

Strategieentwicklung – ein Leitfaden

Dr. Rudi Eder, März 2015

'Die beste Strategie ist, immer recht stark zu sein, erstens überhaupt und zweitens auf dem entscheidenden Punkt'. Dieses Sprichwort des preußischen Militärstrategen und Generals Clausewitz und die dahinter liegenden Gedanken klingen aufs erste fast banal: Je stärker, je besser!

Preußen hatte eine überschaubare Zahl an potentiellen Feinden. In der Wirtschaft ist die Lage allerdings meist schwieriger, weil komplexer. Märkte, Kunden, Produkte, Innovationen und nicht zuletzt die Wettbewerber machen aus einem überschaubaren Schlachtfeld einen Atlas mit vielen Unbekannten. Dazu immer die richtige Antwort zu finden, gehört zu den schwierigsten, aber auch zu den wichtigsten Aufgaben von Unternehmern.

Die erste Frage dahin lautet nun nicht: Was ist meine zukünftige Strategie? Es lässt sich darauf keine Antwort einfach aus dem Ärmel schütteln. Allerdings ist das Finden der richtigen Strategie auch kein Zauberkunststück, wenn am Anfang die richtige Frage steht. Diese erste Frage sollte lauten: Wie komme ich zu meiner Strategie?

Strategieentwicklung mit Hand und Fuß

Eine gute Strategie kann natürlich aus einem Geistesblitz geboren werden. Viele kleine Unternehmen folgen einfach dem Markt, weil sie z.B. regional tätig sind oder vom Produkt her festgelegt sind. Aber auch vermeintlich festgelegte Unternehmen können sich weiterentwickeln. Aus einer Semmel wird ein Bio-Vollkorn-Brötchen und aus einer Prise Salz wird ein Fleur-du-Sel. Neue Wege können Unternehmen immer finden, ob einfache oder geniale, wie der Druckerhersteller, der vom Verkauf völlig überteuerter Tinte lebt. Wie ein Unternehmen aber zur Strategie kommt, dazu benötigt es gutes Handwerkszeug wie der Bäcker für seine Semmel.

Der Ablauf - Gut geplant ist halb gewonnen

Die beste Strategie bringt nichts, wenn sie nicht umgesetzt wird. Darum ist es wichtig, von Anfang an einen durchgängigen Strategieprozess zu definieren, von der Datensammlung bis

hin zur Verankerung der neuen Strategie im Unternehmen. Ich empfehle, zusätzlich zur Strategiefindung von vorneherein die Schritte Umsetzung und Verankerung einzuplanen, um zu verhindern, dass ein guter Plan im Tagesgeschäft untergeht.

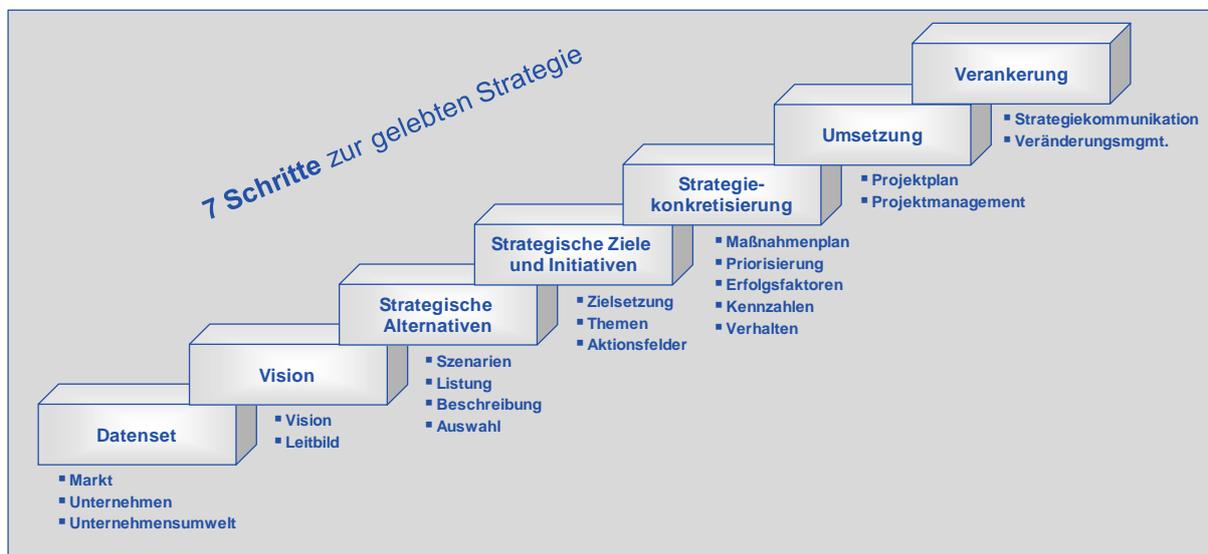


Abb. 1: Die 7 Schritte zur gelebten Strategie

Die Teilnehmer - Erarbeiten und kommunizieren

Wer an einer Strategieentwicklung teilnimmt, hängt von der Größe und der Struktur des Unternehmens ab. Beim Handwerker wird es der Unternehmer sein und im Konzern die leitenden Angestellten. Wichtig ist aber auf alle Fälle, dass der Verantwortliche von Anfang an 'mit im Boot ist'. Bei einem mittelständischen Unternehmen mit 100 Mitarbeitern wird es z.B. der geschäftsführende Gesellschafter mit seinen verantwortlichen Mitarbeitern für Marketing, Vertrieb, Controlling, Personal, Produktion, Technik, Qualität und Entwicklung sein. In einer solchen Aufstellung bietet sich ein zusammenhängender Workshop an, in dem alle Prozessschritte von Anfang bis Ende durchlaufen werden. Es sollten die besten Köpfe mit an Bord sein und auch die für die Strategiekommunikation und das Veränderungsmanagement verantwortlichen Führungskräfte.

Das Datenset - Eine gute Vorbereitung ist die beste Strategie

Wie aus schlechtem Mehl kaum eine gute Semmel wird, ist eine gute Strategie auch von ihren Zutaten abhängig. Entscheidend ist, wer an der Strategieentwicklung teilnimmt und was die Teilnehmer an Wissen zur Verfügung haben. Dazu wird ein Datenset mit den

wichtigsten Informationen erstellt, zum Markt, zum eigenen Unternehmen und zu Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt.

Zum Markt gehören Informationen zur Marktabgrenzung, zum Marktpotenzial (Marktgröße und Wachstum) und zur Marktstruktur (Wettbewerber, Lieferanten, Abnehmer, Vertriebswege). Die Aufgabe der Unternehmensanalyse ist es, die Potenziale des eigenen Unternehmens mit den Anforderungen des Marktes abzustimmen. Als wichtiges Instrument dafür bietet sich eine SWOT-Analyse an, die Stärken und Schwächen und daraus abgeleitete Chancen und Risiken transparent macht. Das folgende Beispiel zeigt eine derartige Stärken- und Schwächen-Analyse anhand wichtiger leistungsbestimmender Faktoren.

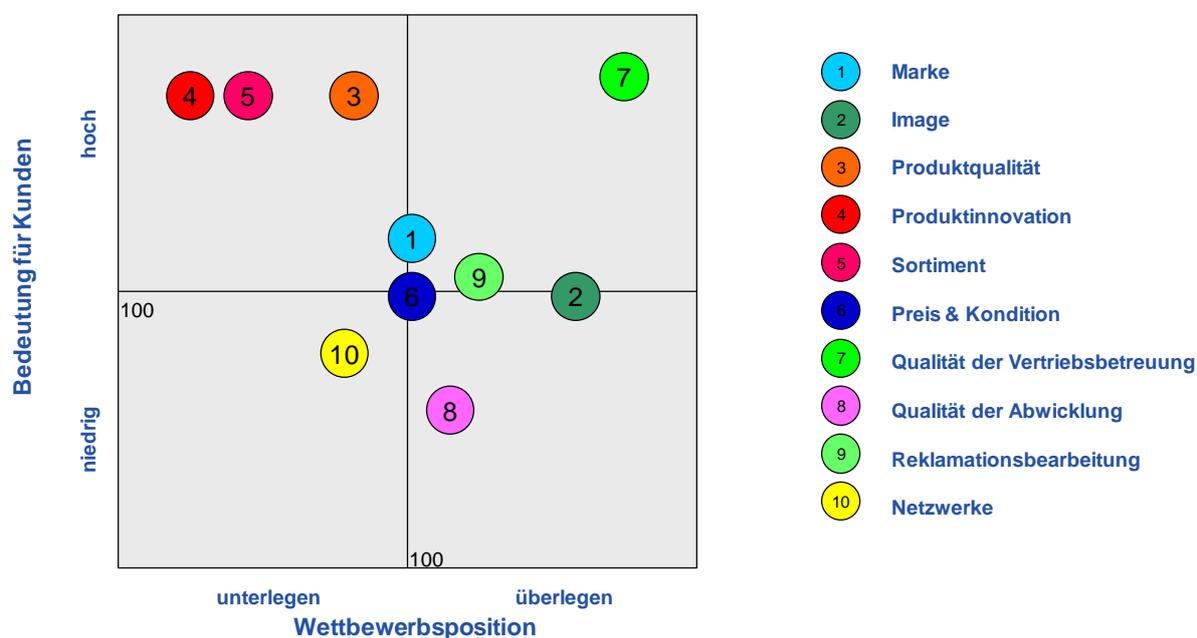


Abb. 2: Stärken und Schwächen-Portfolio (Beispiel)

Wichtige Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt betreffen technologische Entwicklungen, Patente, gesetzliche Rahmenbedingungen sowie demografische und gesamtwirtschaftliche Entwicklungen. Anhand des Datensets erhalten alle Teilnehmer ein konsistentes Bild über das Unternehmen, den Markt und die Unternehmensumwelt. Wichtig ist es, in einem ersten Schritt herauszuarbeiten, wohin sich der Markt entwickelt, wie sich die Kunden verändern, wo die Erfolgsfaktoren für die Marktteilnehmer liegen und wie das Unternehmen in Bezug auf die nötigen Kompetenzen aufgestellt ist. Als Ergebnis entsteht ein Bild, wo das Unternehmen steht und in welchem Bereich Entwicklung notwendig ist.

Vision und Strategische Alternativen

In einem zweiten Schritt wird die Unternehmensvision bzw. die Unternehmensvision thematisiert. Die Vision muss attraktiv sein und eine starke Anziehungskraft auf Führungskräfte und Mitarbeiter ausstrahlen. Aus dem Bild über die Zukunft wird der Weg für das Unternehmen abgeleitet. Hier handelt es sich um einen der zentralen Punkte der Strategieentwicklung. Verschiedene Szenarien werden durchgespielt. Strategische Alternativen werden entwickelt, diskutiert, abgewogen, verworfen oder weiterverfolgt. Die Teilnehmer wissen am Ende dieses Schritts, worin der Veränderungsdruck besteht und in welchen Bereichen Maßnahmen ergriffen werden müssen.

Strategische Ziele und Initiativen

Für die strategische Alternative, die weiterverfolgt wird, müssen Ziele definiert werden. Dafür bietet sich das Instrument der Balanced Score Card (BSC) an. Sie definiert Ziele anhand der 4 Dimensionen – Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiterentwicklung. Zur Zielerreichung werden so genannte strategische Initiativen definiert. Das folgende Beispiel zeigt die Strategischen Initiativen, strukturiert nach den BSC-Dimensionen und priorisiert durch die Teilnehmer im Strategie-Prozess.

Bereich	Strategische Initiative	Punkte	Priorität
Finanzen	Investitionsprojekt Automatisierung	10	2
	Erfolgsbezogene Unternehmenssteuerung	7	3
Kunden & Produkte	Optimierung der Vertriebsbetreuung	4	6
	Verkaufsargumentation verbessern	3	8
	Zukünftige Modellpolitik definieren und entwickeln	12	1
Mitarbeiter-Entwicklung	Entwicklung eines Aus- und Weiterbildungskonzeptes für Mitarbeiter	2	11
	Sozialverträglicher Personalabbau	4	6
	Entwicklung eines Kommunikations- / Motivationskonzeptes für MA	3	9
	Neue Dienstleistungen zur Kundenbindung entwickeln	7	3
Prozesse/ Technologie	Prozessoptimierung und Prozessmanagement	3	9
	Einführung von Projektmanagement	5	5

Abb. 3: Strategische Initiativen nach den BSC-Dimensionen (Beispiel)

Sie bilden die wesentliche Grundstruktur für die Umsetzung und das Monitoring der Strategie. Strategische Initiativen beschreiben die erfolgsentscheidenden Handlungsstränge zur Strategieumsetzung.

Strategische Maßnahmen

In einem nächsten Schritt werden die strategischen Initiativen in einzelne Maßnahmen heruntergebrochen. In der operationalisierten Form entstehen daraus Aktionspläne mit Verantwortlichen (wer), den Helfern (mit wem) und vor allem mit einem Termin (bis wann).

Strategische Ziele	Strategische Initiativen	Strategische Maßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Neue Nischen betreten • Verbesserte Produkte • Bessere Produkte als die Konkurrenz 	Die zukünftige Modellpolitik definieren und entwickeln	Marktnischen feststellen
		Kundenbefragung wegen Produkten
		AD - Team installieren zur Definition von Produkten.
		Farbpalette bestimmen
		Marktforschung bezüglich Kunden und Produkte
		Marktanalyse für Produktentwicklung

Abb. 4: Beispiel für die Konkretisierung der strategischen Initiativen

Und am Ende ...

... ist die beste Strategie die, die umgesetzt wird. Lassen wir an dieser Stelle noch einmal den Strategen Clausewitz zu Wort kommen: *"Der Angriff soll einem kräftig getriebenen Pfeil und nicht einer Seifenblase gleichen, die sich bis zum Zerplatzen ausdehnt."*

Die CONSENZUM Managementberatung unterstützt mittelständische Unternehmen in der langfristigen Unternehmenssicherung. In der Strategieentwicklung und –implementierung setzen wir auf einen maßgeschneiderten Methoden-Mix und auf die Einbindung der entscheidenden Mitarbeiter.

Rudi Eder



CONSENZUM - Managementberatung

Dr. rer.nat. Rudi Eder * Rennweg 3 * 94034 Passau * Tel. +49.851.9663165 * Fax +49.851.9663229
 Mobil +49.160.97904253 * mail: eder@consenzum.de * Internet: www.consenzum.de

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
