

# Haben Sie eine Strategie? Wenn ja, welche?

*Wie Sie Ihre Unternehmensstrategie in 7 Schritten formulieren und  
erfolgreich umsetzen*


Wir unterstützen Unternehmen seit 2002 weltweit dabei, mit Strategie profitabel zu wachsen und Spitzenleistungen zu erzielen.

Zu unseren Kunden gehören mittelständische Weltmarktführer und globale Konzerne.

Unsere Leistungen bieten wir in Deutsch, Englisch und Französisch an.

Weitere Informationen finden Sie hier: [www.hanswalterfuchs.com](http://www.hanswalterfuchs.com)

#### **Kontakt:**

 HANS WALTER FUCHS  
INTERNATIONAL CONSULTING  
Giselherstraße 13  
67547 Worms  
Tel.: 06241/2049921  
info@hanswalterfuchs.com

*© Hans Walter Fuchs 2010. All rights reserved.*

## Haben Sie eine Strategie? Wenn ja, welche?

*Wie Sie Ihre Unternehmensstrategie in 7 Schritten formulieren und erfolgreich umsetzen.*

Können Sie in einem Satz sagen, was die Strategie Ihres Unternehmens ist?

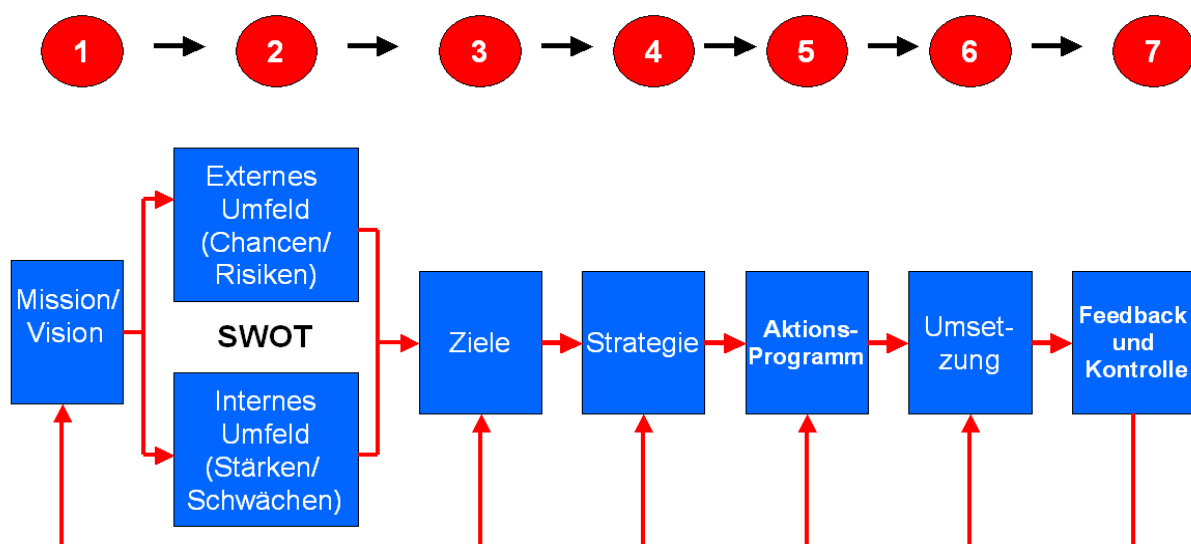
Vielen Führungskräften und Managern fällt es schwer, in einer zunehmend komplexen Geschäftswelt in einem Satz auszudrücken, wo die Reise mit ihrem Unternehmen hingeht.

Der Knackpunkt ist: Wenn in den Köpfen keine strategische Klarheit herrscht, dann besteht auch keine Klarheit in der Kommunikation der Strategie. Und das kann zu Fehlentscheidungen und Frustration – letztlich zu Produktivitätsverlusten – führen. Beispiel: Ein Verkäufer versucht mit großen Einsatz, ein Geschäft bei einem aus seiner Sicht wichtigen Kunden an Land zu ziehen. Dann erfährt er von seinem Chef, dass dieser Kunde keine hohe strategische Priorität hat und dass er sich auf eine ganz andere Kundengruppe konzentrieren soll...

Unternehmensstrategien werden von den Führungskräften in einem systematischen Prozess entwickelt. Dabei ist sowohl analytisches Denken als auch Kreativität und Mut zum Querdenken gefragt. Entscheidend ist, dass diejenigen, die für die Strategie-Umsetzung verantwortlich sind, aktiv eingebunden werden und sich mit dem Ergebnis identifizieren. Nur dann werden sie sich mit ganzer Kraft und Engagement einsetzen.

Der Prozess der Strategieentwicklung und -umsetzung ist in Abbildung 1 dargestellt:

Abbildung 1: Prozess der Strategieentwicklung und Umsetzung



### Schritt 1: Mission/Vision

In der Mission definiert ein Unternehmen, warum es existiert: Beispiel: 'We want to discover, develop and successfully market innovative products to prevent and cure diseases, to ease suffering and to enhance the quality of life' (globaler Pharmakonzern).

In der Vision werden die mittel-langfristigen Ziele beschrieben: Beispiel: 'Wir möchten bis zum Ende dieses Jahrzehnts 1 Million Online-Kunden haben' (Online-Bank).

Während die Mission eines Unternehmens oft relativ allgemein und 'unscharf' ist, wird in der Vision eine klare, (oft quantifizierte) Aussage getroffen.

### Schritt 2: Strategische Analyse

Die strategische Analyse beinhaltet ein systematisches Audit des externen Umfelds und der internen Situation des Unternehmens. Das externe Umfeld wird weiter unterteilt in das Makro- und Mikroumfeld. Das Makroumfeld umfasst die politischen, ökonomischen, gesellschaftlichen, rechtlichen und technologischen Einflüsse, die auf das Unternehmen einwirken. Dazu gehören Megatrends, die weitreichende Konsequenzen für ein Unternehmen haben können. Beispiel: Die beiden Megatrends 'Ökologie' und 'Nachhaltigkeit' haben dazu geführt, dass viele Unternehmen ihre Produkte modifiziert oder weiterentwickelt haben, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das Mikroumfeld umfasst den Markt, die Kunden und den Wettbewerb. Hier werden z.B. die folgenden Fragen beantwortet:

- Wie entwickelt sich der existierende Markt? Wo entstehen neue Märkte?
- Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden? Wie ist der Kaufprozess unserer Kunden?
- Was macht unser Wettbewerb? Welche neuen Wettbewerber werden wahrscheinlich in den Markt eintreten?

Die Resultate aus der Analyse des Makro- und Mikroumfelds werden nun als 'Chancen' oder 'Risiken'(Opportunities and Threats) für das Unternehmen interpretiert. Ob sich ein externer Einfluß als Chance oder Risiko darstellt, ist oft eine Frage der Sichtweise und hängt auch von den Fähigkeiten des Unternehmens ab. Beispiel: Der Megatrend 'Ökologie' ist eine Chance für Unternehmen, die schon in der Vergangenheit ökologische Produkte angeboten und entsprechende Kompetenzen aufgebaut haben.

Im nächsten Schritt analysieren Sie die interne Situation Ihres Unternehmens und identifizieren dessen Stärken und Schwächen.

Nun werden die externen Chancen und Risiken den internen Stärken und Schwächen in einer SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen – Chancen/Risiken)-Analyse gegenübergestellt (vgl. Abbildung 2, nächste Seite). Diese Form der Darstellung zeigt auf einen Blick, wo Ihr Unternehmen steht und welche grundsätzlichen Strategien sich daraus ableiten lassen.

Abb. 2 SWOT-Analyse für Automobilhersteller

	Chancen (positive externe Einflüsse)	Risiken (negative externe Einflüsse)
	1. Dichter werdender Stadtverkehr erfordert neue, kompakte Fahrzeuge 2. Die Kaufkraft der Hauptzielgruppe nimmt kontinuierlich zu	1. Steigende Beizkosten 2. Erhöhte Sensibilität der Gesellschaft für Ökologieprobleme
Stärken	Stärken/Chancen-Strategien	Stärken/Risiken-Strategien
1. Produktqualität wurde um 10% erhöht 2. Flexible Fertigung 3. Unternehmen wächst stärker als der Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markteinführung der Kompaktklasse</li> <li>• Mit flexibler Fertigung weitere Produktvarianten anbieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energieeffizientes Modell einführen</li> <li>• Ökologisches Image aufbauen</li> </ul>
Schwächen	Schwächen/Chancen-Strategien	Schwächen/Risiken-Strategien
1. Hohes Lohnniveau im Vergleich zu ausländischen Herstellern 2. Unternehmen verfügt nur über eine Marke 3. Unternehmen ist an wenigen strategischen Allianzen beteiligt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Marken einführen</li> <li>• Strategische Allianzen im Bereich Entwicklung aufbauen ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerber x aufkaufen, um Know-How im Bereich Energieeffizienz schnell zur Verfügung zu haben</li> </ul>

### Schritt 3: Definition der strategischen Ziele

Strategische Ziele sind quantifiziert und zeitlich exakt definiert. Beispiel: 'Wir möchten innerhalb von 3 Jahren zum profitabelsten Anbieter in unserer Branche werden.' Die Profitabilität wird z. B. durch Kennzahlen wie Umsatzrendite oder EBIT gemessen. Das strategische Ziel hat weitreichende Konsequenzen für das operative Geschäft und die damit verbundenen Entscheidungen. Ein Unternehmen, das zum profitabelsten Anbieter seiner Branche werden möchte, wird einerseits strikt auf seine Kosten und den effizienten Einsatz seiner Ressourcen achten, andererseits wird es vermeiden, über Rabatte wenig rentable Geschäfte an Land zu ziehen, nur um Marktanteile zu erkaufen.

Lautet das strategische Ziel dagegen z. B. 'Wir möchten der größte Anbieter in unserem Markt werden', dann resultiert daraus ein völlig anderes Vorgehen. Ein Unternehmen mit diesem Ziel wird wahrscheinlich versuchen, durch Zukäufe zu wachsen und über den Preis Marktanteile zu gewinnen.

#### **Schritt 4: Formulierung der Strategie**

Eine Strategie beantwortet die folgenden Fragen:

- Welche Kundengruppen sprechen wir an? Welche nicht?
- Was bieten wir dem Kunden?
- In welchen Märkten und geographischen Regionen engagieren wir uns?
- Wie positionieren wir uns? Wollen wir Preis- oder Qualitätsführer sein?

Letztlich verfolgt ein Unternehmen mit seiner Strategie zwei Ziele: Profitables Wachstum und den Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Letztere basieren auf den Alleinstellungsmerkmalen des Unternehmens und seines Angebots. Die Frage lautet: 'Warum soll ein Kunde bei uns, statt beim Wettbewerb kaufen?' Alleinstellungsmerkmale können in den Besonderheiten eines Produktes begründet sein, aber auch in der Art und Weise, wie es zur Verfügung gestellt wird (z.B. Online, statt über den traditionellen Handel).

#### **Schritt 5: Aktionsprogramme**

Zur Umsetzung der Strategie werden Aktionsprogramme definiert. Dazu gehört z. B. die Erweiterung von Produktionskapazitäten, die Suche von Kooperationspartnern zur Erschließung neuer Märkte, die Entwicklung und Einführung einer neuen Produktlinie, etc.

Um das gesamte Unternehmen strategiekonform auszurichten, müssen die persönlichen Ziele des Managements und die der Mitarbeiter mit den strategischen Zielen des Unternehmens verknüpft werden. Geeignete Entlohnungs- und Anreizsysteme müssen dafür sorgen, dass strategiekonformes Verhalten belohnt wird.

#### **Schritt 6: Umsetzung**

Die Praxis zeigt, dass Strategien in den meisten Fällen nicht in der Entwicklungsphase, sondern bei der Umsetzung scheitern. Die Umsetzung ist als Veränderungsprozess zu verstehen, der oft weitreichende Folgen für die Menschen und die Organisation mit sich bringt.

Die kritischen Erfolgsfaktoren bei der Strategie-Umsetzung sind:

- Eine klare und eindeutige Strategie
- Professionelles Management des Veränderungsprozesses
- Überwinden von Machtstrukturen, welche die Strategieumsetzung blockieren
- Effektive Kommunikation zwischen den Führungskräften, die für die Strategieumsetzung zuständig sind
- Klarheit bezügl. der Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Strategieumsetzung

### **Schritt 7: Feedback und Kontrolle**

Durch ein umfassendes System von Kennzahlen (Key Performance Indicators) werden Zielabweichungen zeitnah festgestellt, und das Unternehmen kann entsprechend gegensteuern.

### **Fazit**

Unternehmensstrategien werden in einem systematischen Prozess entwickelt und umgesetzt. Die größten Herausforderungen liegen in der Regel nicht in der Strategieformulierung, sondern in der Umsetzung und dem damit verbundenen Veränderungsprozess. Kein strategischer Vorteil ist von Dauer: Früher oder später wird jede Strategie vom Wettbewerb imitiert - und die nächste Runde beginnt.