

## Strategieentwicklung

# Sieben Schritte zum Erfolg!

Hört man das Wort „Strategie“, denkt man meist an eine Strategie. In der Praxis sind es aber oft mehrere Strategien, zumeist nach-, neben oder untergeordnete Strategien, die ein Unternehmen verfolgt. Jede dieser Strategien soll auf ihre spezielle Art dazu beitragen, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Professor Walter Simon, Autor des neuen „Kursbuches Strategieentwicklung“ und erfolgreicher Businessspeaker hat Ihnen hier in sieben Schritten einen kurzen Strategie-Erfolgs-Wegweiser zusammengestellt.



Prof. Dr. Walter Simon ist Autor von 15 Büchern zu Fragen der Personal- und Unternehmensführung, Leiter des Corporate University Centers in Bad Nauheim (D) sowie erfolgreicher Businessspeaker

„Strategie ist eine Wegbeschreibung zum Ziel.“ Man kann es auch präziser, etwa so ausdrücken: „Strategie ist ein Aktionsplan, der sich mit gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungen im Umfeld eines Unternehmens und zukünftigen Entwicklungen eines Unternehmens befasst und Entscheidungen über finanzielle und menschliche Ressourcen darstellt, um Leistungen zu steigern und langfristige Ziele zu erreichen.“ (Camphausen, 2003).

Während man in den sechziger Jahren den Zeithorizont, genauer gesagt die Langfristigkeit, als Bezugsrahmen für das strategische Management sah, konzentrierte man sich später auf die so genannten Erfolgspotenziale. In den siebziger Jahren galt die Strategie als langfristiges Instrument zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

Der deutsch-amerikanische Managementpapst Peter F. Drucker sieht den Zweck einer Strategie darin, zu klären, ob ein Unternehmen die richtigen Dinge tut. „Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun, während Effizienz heißt, die Dinge richtig zu tun.“ In diesem Sinne ist Effektivität ein mittel- bis langfristiges Handeln, bei dem Wirkungen erzielt werden, aus denen ein optimales Ergebnis resultiert. Dies ist im Unterschied zur Effizienz unabhängig von dem zur Zielerreichung nötigen Aufwand. Effektiv arbeiten bedeutet ergänzend dazu arbeiten, mit dem Blick auf die Wirksamkeit und unter Einsatz der benötigten Mittel ein Ziel zu erreichen.

### STRATEGIE: ARTEN, EBENEN, FELDER, INHALTE

Hört man das Wort „Strategie“, denkt man meist an eine Strategie. In der Praxis sind es aber oft mehrere Strategien, zumeist nach-, neben oder untergeordnete Strategien, die ein Unternehmen verfolgt. Jede dieser Strategien soll auf ihre spezielle Art dazu beitragen, den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. So existieren funktional eingegrenzte Strategien für ausgesuchte Funktionsbereiche des Unternehmens, zum Beispiel Finanzstrategie, Beschaffungsstrategie, Personalstrategie, Qualitätsstrategie. Man bezeichnet sie als Funktionalstrategien.

Daneben gibt es übergreifende Strategien, in denen

ein Unternehmen Themen wie Kosten, Qualität, Risiko oder Internationalisierung strategisch formuliert. Das betrifft ebenso Aussagen über die Entwicklungsrichtung eines Unternehmens, etwa Wachstum, Angriff oder Verdrängung.

Eine Strategie hat für ein Unternehmen einen vielseitigen Nutzen. Sie zwingt nämlich zu überlegtem Handeln, reduziert die Gefahr von Überraschungen, schützt vor Verzettlung und Zersplitterung Ihrer Kräfte, schafft Konsequenz und gibt Energie, gibt Ihrem Unternehmen „Charakter“ und „Persönlichkeit“ (corporate image), fundiert Entscheidungen und Handlungen und sorgt dafür, dass alle an einem Strang ziehen.

### SIEBEN SCHRITTE ZUM STRATEGIEPLAN

Hier werde ich Ihnen helfen, Ihre eigene Strategie zu entwickeln. Am besten lassen Sie sich an die Hand nehmen und gehen die einzelnen Schritte mit mir mit, bearbeiten die Beispielaufgaben und erstellen so den Bauplan für Ihr Strategieprojekt. Die einzelnen Etappen basieren auf den drei strategischen Grundfragen, und zwar „Wo stehen wir heute? Wohin wollen wir bis wann? Wie gelangen wir dorthin?“

■ **Erster Schritt:** Was ist Ihr Geschäft? Definieren Sie Ihren Daseinszweck! Geschäftsfelddefinitionen sind oft der Schlüssel für den Geschäftserfolg oder -misserfolg. Hierzu das berühmte Beispiel amerikanischer Eisenbahnen. Hätte man die US-Eisenbahnchefs etwa um 1940 herum gefragt, was ihr Geschäft sei, dann hätte die Antwort gelautet: die Eisenbahn. Diese Antwort war richtig und falsch zugleich. Natürlich nennt man ein schienengebundenes Unternehmen Eisenbahn. Zu dieser Zeit verdiente man Geld auf der Schiene, auf der das »Produkt« Eisenbahn rollte.

Auch andere Unternehmen und andere Branchen machten den Fehler, ihr Geschäftsfeld sehr eingeeengt zu definieren und damit ihre Marktchancen einzunengen. Aber nirgendwo steht geschrieben, dass Tchibo nur Kaffee oder eine Tankstelle nur Treibstoff und Motorenöl verkaufen darf. An Treibstoff verdienen die Pächter kaum etwas, eher an Brötchen und Zeitschriften. Fragen Sie darum nicht danach, was Sie können, sondern außerdem noch könnten.

## STÄRKEN SOLLTEN DER AUSGANGS- UND DER ENDPUNKT IHRER UNTERNEH- MERISCHEN AKTIVITÄTEN SEIN



■ **Zweiter Schritt:** Wofür stehen Sie? Was sind Ihre Werte? Bei der Frage „Wofür stehen Sie“ geht es genau genommen um drei Themenbereiche, und zwar um

- Ihre Grundannahmen zum Geschäft, die sogenannten „mental Modelle“. Dazu gehören Ihre Sichtweisen beziehungsweise Grundeinstellungen, Ihre Weltbilder, Normen und Werte. Jegliche Art, etwas zu sehen oder zu hören, ist nur eine von mehreren Möglichkeiten der Wahrnehmung. Sie müssen also um die Relativität Ihrer Denkschablonen wissen.

- die Grundwerte, für die auch die Begriffe „Unternehmensphilosophie“ und „Mission“ stehen. Im Deutschen wird hierfür oft das Wort „Unternehmensleitbild“ verwendet. Nachstehend wird der Begriff Grundwerte benutzt. Diese drücken kurz, präzise und verständlich aus, wofür Ihr Unternehmen steht.

- die Vision, ein anspruchsvolles, Konturen, gegebenenfalls auch Risiken aufweisendes Ziel mit einem längeren Zeithorizont.

■ **Dritter Schritt:** Ihre Stärken und Schwächen. Wenn Sie unternehmerisch Erfolg haben wollen, müssen Sie sich auf Ihre Stärken besinnen und konzentrieren: Dort, wo Sie stark sind, sollten Sie noch stärker werden. In allen strategietheoretischen Modellen wird die Konzentration der Kräfte auf das empfohlen, was ein Unternehmen am besten kann, womit es seinen Kunden den größten Nutzen bietet. Stärken sollten der Ausgangs- und der Endpunkt Ihrer unternehmerischen Aktivitäten sein.

Der Begriff Stärken wird oft auch mit „Erfolgspotenziale“ umschrieben. Das sind diejenigen Eigenschaften und Fähigkeiten Ihres Unternehmens, mit denen Sie die Grundlagen für zukünftige Bilanzgewinne legen. Man nennt sie deshalb Erfolgspotenziale. Darunter fallen unter anderem Innovationen (3M), der Standort, Patente (Fischer-Dübel), Sicherheit (Volvo), Qualität (Hilti), Preiswertigkeit (ALDI). Sie sollten, bevor Sie Gewinn und Liquidität planen, über diese Erfolgspotenziale als „Vorsteuergrößen“ nachdenken. Gewinn ist das Ergebnis der vorsteuernden strategischen Planung und Unternehmensführung. Als Hilfsmittel empfiehlt sich die SWOT-Analyse.

■ **Vierter Schritt:** Umfeldanalyse. Ihr Unternehmen ist von einem Umfeld umgeben, das Ihnen Chancen bietet, aber auch Risiken enthält. Beides müssen Sie rechtzeitig erkennen. Eigentlich dient Ihre Strategieplanung nur dem einen Zweck, die richtigen Schlüsse aus den Beziehungen Ihres Unternehmens zum Umfeld zu ziehen. Wenn Sie das vernachlässigen, handeln Sie fahrlässig. Die relevanten Informationen betreffen das Umfeld Ihres Unternehmens als auch die Firma selbst. Vieles wirkt auf Ihr Unternehmen. Im internen Umfeld sind es Ihre Mitarbeiter, aber auch die Prozesse, ja selbst die Unternehmenskultur. Hier haben Sie Einflussmöglichkeiten. Im näheren Umfeld wirken Mitbewerber, die Branche und der Markt auf die Entwicklung Ihrer Firma. Dieser Bereich ist weniger beeinflussbar. Im weiteren Umfeld sind es Technik, Politik, das Rechtswesen, die Gesellschaft und Wirtschaft sowie soziokulturelle Faktoren. Auf diesem Terrain sind Sie nur einer von vielen Zuschauern ohne Eingriffsmöglichkeiten.

■ **Fünfter Schritt.** Welche Märkte wollen Sie zukünftig mit welchen Produkten/Angeboten bedienen? Natürlich haben Sie sich schon so Ihre Gedanken gemacht, wohin die Reise gehen soll, aber es fehlt an einem Kursbuch nebst Wegbeschreibungen. Natürlich ist Wachstum das Ziel der meisten Unternehmen, bedenken sollten Sie aber, dass es mehrere Wachstumspfade gibt. Zwei davon stellen wir Ihnen hier vor.

### STRATEGIEANSÄTZE NACH PORTER

Der amerikanische Managementguru Porter sieht drei erfolgversprechenden Strategieansätze, nämlich

- die Möglichkeit der Kostenführerschaft, verbunden mit einem hohen Marktanteil (Generalist mit viel Standardisierung).
- die Differenzierungsstrategie (Spezialist mit entsprechender Fokussierung). Diese führt zu einem relativ geringen Marktanteil, da das Unternehmen nur ausgesuchte Zielgruppen anspricht (aber mit hohen Renditen) sowie
- die Konzentration auf Angebotsschwerpunkten, und zwar so dicht an den Problemen der Kunden, dass diese bereit sind, einen Mehrpreis zu zahlen.



Walter Simon,  
**Kursbuch  
Strategie-  
entwicklung**, Hei-  
delberg 2008  
Bernd Camphau-  
sen, **Strategisches  
Management**, 2003

EIN AKTIVES KUNDENMANAGEMENT ZIELT  
UNTER ANDEREM DARAUF, PRODUKTE UND  
LEISTUNGEN ANZUBIETEN, DIE DEN  
BEDÜRFNISSEN IHRER KUNDEN ENTSPRECHEN  
UND SIE MAXIMAL ZUFRIEDENSTELLEN



#### STRATEGIEBESTIMMUNG ÜBER DAS PORTFOLIO

Unter einem Portfolio versteht man die Gesamtheit der Produkte oder Dienstleistungen mit denen sich Ihr Unternehmen auf dem Markt präsentiert. Das Prinzip des Portfolios liegt in der optimalen Verteilung der (Geld-)Mittel auf verschiedene Unternehmensbereiche oder Produkte.

Grafische Grundlage ist ein quadratisches Feldersystem. Es wird mit einem zweidimensionalen Beurteilungsraum in Form einer Matrix dargestellt. Das Schema arbeitet mit zwei Variablen, die auf der Abszisse und der Ordinate abgebildet werden. Die Variablen können sich auf vieles beziehen, zum Beispiel auf die Stellung der Mitbewerber oder die eigenen Produkte/Angebote. Im Falle der berühmten Vier-Felder-Matrix der Boston Consulting Group bezieht sich die vertikale Achse auf den nicht beeinflussbaren externen Sachverhalt »Marktwachstum« und die horizontale auf den internen und beeinflussbaren Sachverhalt »Marktanteil«. Diese beiden Variablen können nun als hoch, mittel oder niedrig quantifiziert werden oder durch ein Punkteraster abgebildet werden.

Ihr Angebots-Portfolio muss so gestaltet sein, dass ein Mix entsteht, der Ihren Zielvorstellungen hinsichtlich Gewinn, Umsatz, Deckungsbeitrag, Cash-Flow und Ähnlichem entspricht. Das aber impliziert, dass Sie Ihr Portfolio strategisch managen müssen: Sie müssen es planen und kontrollieren, Entscheidungen treffen, Handlungen einleiten und steuern.

■ **Sechster Schritt:** Wer sind Ihre Kunden? Wen wollen Sie als Kunden? (Kundenanalyse). Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Verdrängungswettbewerbs und der vermehrten Austauschbarkeit der Leistung, reicht es heute nicht mehr, den Kunden mit den Mitteln des Massenmarketings undifferenziert „abzufertigen“. Sie müssen versuchen, seine individuellen Wünsche zu erfassen und reibungslos zu erfüllen. Dem dient das strategische Kundenmanagement. Ihre Aktivitäten werden hier voll auf den Kunden hin ausgerichtet. Hierbei sollen Sie vor allem die profitablen Kunden identifizieren, um diese zum Zwecke hoher Umsatzanteile individuell zu „pflegen“ und so einen Vorteil gegenüber Ihren Mitbewerbern zu erzielen.

#### AKTIVES KUNDENMANAGEMENT

Ein aktives Kundenmanagement zielt unter anderem darauf, Produkte und Leistungen anzubieten, die den Bedürfnissen Ihrer Kunden entsprechen und sie maximal zufriedenstellen. Im Idealfall steigen mit einer erhöhten Kundenorientierung die Kundentreue und damit die Umsatzanteile.

Für Ihr Kundenmanagement sind diese Aspekte in ihrer Abhängigkeit und ihrem Wirkungsgefüge zu beachten: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenwert.

■ **Siebter Schritt:** Von der Grundstrategie zu den Funktionalstrategien. Ihre Unternehmensstrategie ist von vornherein nicht umsetzbar, wenn Sie nicht gleichzeitig technologische, personalpolitische oder finanzwirtschaftliche Veränderungen vornehmen. Ein Unternehmen ist wie ein vielgliedriges Getriebe, das gut geschmiert sein muss, sodass die Kraftübertragung funktioniert. Darum reicht es nicht, wenn Sie nur eine wohlklingende Strategie für den Wettbewerb formulieren, ohne die Teilfunktionen auszurichten, denn die Funktionalstrategien stehen mit allen anderen Strategiearten im engen Zusammenhang. Sie benötigen also funktional eingegrenzte Strategien für ausgesuchte Funktionsbereiche des Unternehmens, zum Beispiel Finanzstrategie, Beschaffungsstrategie, Personalstrategie, Qualitätsstrategie. Man bezeichnet sie als Funktionalstrategien. So sorgt die Finanzstrategie für ausreichende Liquidität, die Beschaffungsstrategie sichert die Versorgung mit wichtigen Materialien, und auch die technologische Richtung des Unternehmens wird strategisch festgeschrieben.

## ***INSight*** für Sie!



Das nächste **INSIGHT** erscheint im Juni 2009.