltet werden.
- Sie beeinflusst die Beweglichkeit des Unternehmens sowie seine Fähigkeit, von innen heraus Innovationen zu schaffen.

Der Erfolg oder das Scheitern einer Organisation hängt somit entscheidend davon ab, inwieweit die Mitarbeiter dazu befähigt werden, an der Erreichung von strategischen Zielen aktiv mitzuwirken. Googles „20 Prozent Zeit“-Modell ist ein positives Beispiel. Mitarbeiter haben dort pro Woche einen Tag Zeit, um außerhalb ihrer regulären Tätigkeit an ihren eigenen Projekten zu arbeiten.¹⁰ Die Herausforderung liegt allerdings darin, genau festzulegen, von wo aus im Unternehmen derartige Initiativen gesteuert werden.

Maßnahmen:

- Verlagern Sie den Fokus weg von kurzfristigen Zielsteuerungsgrößen auf geschäftsorientierte Ergebnisse.
- Bieten Sie Ihren Mitarbeitern individualisierte Weiterbildungsmöglichkeiten (eventuell nach dem Selbstbedienungsprinzip) anstelle von standardisierten Massenschulungen.
- Schaffen Sie Ihren Mitarbeitern Möglichkeiten, um echte Partner am Erfolg des Unternehmens zu werden.

Das Versäumnis, sich an die kundenorientierte Markttransformation anzupassen **7**

Viele Unternehmen erkennen an, dass ein strategischer Wandel in der Zukunft unvermeidlich ist. Beim Gedanken, dass der Wandel bereits in der Gegenwart beginnt, fühlen sie sich aber unwohl. Vorstände glauben häufig, dass existierende Wertschöpfungsketten adäquat sind und nicht an die vermeintlich unsicheren, aktuellen Markttrends angepasst werden müssen. Die Ergebnisse dieser Haltung sind:

- Langsame Reaktionszeiten
- Geblendet vom bestehenden Erfolg werden die Unternehmen zu Akteuren, die nur eine Sache richtig gut können und laufen dadurch Gefahr, von Wettbewerbern überholt zu werden.

Der Friedhof der Geschichte ist voll von bekannten Unternehmen, die Beleg dafür sind, wie schnell ein solcher Prozess ablaufen kann: Kodak, Blockbuster und Woolworth dienen als abschreckende Warnungen. Die Zukunft bietet eine Vielzahl von Chancen und Möglichkeiten für Unternehmen, die in der Lage sind, auf die veränderte Nachfrage aus BRIC¹¹- und MINT¹²-Ländern zu reagieren. Unternehmen müssen jeden Tag eine Start-up-Mentalität annehmen, nach Möglichkeiten für Innovationen suchen und mit Zulieferern und Kunden zusammenarbeiten, ansonsten riskieren sie, schnell auf der Müllhalde der Geschichte zu landen.

Maßnahmen:

- Fördern Sie offene Innovationen parallel zum bestehenden Geschäft.¹³
- Erproben Sie neue Ideen in Form von Pilotprojekten mit Abstand zum Stammgeschäft.^{14, 15}
- Gehen Sie neue Märkte direkt an und warten Sie nicht darauf, dass diese auf Sie zukommen.



Franz Hiller,
Partner, Finance, Risk & Compliance
mit Olivier Chappert



Kai Wächter,
Partner, Government & Defence
mit Kay Manke, Rozenn Guellec
und Emmanuel Autier



Henri Tcheng,
Partner, Communication,
Media & Entertainment
mit Franz Hiller und Juergen Lux

8 Regulierungen umgehen statt aktiv mitzugestalten

Die Regulierung unterschiedlichster Geschäftsaktivitäten wird sich sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Regierungs- und Behördenebene weiterentwickeln. Wie weitreichend die Veränderung geschieht, wird von der zunehmenden Globalisierung der Märkte und den fortschreitenden demographischen Veränderungen abhängen, aber auch davon, welche politischen Bemühungen unternommen werden, um den in den letzten Jahren erkannten Schwachstellen zu begegnen. Von Unternehmensseite werden diese Entwicklungen gewöhnlich als Einschränkungen gesehen, die es zu ignorieren, zu umgehen oder zu meiden gilt, indem Schlupflöcher in den bestehenden Bestimmungen genutzt werden, obwohl neue Regelungen bereits vorbereitet werden.

In einer zunehmend globalisierten Geschäftswelt sind zwei Regulierungsbereiche von besonderem Interesse:

- Der Finanzbereich, insbesondere im Hinblick darauf, wie Geschäfte international geführt und überwacht werden.
- Der Schutz der Kundendaten, da Unternehmen zunehmend auf Cloud-basierte Services zurückgreifen.

Im selben Maße wie die Transparenz von Daten zunimmt, wird auch die entsprechende Regulierung nicht lange auf sich warten lassen. Die Antwort der Unternehmen sollte daher sein, die maßgebliche Rolle von Aufsichtsstellen bei der Lenkung von Industriesegmenten anzuerkennen und darüber hinaus im Sinne der Regulierung mit ihnen zusammenzuarbeiten. Das bedeutet einerseits, sich an die teilweise paradoxen Verhaltensweisen und Einstellungen der Kunden anzupassen (z. B. im Bereich Privatsphäre) und sich andererseits im Rahmen sämtlicher geltenden Gesetze und Bestimmungen zu bewegen.

Maßnahmen:

- Arbeiten Sie mit nationalen und internationalen Regulierern zusammen, um zu verstehen, wie und aus welchen Gründen Entscheidungen getroffen werden.
- Schaffen Sie interne Innovationsteams, die regulatorische Rahmenbedingungen als einen treibenden Faktor betrachten.

9 Dienstleistungen gegenüber Produkten stiefmütterlich behandeln

Obwohl die Welt immer noch Produkte braucht und will, hängt der Unternehmenserfolg zunehmend von kundennahen Dienstleistungen ab. Ob produzierendes Gewerbe, FMCG, Versorgungsunternehmen, oder Anbieter von mobilen Dienstleistungen, alle sind sie bestrebt, Kundenbeziehungen zu optimieren und Mehrwertdienste anzubieten. Zum Beispiel:

- Autohersteller prüfen, wie „vernetzte Autos“ ihre Fahrer-„Communities“ erweitern können.¹⁶⁶
- Einzelhändler bieten die Online-Bestellung zusammen mit der Ausstellung der Produkte auf einer attraktiven Einzelhandelsfläche an.¹⁷⁷

Die Nutzung digitaler Daten zur Unterstützung des Tagesgeschäfts eines Unternehmens ist hierfür von zentraler Bedeutung. Unternehmen, die diese digitale Transformation ignorieren, werden mit der zunehmenden Standardisierung ihrer Produktkomplexität und damit zusammenhängenden Erlösen konfrontiert. Sie verfügen außerdem nur über einen geringen Schutz vor dem wachsenden Wettbewerb durch Hersteller aus Schwellenländern. Unternehmen ohne Servicestrategie für ihre Kunden stehen vor einem unvermeidlichen Wettlauf, bei dem es nur wenige Gewinner geben kann.

Maßnahmen:

- Suchen Sie nach Möglichkeiten, sich durch innovative Dienstleistungen zu differenzieren.
- Pflegen und entwickeln Sie die Kunden nicht nur als Individuum, sondern auch als „Communities“.



Andreas Rindler,
Partner, Banking
& Capital Markets
mit Christoph Schiefer
und Matthias Loebich

In der Datenflut versinken, schwimmen oder auf ihr surfen **10**


Derzeit sind rund zehn Milliarden Endgeräte an das Internet angeschlossen und es wird erwartet, dass sich diese Zahl bis 2020 auf 50 Milliarden erhöht. Für die Mehrzahl der Unternehmen wird die wichtigste Folge dieses Wachstums nach unseren Erwartungen das Volumen der erzeugten Daten sein, das im Laufe der nächsten fünf bis zehn Jahre auf das Fünfzigfache des gegenwärtigen Niveaus steigen wird. Welche Auswirkungen sind dadurch zu erwarten?

- Chance: Ganz neue Erkenntnisse werden es den Unternehmen erlauben, wettbewerbsfähiger und agiler zu werden, wenn die Daten richtig behandelt werden.
- Gefahr: Die Integration von schwerfälligen existierenden Systemen und bestehenden Datenquellen.

Inadäquate Prozesse zur Verarbeitung und Auswertung der Daten verbrauchen nicht nur wertvolle Zeit, sondern lenken die Aufmerksamkeit des Unternehmens davon ab, den Wert der neuen Datenquellen zu nutzen. Die Unternehmen können es sich nicht leisten, sich von den technologischen Altlasten bremsen zu lassen, die durch die Integration, das Management und die Wartung von Altsystemen und -datenbanken verursacht werden.

Unternehmen müssen neue Geschäftsmodelle entwickeln, mit denen die Vorteile der verfügbaren Marktkenntnisse aus externen Quellen genutzt werden können, bevor sie von künftigen Wellen datengetriebener Innovationen überrollt werden.

Maßnahmen:

- Bauen Sie eine Strategie rund um die Chancen zur Nutzung zusätzlicher, externer Datenquellen auf und definieren Sie Geschäftsziele auf Basis der neuen Möglichkeiten.
- Suchen Sie nach Möglichkeiten, bestehende Systeme und Datenbanken zu rationalisieren, zusammenzufassen oder abzuschalten und schaffen Sie Freiräume, um externe Erkenntnisse zu analysieren und zu nutzen. 

Quellenangaben

1. Erfahren Sie mehr über Gefahren in traditionellen Versicherungsunternehmen: 'The smart insurer: embedding big data in corporate strategy', *BearingPoint Institute Report 004*, London, UK, Patrick Maeder, 2014, <http://inst.be/004BDI>
2. Erfahren Sie mehr über das digitale Zeitalter: 'Can Darwin teach us how to adapt to the era of the digital customer?' *BearingPoint Institute Report 004*, London, UK, Erik Campanini and Kyle Hutchins, 2014, <http://inst.be/004NVC>
3. Erfahren Sie mehr über Innovation in Entwicklungsländern: 'Insights | Daring to take a Bottom of the Pyramid approach', *BearingPoint Institute*, London, UK, web, Jean-Michel Huet, 2011, <http://inst.be/2011BOP>
4. Erfahren Sie mehr über „mobile money“: 'Innovation without frontiers', *BearingPoint Institute Report 003*, London, UK, Andreas Rindler, 2013, <http://inst.be/003MM>
5. Erfahren Sie mehr über Fernüberwachung des Gesundheitszustandes: 'Insights | ICT and health systems in Africa', *BearingPoint Institute* London, UK, web, Jean-Michel Huet and Tariq Ashraf, 2012, <http://inst.be/2012HIA>
6. Erfahren Sie mehr über Chancen in China: 'Catching the second wave of growth in the Middle Kingdom', *BearingPoint Institute Report 003*, Yvon Donval, 2013, <http://inst.be/003CAS>
7. Erfahren Sie mehr über Outsourcing in kostengünstigere Länder: 'Will your suppliers turn from strategic to catastrophic?' *BearingPoint Institute Report 004*, London, UK, Patrick Palmgren, 2014, <http://inst.be/004ST>
8. Erfahren Sie mehr über „sustainability stress tests“: 'Will your company pass the Sustainability Stress Tests?', *BearingPoint Institute Report 002*, London, UK, Xavier Houot, 2012, <http://inst.be/002SD>
9. Erfahren Sie mehr über Lageerkennung: 'Situational awareness and the City of Chicago', *BearingPoint Institute Report 003*, London, UK, Joe DeCosmo, 2013, <http://inst.be/003SA>
10. 'Leadership | Google's best new innovation: rules around "20 % time"', *Forbes*, New York, USA, web, John Kotter, 21/08/13, <http://onforbes.es/1cSRQh8>
11. BRIC countries: Brazil, Russia, India and China
12. MINT countries: Mexico, Indonesia, Nigeria and Turkey
13. Erfahren Sie mehr über offene Innovation: 'Innovation without frontiers' *BearingPoint Institute Report 003*, London, UK, Andreas Rindler, 2013, <http://inst.be/003MM>
14. Erfahren Sie mehr über Ideensteuerung bei einer Distanz: 'Crédit Agricole: accelerating into the digital era with co-creation', *BearingPoint Institute Report 003*, London, UK, Michel Goutorbe, 2013, <http://inst.be/003CAS>
15. Erfahren Sie mehr über Ideensteuerung bei einer Distanz: *Digital Darwinism in a consumer-driven world*, Pearson, London, UK, Erik Campanini and Kyle R Hutchins, 2014, <http://inst.be/ext-NVC>
16. 'Technology | 'Every new car' connected to web by 2014', *BBC News*, UK, web, Alex Hudson, 12/02/13, <http://bbc.in/1oLyPma>
17. 'Professional > Media network | Showrooming: it's an opportunity for retail, not a threat', *Guardian*, London, UK, web, Mark Freeman, 15/01/14, <http://bit.ly/1izGyGx>



Matthias Loebich,
Partner, Supply Chain
Management
mit Kiumars Hamidian