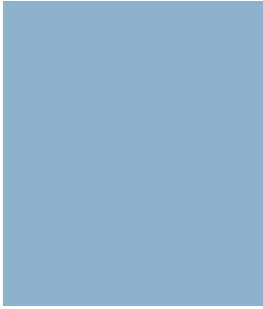


Hypo-Ratgeber I

Strategische Führung in Klein- und Mittelunternehmen (KMU)

Werkzeuge für die Bewältigung der Zukunft





Der rasche Wandel des unternehmerischen Umfelds und der Bedingungen im Unternehmen verlangt auch von Geschäftsführern¹ und Führungskräften in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) eine intensive, methodisch durchdachte Auseinandersetzung mit der Zukunft. Gerade bei KMU sind zur Erhaltung der Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit die zu tätigenden Investitionen sorgfältig zu prüfen. Eine einfache, methodisch korrekt erarbeitete, verständlich formulierte und zielgruppenspezifisch kommunizierte Unternehmensstrategie vermag die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und den Erfolg längerfristig zu sichern.

Über strategisches Management wurde in den vergangenen 50 Jahren bereits sehr viel geschrieben und an Büchern veröffentlicht. Dabei handelt es sich oft um komplexere Abhandlungen und Diskussionsbeiträge, die für Unternehmer von KMU in den wenigsten Fällen praktikable und direkt anwendbare, respektive umsetzbare Modelle und Fragestellungen sind. Ziel des vorliegenden Ratgebers ist es, ein leicht verständliches Instrumentarium an «strategischen Werkzeugen» und deren Anwendung aufzuzeigen, die dem Unternehmer als eine Art «Karte und Kompass» dienen. Damit soll verhindert werden, dass das Unternehmen bei stürmischem Wetter nicht einfach wie ein «führungsloses Segelschiff» davongetragen wird.

Der Ratgeber wird Ihnen die Grundsätze und die Bedeutung der strategischen Führung in Klein- und Mittelunternehmen vermitteln. Sie lernen den Nutzen für das eigene Unternehmen einzuschätzen und sind in der Lage Ihre Unternehmensstrategie anhand der Vorgehensmethodik und mit Hilfe der Arbeitsblätter weitgehend selbständig zu entwickeln und entsprechend umzusetzen.

Die beiliegenden Arbeitsblätter sind als Hilfestellung gedacht. Sie sind nicht für alle Fragestellungen gleich gut geeignet. Zögern Sie also nicht eigene Formulare zu kreieren, überflüssige Punkte auf den Arbeitsblätter zu streichen und fehlende Merkmale zu ergänzen bzw. die Arbeitsblätter an Ihre persönlichen Bedürfnisse anzupassen.

Autor: Dr. oec. Urs Frey ist als Leiter Bereich Praxis beim Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft (IGW) an der Universität St.Gallen (HSG) verantwortlich für Weiterbildungsseminare, Tagungen, Beratung, Coaching und Benchmarkingprojekte für Klein- und Mittelunternehmen (KMU).

Als nebenamtlicher Dozent an der Fachhochschule beider Basel (FHBB) und als Referent in den Bereichen Unternehmensführung (Strategie, Organisation, Business Plan, Weiterbildungsmanagement) und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre setzt er sich täglich mit den Bedürfnissen von Unternehmern und Führungskräften in KMU aus erster Hand auseinander.

Anschrift: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft (IGW) an der Universität St.Gallen (HSG), Kirchlistrasse 44, CH-9010 St.Gallen, Schweiz, Tel. +41 (0)71 243 07 43, Fax +41 (0)71 243 07 01, urs.frey@unisg.ch, www.igw.unisg.ch

Inhalt

Vorwort	4
1. Einleitung	
1.1 Ziel und Zweck einer Strategie	5
1.2 Die Unterschiede zwischen strategischer und operativer Führung	5
1.3 Nutzen einer Strategie	6
1.4 Strategische Grundsätze	6
2. Konzept der Strategischen Erfolgspositionen (SEP)	
2.1 Strategische Erfolgspositionen: Definition und Kriterien	8
2.2 Strategische Erfolgspositionen: Beispiele	8
2.3 Strategische Erfolgspositionen: Fünf Leitsätze	9
3. Vorgehensmethodik zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie	
3.1 Schritt 1: Informationsanalyse	10
3.1.1 Analyse des eigenen Unternehmens	11
3.1.2 Inhalte der Unternehmensanalyse	12
3.1.3 Analyse der Unternehmensumwelt	12
3.1.4 Inhalte der Umweltanalyse	12
3.2 Schritt 2: Strategieentwicklung	13
3.2.1 Inhalt einer Unternehmensstrategie	13
3.2.2 Strategische Stossrichtungen	14
3.2.3 Vorgehen bei der Strategieentwicklung	16
3.3 Schritt 3: Strategieumsetzung	16
3.3.1 Vorgehen bei der Strategieumsetzung	16
3.3.2 Hemmnisse bei der Strategieumsetzung	17
3.3.3 Veränderungsmanagement (Change Management)	18
3.3.4 Strategien der Veränderung	18
3.4 Schritt 4: Strategieüberprüfung	20
3.4.1 Inhalte der Strategieüberprüfung	20
4. Erkenntnisse und abschliessende Bemerkungen	22
Literaturhinweise	23

Vorwort

Ein erfolgreiches Unternehmen basiert auf einer Serie von erfolgreichen Entscheidungen.

Unternehmer, Geschäftsführer, leitende Angestellte haben eines gemeinsam: Sie treffen täglich wichtige Entscheidungen für ihr Unternehmen. Das ist eine große Verantwortung und setzt Trend- und Zahlengefühl, Branchen- und Menschenkenntnis, aber auch theoretisches Management-Know-how voraus.

Als besondere Serviceleistung für Kunden, aber auch für interessierte Neukunden, haben wir im Frühjahr 2002 die Hypo-Akademie für Unternehmer und leitende Angestellte in Kooperation mit dem Management-Zentrum St.Gallen ins Leben gerufen. Die Hypo-Akademie bietet über das Bankgeschäft hinaus interessante Seminare zu ausgewählten Managementthemen. Zugleich möchten wir mit der Hypo-Akademie die Kommunikation unter Entscheidungsträgern der Wirtschaft fördern. Denn wie heißt es so treffend: Alles Gescheite wurde schon einmal gedacht. Man muss nur versuchen, es zu erfahren und noch einmal zu denken.

Die Resonanz der ersten 50 Teilnehmerinnen und Teilnehmer war überaus positiv, sodass wir beschlossen haben, die vermittelten Inhalte aus den Akademie-Seminaren unseren Kunden gesammelt in Form eines Hypo-Ratgebers zur Verfügung zu stellen. Dieser Ratgeber wird jährlich erweitert und mit praxisbezogenen Inhalten gefüllt.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre des Hypo-Ratgebers und eine glückliche Hand bei Ihren Unternehmensentscheidungen. Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, unsere Beraterinnen und Berater stehen Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Seite.

Herzlichst



Dkfm. Dr. Jodok Simma

Vorstandsvorsitzender der Vorarlberger
Landes- und Hypothekenbank Aktiengesellschaft

Um die Lesbarkeit zu verbessern wird im vorliegenden Ratgeber ausschliesslich die männliche Form verwendet, wobei Frauen miteingeschlossen sind.

1. Einleitung

1.1 Ziel und Zweck einer Strategie

Die strategische Führung ist nicht nur für Grossunternehmen (GU) sondern auch für KMU ein wichtiger Bestandteil der Führungsverantwortung der Geschäftsleitung. Gerade in turbulenten Zeiten braucht es eine Orientierung an langfristigen Zielen, wenn man die Kräfte nicht in der Hektik des Tagesgeschäfts verzetteln will.

In einer Strategie wird entsprechend die grundsätzliche Marschrichtung eines Unternehmens für die nächsten 3 bis 5 Jahre und die sich daraus ergebenden Leitplanken für das zukünftige Handeln festgelegt.

Praxishinweis 1 (siehe Seite 7)

Die Geschäftsleitung hat sich mit folgenden Fragen eingehend auseinanderzusetzen:

1. Wo stehen wir heute? (Standortbestimmung des Unternehmens; IST-Zustand)
2. Wo wollen wir in 3 bis 5 Jahren sein? (SOLL-Zustand)
3. Welches ist die Vision oder Leitidee für unser Unternehmen?
4. Mit welchen Fähigkeiten wollen wir den langfristigen Erfolg sichern?
5. Welches sind die Ziele und zukünftigen Wege zur Erreichung dieser Vorgaben für unsere Leistungen (Produkte und/oder Dienstleistungen) in den einzelnen Märkten?
6. Welche Aufgaben leiten sich aus der Strategie als Vorgaben für die einzelnen Unternehmensfunktionen ab?

In einer Strategie muss die Geschäftsleitung grundsätzliche Entscheidungen über ihre Absichten, die entsprechenden Schwerpunkte sowie die jeweiligen Prioritäten fällen. Diese grundsätzliche Festlegung dient dann als Basis für alle weiteren Entscheidungen und das konkrete Handeln im operativen Geschäft.

Praxishinweis 2 (siehe Seite 7)

Füllen Sie an dieser Stelle das **Arbeitsblatt 1: Strategie-Check** aus, um die Notwendigkeit einer Strategie in Ihrem Unternehmen abzuschätzen. Anschliessend das **Arbeitsblatt 2: Strategie IST-Zustand**. Sie werden feststellen, wie schwer es Ihnen fällt, die Strategie – die Sie zweifelsfrei in Ihrem Kopf haben – schriftlich festzuhalten und so anderen zugänglich zu machen.

1.2 Die Unterschiede zwischen strategischer und operativer Führung

Die strategische Führung unterscheidet sich von der operativen Führung inhaltlich durch den unterschiedlichen Zeitbezug und die zunehmende Komplexität der Entscheidungen, die gefällt werden.

Bei der **strategischen Führung** geht es darum, **effektive Entscheide** zu treffen. Es gilt «die richtigen Dinge zu tun», um damit die Effektivität im Unternehmen (z.B. durch Anwendung eines geeigneten Management Informations-Systems [MIS], dass der Geschäftsleitung die notwendigen Information mittels wichtiger Steuerungsgrössen liefert) zu optimieren.

Bei der **operativen Führung** stehen demgegenüber oft **Effizienzsteigerungsmassnahmen** (z.B. durch den Einsatz einer neuen Maschine mit höherer Kapazität in der Produktion) im Vordergrund. Es geht hier darum «die Dinge richtig zu tun», um eine Erhöhung der Effizienz zu erreichen.

Praxishinweis 3 (siehe Seite 7)

1.3 Nutzen einer Strategie

Der Nutzen einer Strategie ist in erster Linie in der bewussten Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft, den vorhandenen und zukünftigen Leistungen, den entsprechenden Marktsegmenten bzw. Kundengruppen sowie den heutigen Mitarbeiterqualifikationen und dem zukünftigen Mitarbeiterpotential zu sehen. In zweiter Linie geht es darum, durch systematische Beobachtung der Kunden und der Konkurrenz, Trends frühzeitig zu erkennen oder attraktive Nischen zu finden um daraus eigene Chancen abzuleiten. Die zielgruppenspezifische Kommunikation der Strategie stellt das eigene Unternehmen heraus und zeigt ein für den Kunden unverwechselbares Profil auf.

1.4 Strategische Grundsätze

Eine wichtige Grundlage der strategischen Unternehmensführung sind die strategischen Grundsätze. Eine Geschäftsleitung, die eine erfolgreiche Strategie entwickeln und umsetzen will, muss mindestens die wichtigsten dieser Grundsätze kennen und beachten.

Grundsatz der Differenzierung

Unternehmen mit einer ausgeprägten Differenzierung gegenüber ihren Konkurrenten haben in der Regel grössere Erfolgsaussichten, weil sie von den Kunden viel bewusster wahrgenommen werden. Eine Firma kann sich dabei nicht nur durch die Qualität seiner Leistungen erfolgreich differenzieren sondern z.B. auch durch permanente Innovationen oder durch dienstleistungskompetente Mitarbeiter. Man spricht bei KMU in diesem Fall oft von der Positionierung in einer «lohnenden Nische».

Grundsatz der Effizienz

Jedes Unternehmen muss danach trachten, seine Leistungen möglichst wirtschaftlich zu erbringen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob eine Strategie die Produktivität des Unternehmens steigert und/oder die Kostenstruktur verbessert.

Grundsatz des richtigen Timings

Eine Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn die vorgesehenen Aktivitäten zum richtigen Zeitpunkt erfolgen. Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- Ist der Markt reif für unsere (neuen) Leistungen?
(Wer zu früh oder zu spät seine Leistungen auf den Markt bringt, «verplant» ein enormes Kundenpotential aufgrund des falsch gewählten Zeitpunkts.)

- Lässt sich die beabsichtigte Strategie rasch, d.h. innert nützlicher Frist realisieren?

Angesichts der immer kürzer werdenden Produkt-(Markt-) Lebenszyklen (z.B. in der Telekommunikations- und Softwarebranche) ist das richtige Timing am Markt zunehmend von entscheidender Bedeutung.

Praxishinweis 4 (siehe Seite 7)

Neben diesen drei primären strategischen Grundsätzen gibt es sechs weitere wichtige strategische Verhaltensrichtlinien:

1. Konzentration der Kräfte

Die Kräfte in einem Unternehmen sind auf ausgewählte Leistungs-Markt-Kombinationen zu konzentrieren (z. B. führender Anbieter von X im Markt Y). Die Zuordnung von finanziellen und personellen Mitteln hat dementsprechend nach klar festgelegten Prioritäten zu erfolgen.

2. Aufbauen von Stärken

Eine erfolgreiche Strategie baut auf den Unternehmensstärken (z. B. überlegenes Image, Servicequalität, etc.) auf und nützt entsprechende Schwächen der Konkurrenz aus. Im Rahmen der Strategieentwicklung muss sorgfältig geprüft werden, auf welchen Unternehmensstärken weiter aufgebaut werden kann. Oft sind jedoch zuerst die eigenen Schwächen (weitgehend) zu eliminieren oder zumindest abzuschwächen.

3. Ausnützen von Synergiepotentialen

Grösste Bedeutung hat der Grundsatz der Synergie vor allem beim Einstieg in neue Tätigkeitsgebiete. Der Synergie liegt die Überlegung zugrunde, dass durch das Zusammenführen von zwei oder mehreren unternehmerischen Aktivitäten etwas Neues entsteht, dass als Ganzes mehr ergibt als die blosser Aneinanderreihung bzw. die Summen der einzelnen Aktivitäten (z. B. Verknüpfung von unterschiedlichen Informationen aus Produktion, Markt, Controlling mittels geeigneter Software ergibt ein Management Information System [MIS]). So lassen sich z.B. in einem Bauunternehmen die Tätigkeitsgebiete Hochbau, Malerei und Gipserei, Zimmerei, Architektur (bzw. Projektberatung) z.B. durch die Zusammenarbeit mit einem weiteren Unternehmen im Sanitär- und Spenglereibereich zu einem eigenständigen «Umbau-Generalunternehmen» verschmelzen, welches Leistungen für den Kunden «aus einer Hand» anbietet.

4. Ausnützen von Umwelt- und Marktchancen

Ein Hauptanliegen der strategischen Unternehmensführung besteht darin, die Umwelt und die eigenen (Absatz- und Beschaffungs-)Märkte permanent nach Chancen abzusuchen mit dem Ziel durch das gezielte Ausnützen von Chancen ein gesundes Wachstum (quantitativ und/oder qualitativ) zu erreichen. Chancen können z.B. in neuen Technologien, in der demographischen Entwicklung, in der spezifischen Branchensituation, bei den Kundenbedürfnissen, bei der Konkurrenz, in neuen Gesetzen etc. ausgemacht werden. Ebenso sind auf der anderen Seite Gefahren (z.B. durch neue Gesetzesvorschriften, Substitutionsprodukte, Imitationen etc.) durch entsprechende (Frühwarn-)Indikatoren rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden.

5. Abstimmung von Zielen und Mitteln, Risikoabschätzung

Eine Unternehmensstrategie lässt sich nur dann erfolgreich realisieren, wenn die gesetzten Ziele und die vorhandenen Mittel sorgfältig aufeinander abgestimmt sind. Bei einer Expansionspolitik (z.B. neuer Produktionsstandort in einem Billiglohnland verbunden mit dem Aufbau von Verkaufsniederlassungen in neuen Märkten) ist zu bedenken, dass jede Wachstumsphase eine gewisse Eigendynamik erhält und dass somit ein allfälliger Rückzug meistens mit sehr hohen Kosten verbunden sein wird. Die richtige Abschätzung von Zielen und erforderlichem Mitteleinsatz ist letztlich eine Frage der Risikobeurteilung. Eine erfolgreiche Geschäftsleitung wägt die mit einer Strategie verbundenen Risiken sorgfältig ab und trifft gegebenenfalls Massnahmen zur Risikoverminderung oder zum Risikoausgleich.

6. Unité de doctrine

Der Gemeinschaftsgeist, die «unité de doctrine», ist für den Erfolg einer Organisation von zentraler Bedeutung. Jede Strategie wird von Menschen getragen und durch sie überhaupt erst realisiert. Der Erfolg der Strategie hängt dementsprechend davon ab, ob es gelingt, die Mitarbeiter zielgerichtet zu motivieren und zu begeistern. Betroffene werden zu Beteiligten im Strategieprozess und helfen so sinnvolle Veränderungen aktiv mitzugestalten. Diesen Veränderungsprozess positiv zu gestalten ist jedoch eine anspruchsvolle Führungsaufgabe der Geschäftsleitung.

Praxishinweise

1: Die Gültigkeit einer Strategie hängt sehr stark ab von der jeweiligen Branche, so kann eine Strategie für ein Unternehmen in der Software- oder Telekommunikationsbranche bereits mit einem Zeithorizont von 2 Jahren bereits sehr langfristig sein. Für Unternehmen z.B. im Energiesektor oder in der Flugzeugindustrie ist demgegenüber eine Strategie mit einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren eher der Normalfall.

2: Strategische Überlegungen können in der Regel nur aus einer Position der (finanziellen und zeitlichen) Stärke gemacht werden, da beim Strategieprozess immer erhebliche Ressourcen gebunden werden und zum Teil auch kurzfristig (im ersten Jahr) ein Verlust «verdaut» werden muss. Unternehmen in einer Krise werden deshalb erhebliche Mühe bekunden, entsprechende strategische Überlegungen zu tätigen. Der grösste Teil ihrer Entscheide wird fremdbestimmt sein und lässt sich kaum optimal nach den Erfordernissen des Marktes gestalten.

Viele Führungskräfte erliegen der Versuchung (vor)schnell neue Ziele festzulegen und vermeiden bestehende mit Prioritäten zu versehen und geeignete Schwerpunkte zu setzen, weil dies viel ein einfacher Prozess darstellt. Die bewusste Auseinandersetzung mit einer Strategie erfordert aber, dass man sich auf gewisse Dinge (Leistungen, Märkte) konzentriert, andere ev. nicht mehr anbietet/bedient. Gerade in den gewachsenen Unternehmensstrukturen von vielen KMU stellt dies ein enorm schwieriger Führungsentscheid dar.

3: Operatives Handeln, das nicht auf strategischen Entscheidungen beruht, führt zur Verzettlung der Kräfte und letztlich in eine Unternehmenskrise.

4: Die optimale Strategie zeichnet sich durch starke Differenzierung gegenüber der Konkurrenz, hohe Effizienz und das richtige Timing aus. Positive Resultate können auch mit einer bewussten Konzentration auf die Differenzierung (sog. Differenzierungsstrategie) oder – allerdings für KMU meist nur in beschränktem Umfang möglich – durch eine Konzentration auf die Effizienz (Kostenführerschaft innerhalb eines Produkt-/Marktbereiches) erzielt werden.

2. Konzept der Strategischen Erfolgspositionen (SEP)

Dieses Konzept basiert auf der Arbeit von Cuno Pümpin, Management Strategischer Erfolgspositionen und stellt meines Erachtens gerade für KMU ein herausragendes Konzept dar, dass sich in die Praxis der KMU umsetzen lässt.

2.1 Strategische Erfolgspositionen: Definition und Kriterien

Strategische Erfolgspositionen (SEP) sind spezifische Fähigkeiten eines Unternehmens, die es ihm erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz längerfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen.

Besondere Fähigkeiten alleine stellen noch keinen strategischen Wettbewerbsvorteil dar. Sie werden erst zu einer SEP, wenn sie die nachfolgenden Kriterien kumulativ erfüllen. Eine SEP muss...

1. Kriterium:	eine spezifische Fähigkeit sein, die es erlaubt, sich von der Konkurrenz zu differenzieren,
2. Kriterium:	einzigartig,
3. Kriterium:	schwer nachahmbar und
4. Kriterium:	realisierbar sein,
5. Kriterium:	einen hohen Kundennutzen bieten
6. Kriterium:	und zu einem Cash-Flow beitragen.

Diese spezifischen Fähigkeiten können sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen, wie die nachfolgenden Beispiele aufzeigen.

Füllen Sie an dieser Stelle das **Arbeitsblatt 3: Differenzierung/ Profilierung** aus. Leider versuchen sich fast alle Unternehmen über die Qualität Ihrer Leistungen, gut qualifizierte Mitarbeiter und Terminezuverlässigkeit zu differenzieren. Versuchen Sie herauszufinden, in welchen Punkten Sie sich weiter noch gegenüber Ihren Konkurrenten unterscheiden?

2.2 Strategische Erfolgspositionen: Beispiele

Im Bereich der Leistungen

- Fähigkeit, Kundenbedürfnisse rascher und besser als die Konkurrenz zu erkennen (z.B. durch systematische Kundenbefragungen) um damit das Sortiment bzw. die Leistungen schneller den jeweiligen Marktbedürfnissen anpassen zu können.
- Fähigkeit, eine hervorragende Kundenberatung und einen überlegenen Kundenservice (z.B. durch die gezielte Selektion von hochqualifizierten Mitarbeitern) zu bieten.

Im Bereich Markt

- Fähigkeit, einen bestimmten Markt bzw. eine bestimmte Kundengruppe gezielter und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bearbeiten (z.B. durch konsequente Anwendung von Erkenntnissen von aktuellen Marktforschungsstudie meiner Branche).
- Fähigkeit, in einem Markt ein überlegenes Image (z.B. Qualität) aufzubauen und zu halten.

Im Bereich der Unternehmensfunktionen

- Fähigkeit, bestimmte Distributionskanäle am besten zu erschliessen und zu besetzen (z.B. durch Direktvertrieb meiner Produkte).
- Fähigkeit, dienstleistungskompetente Mitarbeiter vom Arbeitsmarkt zu rekrutieren, im Unternehmen zu fördern und über eine längere Zeit zu halten (z.B. durch eine offene, auf Vertrauen basierende Unternehmenskultur mit entsprechenden Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die vom Unternehmen unterstützt bzw. gefördert werden).
- Fähigkeit, effizienter und kostengünstiger als die Konkurrenz zu produzieren (z.B. durch gezielte Akquisition von Aufträgen mit Losgrößen, die meiner Produktionskapazität am besten entsprechen und einer weit vorausplanenden Arbeitsvorbereitung [AVOR]).

2.3 Strategische Erfolgspositionen: Fünf Leitsätze

Ein Unternehmen, das über SEP verfügt, hebt sich von der Konkurrenz ab. Es ist besser in der Lage, die tatsächlich relevanten Kundenprobleme zu lösen. Dies ermöglicht ihm, langfristig überdurchschnittliche Ergebnisse zu realisieren und somit seine Existenz erfolgreich zu sichern. Die Kenntnisse, die Pflege und der Ausbau der eigenen SEP sind für ein KMU von herausragender Bedeutung für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Die nachfolgenden sechs Leitsätze zeigen auf, welche Punkte es dabei zu beachten gilt.

1. SEP werden durch Zuordnung von Ressourcen aufgebaut

Ressourcen wie Know-how, sachliche und personelle Kapazitäten sowie Finanzen sind konzentriert zum Aufbau der SEP einzusetzen. Nur eine bewusste und intensive Mittelzuordnung führt zu starken SEP.

2. Es können nur wenige SEP gleichzeitig aufgebaut werden

Um Fähigkeiten zu entwickeln, die der Konkurrenz überlegen sind, ist ein erheblicher Mitteleinsatz erforderlich. Die Ressourcen der Unternehmung sind jedoch stets knapp. Je beschränkter die Mittel sind, umso wichtiger – gerade bei KMU – ist die gezielte Konzentration auf eine bis zwei SEP pro Unternehmen.

3. Starke SEP können nur dann aufgebaut werden, wenn alle Unternehmensbereiche dazu beitragen

Ein allfälliges Abteilungsdenken (oder Filialdenken) muss zugunsten einer ganzheitlichen Orientierung an der oder den kundenbezogenen SEP des Gesamtunternehmens überwunden werden ansonsten eine entsprechende Ressourcenzuordnung fast wirkungslos sein wird.

4. Der Aufbau von SEP braucht Zeit

Eine SEP – die Basis für dauerhaften Unternehmenserfolg – kann nur durch konsequente, über kurzfristige Ergebnisse weit hinausreichende Anstrengungen aufgebaut werden. Starke SEP zeichnen sich gerade dadurch aus, dass ihre Konkurrenten mehrere Jahre benötigen würden, diese SEP zu gefährden.

5. Die Erhaltung aufgebauter SEP ist nur möglich, wenn sie laufend gepflegt werden

Ein «Ausruhen» auf den eigenen Erfolgen, wäre verfehlt. Jede attraktive SEP wird durch die Konkurrenz angegriffen und muss durch die fortgesetzte Zuteilung von (überdurchschnittlichen) Ressourcen verteidigt werden.

Praxishinweise

Im Unternehmen ist darauf zu achten, dass eine aufbauend positive Grundhaltung vorherrscht, Chancen und nicht Probleme sollen im Vordergrund stehen. Bei der Entwicklung einer Strategie ist das Blickfeld so zu öffnen, dass auch neue, innovative Felder für Leistungen, Märkte und Verfahren geprüft werden. Nur wer sich von der kurzfristig, operative Problemsicht lösen kann, vermag überhaupt strategisch zu denken und eine langfristig visionäre Perspektive seinem Unternehmen zu geben. Von besonderer Bedeutung ist die Orientierung an konkreten Fähigkeiten, die im Gegensatz zur (reinen) Zahlenorientierung (Umsatz, Cash Flow etc.) im operativen Tagesgeschäft steht. Betrachten wir SEP als «Fähigkeiten eines Unternehmens» so stellen sie mindestens die Summe der Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens dar. SEP dienen allen Mitarbeitern als klare Entscheidungshilfen im täglichen Handeln.

Die Erarbeitung einer Strategie ist weder ausschliessliche «Chefsache» noch delegierbar an eine Stabsstelle oder einen Berater, sondern setzt das methodisch richtige Vorgehen und das Engagement der betroffenen Handlungsträger (Bereichsleiter, Mitarbeiter mit besonderen Fähigkeiten etc.) im Unternehmen voraus.

Eine einfache und praxisbezogene Methodik stellt sicher, dass nicht die Energie und Motivation der Beteiligten in allzu ausgedehnten Abklärungen und Diskussionsrunden gleich zu Beginn des Strategieprojekts vergeudet werden.

Eine prägnant, formulierte Strategie – hergeleitet aus den entsprechenden SEP - im Sinne eines leicht lesbaren und verständlichen Dokuments, dient allen Mitarbeitern als echte Orientierungshilfe bei der täglichen Arbeit.

3. Eine praxisorientierte Vorgehensmethodik zur Erarbeitung einer Unternehmensstrategie

Für die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Vorgehensvarianten. In der Regel bewährt sich nachfolgendes, methodisches Vorgehen, dass in **vier Schritten** unterteilt ist und mit der Informationsanalyse beginnt.

Schritt 1: Informationsanalyse Zuerst wird die gegenwärtige Situation im Unternehmen selbst und in der Umwelt eingehend analysiert.	Schritt 2: Strategieentwicklung Auf der Grundlage der Ergebnisse der Informationsanalyse werden mögliche SEP festgelegt und allenfalls Strategievarianten erarbeitet, aus denen die erfolgversprechendste Strategie (Variante) ausgewählt wird.	Schritt 3: Strategieumsetzung Zur Umsetzung der ausgewählten Strategie (Variante) werden im Sinne einer Meilensteinplanung Massnahmen erarbeitet und eingeleitet. Die konsequente Umsetzung ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg einer Strategie.	Schritt 4: Strategieüberprüfung Die Strategieumsetzung ist jedoch nie abgeschlossen. Sie muss laufend überprüft und gegebenenfalls an die neuen, veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden.
---	---	---	--

Die nachfolgende Abbildung fasst die Vorgehensmethodik zusammen.



KMU besitzen für ein Strategieprojekt im Gegensatz zu GU die nachfolgend aufgelisteten, begünstigenden Merkmale, die es auszunutzen gilt.

- Grosse Kundenähe und die daraus resultierenden guten Marktkennntnisse
- Grosser Einfluss des Unternehmers (der Inhaber als «Motor der Veränderung»)
- Eine hohe Identifikation und Motivation der Mitarbeiter
- Die Möglichkeit einer schnellen Umsetzung der Strategie, durch gezielte Information der Mitarbeiter bzw. stufengerechte Kommunikation der Strategie.

Praxishinweise

3.1 Schritt 1: Informationsanalyse

In der Informationsanalyse werden relevante Daten aus dem Unternehmen selbst und dem regionalen/nationalen Umfeld des Unternehmens gesammelt. Erst dadurch werden fundierte Entscheidungsgrundlagen zur Festlegung der Strategie zusammengetragen. Im Zentrum der Überlegungen stehen bei allen Analysen die folgenden drei Fragen:

1. Welches sind die **grössten Stärken/Schwächen** bzw. **Chancen/Gefahren** für die **Zukunft des Unternehmens**? Welche **Trends** sind **in Markt und Branche** auszumachen?
2. Ergeben sich Anhaltspunkte für **mögliche neue oder die Einschränkung bestehender Tätigkeitsfelder** (im Bereich von Unternehmer Leistungen und/oder Märkten)?
3. Wo können **SEP aufgebaut** oder **bestehende weiter entwickelt** werden?

3.1.1 Analyse des eigenen Unternehmens

Das Hauptziel der Unternehmensanalyse ist:

- die gegenwärtigen Tätigkeitsgebiete zu erkennen (und daraus Möglichkeiten für neue Tätigkeitsfelder abzuleiten). Es geht hier darum, die folgenden Fragen zu beantworten: Tun wir das Richtige? Ist das, was wir in der Vergangenheit getan haben, auch für die Zukunft das Richtige?
- die Fähigkeiten und die Kostenstruktur im Vergleich zur Konkurrenz zu erheben. Wo heben wir uns von der Konkurrenz ab? Welches sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens?
- die bisherige Strategie des Unternehmens und die vorhandene Unternehmenskultur zu erfassen und kritisch zu hinterfragen.

Praxishinweise

Die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie ist «Chefsache». Verantwortlich sind der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Es empfiehlt sich aber von Anfang an, auch leitende Mitarbeiter in die Erarbeitung der Strategie mit einzubeziehen. Durch die Mitarbeit des Kaders kann auf das bestehende Know-how bei den Mitarbeitern im Unternehmen zurückgegriffen werden. Denn diese verfügen häufig über bessere Markt- und Kundenkenntnisse als der Unternehmer oder die Geschäftsleitung.

Dies führt zu qualitativ besseren Resultaten und fördert die Motivation der Beteiligten. Die identifizieren sich mit der Strategie und setzen sich bei deren Umsetzung auch entsprechend ein. Für die Erarbeitung der Strategie benötigt man so sicher etwas mehr Zeit. Dies zahlt sich aber später aus, da bei der Strategieumsetzung bereits viele Hemmnisse abgebaut und im Unternehmen ein Klima der Bereitschaft zur Veränderung geschaffen wurde.

In ein «Strategie-Team» gehören ca. 5 bis 7 Personen, die von der Sache her in der Lage sind, die erarbeiteten Alternativen zu bewerten und in der Umsetzungsphase auch eine entscheidende Rolle spielen werden.

Der Beizug von «Externen» und/oder Beratern bei der Strategieerarbeitung hat den Vorteil, dass neue Aspekte in die Überlegungen einfließen können. Dies verhindert Betriebsblindheit und einen zu engen Blickwinkel. Zusätzlich verfügen qualifizierte Berater über das nötige Methodenwissen und ausreichend Erfahrung. So können die Erfolgchancen bei der Erarbeitung und Umsetzung der Strategie entscheidend verbessert werden.

3.1.2 Inhalte der Unternehmensanalyse

Die nachfolgenden Bereiche sind im Rahmen der Unternehmensanalyse eingehend zu untersuchen:

Bisherige Tätigkeitsgebiete

- In welchen Märkten (auf welchem Markt) sind wir tätig?
- Welche Produkt(-linien)/Dienstleistungen führen wir in unserem Angebot?
- Welches sind unsere Kunden (z.B. durch die Durchführung einer ABC-Kundenanalyse)?

Eigene Fähigkeiten

- Wie unterscheiden wir uns gegenüber der Konkurrenz?
- Welches sind unsere Stärken und Fähigkeiten?
- Wo liegen unsere Schwächen in unserem Marktgebiet?
- Weshalb kommen die Kunden (nicht) zu uns?

Kostenstruktur

- Wie ist unsere Kostenstruktur im Vergleich zu den besten Konkurrenten?
- Wo haben wir Kostenvorteile, wo sind entscheidende Kostennachteile auszumachen?

Bisherige Strategie

- Welches war die bisherige Strategie?
- Wurde sie entsprechend kommuniziert, umgesetzt und kontrolliert?
- In welchen Bereichen (z. B. Produktlinien/Dienstleistungen, Marketing, Forschung, Innovation, Organisation, Mitarbeiterführung, Managementsysteme) wurden in der Vergangenheit vor allem Ressourcen eingesetzt?

Vorhandene Unternehmenskultur

- Hier geht es vor allem einmal darum, die gelebte Unternehmenskultur zu erfassen, um eine zukünftige Strategie später auf ihre Verträglichkeit mit der bisherigen Kultur zu überprüfen. Beantworten Sie, wie stark ausgeprägt die Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Leistungs- und Resultatorientierung, Innovationsorientierung, Kostenorientierung, Unternehmens- (im Vergleich zur Bereichs- oder Abteilungsorientierung) und Technologieorientierung im eigenen Unternehmen wirklich ist und wie weit sich bei verschiedenen (Kader-)Mitarbeitern Unterschiede in der Auffassung dieser Ausprägungen ergeben.

Füllen Sie an dieser Stelle die **Arbeitsblätter 4: Produkt-Markt-Strategien (IST-Zustand)**, **5: Unternehmenskultur** und **6: Stärken/Schwächen des Unternehmens** aus.

3.1.3 Analyse der Unternehmensumwelt

In der Umweltanalyse werden die wichtigsten Entwicklungen und Tendenzen im allgemeinen Umfeld des Unternehmens untersucht. Daneben gilt es, die Entwicklungen im Markt, in der Branche und bei der Konkurrenz richtig einzuschätzen. Ziel der Umweltanalyse ist es **fundamentale Trends zu erkennen und diesen Einfluss auf das Unternehmen richtig einzuschätzen**.

3.1.4 Inhalte der Umweltanalyse

Auch hier geht es darum, möglichst viel zweckmässige Informationen zu den nachfolgenden Bereichen zu untersuchen:

Trendanalyse:

- Analyse des allgemeinen Umfeldes: Welche Entwicklungen zeichnen sich im ökologischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen und politischen Umfeld für mein Unternehmen ab?
- Analyse der Branche und des Marktes: Wie entwickelt sich der Absatzmarkt und die Branche? Welche Entwicklung ist für das Marktvolumen zu erwarten? Welches sind die wichtigsten Trends in Markt und Branche?

Konkurrenzanalyse

Welches sind die wichtigsten Konkurrenten und in welche Richtung entwickeln sich diese? Welches sind deren SEP? Wie gross sind deren Marktanteile und wie haben sich diese in den letzten Jahren verändert? Ist mit dem Markteintritt von neuen Konkurrenten zu rechnen?

Chancen und Gefahrenanalyse

Aufgrund der Ergebnisse Trend- und Konkurrenzanalysen werden die wichtigsten Chancen und Gefahren aufgelistet, mit denen die Unternehmung in der Zukunft zu rechnen hat. Dieses Chancen-Gefahrenprofil bildet die Grundlage für die weitere Entwicklung der Strategie (Varianten).

Füllen Sie an dieser Stelle das **Arbeitsblatt 7: Wichtigste Trends in Markt und Branche** und **Arbeitsblatt 8: Konkurrenzanalyse** aus. Daraus erarbeiten Sie mit **Arbeitsblatt 9: Chancen und Gefahren** Ihres Unternehmens. Die Arbeitsblätter **10: Schlüsselchance(n)** und **11: Schlüsselgefahr(en)** helfen Ihnen, sich auf wenige Punkte zu konzentrieren.

3.2 Schritt 2: Strategieentwicklung

Ziel der Strategieentwicklung ist es – auf Grund der Erkenntnisse der durchgeführten Analysen – die zukünftige Marschrichtung des Unternehmens verbindlich festzulegen. Dabei geht es nicht darum, ein möglichst umfangreiches Papier zu erarbeiten. Je konzentrierter und knapper die Strategie ausformuliert ist – je besser die wichtigsten Ziele und Absichten auf den Punkt gebracht werden – umso klarer, verständlicher wird diese. Eine unklar formulierte Strategie hat von vornherein schlechte Aussichten auf Erfolg. Die Grundstrategie ist ein vertrauliches und geheimes Papier, das für Geschäftsleitung und Kader bestimmt ist. Würde sie veröffentlicht, wäre die Konkurrenz über die Absichten und Ziele des Unternehmens genau informiert.

Andererseits kann eine Strategie auch nicht geheim gehalten werden. Mitarbeiter müssen über die Ziele und Werthaltungen des Unternehmens stufengerecht informiert werden. Denn wie soll eine Strategie umgesetzt werden,

wenn sie die Mitarbeiter nicht einmal kennen? Aber nicht nur die Mitarbeiter, auch die Öffentlichkeit stellt heute zunehmend den Anspruch, dass Unternehmen ihre Ziele und Absichten offen legen. Aus diesem Grund wird in einem Leitbild, das für Mitarbeiter und Öffentlichkeit bestimmt ist, die Grundstrategie in konzentrierter Form zusammengefasst. Auf diese Weise kann die Strategie mitgeteilt werden, ohne geheime und vertrauliche Informationen preiszugeben.

3.2.1 Inhalt einer Unternehmensstrategie

In der Praxis werden die Unternehmensstrategien oft sehr vielfältig und somit unterschiedlich gegliedert und ausformuliert. Die nachfolgenden fünf Punkte (A bis E) bilden dabei eine gute Orientierung, wie eine Unternehmensstrategie inhaltlich aufgebaut werden kann:

A	B	C	D	E
Vision/Leitbild Tätigkeitsgebiet(e) und Grundausrichtung des Unternehmens.	Aufzubauende SEP Erfolgsichernde Differenzierung gegenüber der Konkurrenz. Festlegen der/des SEP.	Produkte und Märkte Prioritäten je Produkt-Markt-Bereich. Definition der Produkt- und Marktziele.	Unternehmensfunktionen Richtlinien/Teilstrategien für die Funktionen: Marketing, Produktion, Informatik, Personal, Führung und Organisation, Finanzen (Kosten, Erträge, Cash Flow), Kooperation und Akquisitionsvorhaben (falls vorgesehen)	Zeitbezogenes Verhalten Bestimmen des groben Zeitplanes (Meilensteine für die Umsetzung der Strategie). Aufstellen einer Projektplanung. Sicherstellen des Projektmanagements

A: Vision/Leitbild

Eine erfolgreiche Vision/ein erfolgreiches Leitbild zeichnet sich dadurch aus,

- dass sie einfach ist. (Das Leitbild muss für alle Mitarbeiter verständlich formuliert und nachvollziehbar sein. Auf lange, mehrseitige Erklärungen sollte daher verzichtet werden können.)
- dass sie eine Aufforderung beinhaltet. (Das Leitbild soll die Mitarbeiter zu realistischen Spitzenleistungen auffordern und motivieren.)
- dass sie einen visionären Charakter hat. (Das Leitbild kann der jetzigen Situation des Unternehmens durchaus einige Zeit voraus sein. Die Vision des Unternehmers bzw. der Geschäftsleitung findet in der Leitidee ihren Ausdruck.)
- dass sie auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet ist. (Das Leitbild als gemeinsames Ziel für die ganze Unternehmung erzeugt eine starke unité de doctrine und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.)

Füllen Sie an dieser Stelle das **Arbeitsblatt 12: Vision/Leitbild** aus.

B: Strategische Erfolgspositionen (SEP)

Die aufzubauenden SEP sind nun in der Unternehmensstrategie konkret, d.h. präzise und firmenspezifisch festzulegen. Insbesondere ist die Zahl der SEP stark zu beschränken: Die Praxis zeigt, dass in KMU nur zwei bis drei SEP wirkungsvoll aufgebaut, bzw. über längere Zeit hinaus gepflegt werden können.

C: Produkte und Märkte

Hier geht es darum, die Produkt-Markt-Bereiche festzulegen und mit der Prioritätenreihenfolge:

- **1. Priorität: fördern**
- **2. Priorität: halten**
- **3. Priorität: abbauen**

die wichtigsten quantitativen Zielen wie Umsätze, (lokale) Marktanteile, Deckungsbeiträge, Cash-Flow-Anteile etc. zu definieren. Als Märkte gelten geographische Räume oder Abnehmer- bzw. Kundengruppen; als Produkte werden physisch fassbare Produkte wie auch Dienstleistungen des Unternehmens verstanden.

D: Unternehmensfunktionen

In diesem Abschnitt werden aus den bisher behandelten Punkten A bis C die Richtlinien bzw. die Teilstrategien für die einzelnen Unternehmensfunktionen abgeleitet. Die Teilstrategien sind konsequent auf den Aufbau der SEP

auszurichten und dienen den Verantwortlichen der Bereiche als klare Handlungsrichtlinien und als Basis für die detaillierte Jahresplanung. Die Gliederung der einzelnen Unternehmensfunktionen richtet sich nach der Firmenorganisation.

E: Zeitbezogenes Verhalten

Hier wird der zeitliche Ablauf der Strategierealisierung grob vorgegeben. Die wichtigsten Etappenziele werden in der Form von Meilensteinen zeitlich und inhaltlich fixiert.

3.2.2 Strategische Stossrichtungen

Das Hauptanliegen der Strategieentwicklung besteht darin, die zukünftige Stossrichtung des Unternehmens festzulegen. Nachfolgend sind die wichtigsten, für KMU realistischen strategischen Stossrichtungen systematisch dargestellt.

A: Drei strategische Grunddimensionen:

Differenzierung, Kosten, Zeit

Die **Differenzierungsstrategie** zielt darauf ab, das eigene Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern möglichst abzuheben. Dabei muss die **Differenzierung** in erster Linie so erfolgen, dass **Kundenbedürfnisse optimal befriedigt** werden. Die Kräfte werden somit auf marktorientierte SEP konzentriert, wie beispielsweise Aufbau der SEP: Qualität, Sortiment, Image, Kundenberatung, Verkauf, Distribution, Innovation.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, **gegenüber der Konkurrenz Kostenvorteile anzustreben**. Beispielsweise wird beabsichtigt, durch ein hohes Volumen möglichst günstige Stückkosten zu erreichen oder die Effizienz und die Produktivität generell zu steigern.

Eine dritte grundsätzlich mögliche strategische Stossrichtung zielt vor allem darauf ab, **im Unternehmen Strukturen zu schaffen, die eine optimale Bewegung in der Zeit erlauben**, z.B. Aufbau der SEP:

- «Fähigkeit zur raschen Produktentwicklung»
- «rasches Kopieren von Konkurrenzinnovationen»
- «Flexibilität» (Fähigkeit zur raschen Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, z. B. aufgrund neuer Gesetzesnormen)

B: Norm-Strategien der Produkt-Markt-Matrix

Grundsätzlich stellt sich die **Frage, ob das Unternehmen in Zukunft eher neue Produkte/Dienstleistungen oder neue Märkte entwickeln will**. Die normstrategischen Stossrichtungen aus der Sicht der Produkt-Markt-Matrix sind in der nachfolgenden Darstellung aufgeführt.

Die Diversifikationsstrategie scheint hier verlockend, ist aber mit enormen Ressourcenaufwand und einem grossen Risiko verbunden und daher für KMU oft nicht der beste normstrategische Weg

	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	Marktdurchdringungsstrategie – <i>Intensivierung der Marktbearbeitung:</i> bestehende Märkte intensiver bearbeiten. Konzentration auf bisherige Marktleistungen. – <i>Relaunch:</i> bestehende Produkte durch «Relaunches» attraktiver machen. – <i>Imitation:</i> Konkurrenzprodukte imitieren. – <i>Kosten- und Preissenkung:</i> Konzentration der Anstrengungen darauf, die Kosten und damit auch die Preise zu senken.	Produktentwicklungsstrategie – <i>Neue Produkte:</i> Bisherige Produkte weiter entwickeln oder mittels Forschung neue Lösungen für die Kundenbedürfnisse konzipieren. – <i>Neue Produktlinien:</i> Das bisherige Sortiment wird durch neue Produktlinien ergänzt. Dabei kann es sich um Produkte handeln, die bereits im Markt angeboten werden, oder um vollständig innovative Neuprodukte.
Neue Märkte	Marktentwicklungsstrategie – <i>Marktausweitung:</i> Erschliessung neuer Marktreionen (z. B. neue Lokalmärkte, Exportmärkte) anstreben. – <i>Neue Abnehmerschichten:</i> Es werden neue bis anhin nicht bediente Kundenkreise anvisiert. – <i>Neue Distributionskanäle:</i> Es sollen neue Absatzkanäle erschlossen werden. – <i>Neue Verwendungszwecke:</i> Bisherige Produkte neuen Verwendungszwecken zuführen. – <i>Neue Dienstleistungen:</i> Neue Dienstleistungen entwickeln und anbieten. – <i>Problem- und Systemlösungen:</i> Umfassende Problemlösungen anbieten. Im Extremfall diese sogar zu integrierten Systemlösungen ausbauen.	Diversifikationsstrategie – <i>Neue Produkte werden für neue Märkte angeboten.</i>

3.2.3 Vorgehen bei der Strategieentwicklung

Zusammentragen von Differenzierungsideen

Wie kann sich unser Unternehmen von der Konkurrenz abheben? Wie differenzieren wir uns in Zukunft? Welchen Kundennutzen können wir anbieten? Wo sind wir einzigartig, bzw. wo können wir einzigartig werden?

Suche nach neuen möglichen Tätigkeitsgebieten

Gibt es neue Tätigkeitsgebiete, die in Zukunft wichtig werden und die wir zusätzlich in unser Leistungsangebot aufnehmen können? Gibt es Tätigkeitsgebiete, in denen wir in der Vergangenheit erfolgreich waren, die aber auf Grund der Marktentwicklungen in Zukunft an Bedeutung verlieren werden?

Festlegen der Leitidee/Vision

In der Leitidee, der Vision wird die Zielsetzung und Grundausrichtung des Unternehmens formuliert. Sie hat zusätzlich eine wichtige Bedeutung für die Mitarbeiter. Eine sinnvolle Tätigkeit in einem Unternehmen mit klar formulierter Vision ist ein wichtiges Kriterium für die Wahl des Arbeitsplatzes, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit.

Festlegen möglicher SEP

Die systematische Suche nach möglichen SEP stellt den Kern der Strategie dar. Wichtig ist es, sich auf ca. drei bis fünf SEP zu beschränken, um eine Verzettlung der Kräfte zu vermeiden. Weiter ist davon auszugehen, dass Erfolgsfaktoren aus der Vergangenheit auch in der Zukunft den Erfolg sicherstellen werden können. Jedoch sind gezielt immer auch neue SEP in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Überprüfung der SEP auf ihre Tauglichkeit

Anhand der Kriterien, Einzigartigkeit, Nachahmbarkeit, Realisierbarkeit, Kundennutzen und Beitrag zum Cash-Flow sind die möglichen SEP auf ihre Tauglichkeit hin zu überprüfen. Eine Fähigkeit, die keinen hohen Kundennutzen bietet oder einen ungenügenden Cash-Flow liefert, muss verworfen werden.

Füllen Sie an dieser Stelle das **Arbeitsblatt 13: Neue Tätigkeitsgebiete/Differenzierung** und **14: Mögliche Strategische Erfolgspositionen (SEP-Suche)** aus. Überprüfen Sie anschliessend die so gefundenen/erarbeiteten SEP mit dem **Arbeitsblatt 15: Überprüfung spezifischer Fähigkeiten**.

Formulierung von Strategiealternativen

Nach dem «Aussieben» ungeeigneter SEP sind idealerweise verschiedene Strategievarianten auszuarbeiten. Auf diese Weise wird vermieden, dass frühzeitig eine Variante ausgewählt und so der Blickwinkel für andere Lösungen eingeengt wird.

Bewertung und Auswahl der Strategievarianten

Nach Vorliegen der Strategievarianten werden diese anhand eines Bewertungsschemas und Fragenkatalogs auf Erfolgsaussicht und Umsetzbarkeit geprüft. Bei der Auswahl der Strategie spielen aber auch «unternehmerisches Gefühl» und die Markteinschätzung der Beteiligten eine Rolle. Neben den harten Fakten sollten auch diese weichen Faktoren in die Überlegungen miteinbezogen werden.

Füllen Sie an dieser Stelle das **Arbeitsblatt 16: Produkt-Markt-Strategien (SOLL-Vorstellung)** und **17: Checkliste Beurteilung von Strategievarianten** aus.

3.3 Schritt 3: Strategieumsetzung

Bei der Strategieumsetzung gilt es, die gewählte Strategie wirksam und innert nützlicher Frist umzusetzen. Die beste Strategie ist nutzlos, wenn sie nicht in die Tat umgesetzt wird. In der Praxis stellt man leider immer wieder fest, dass viele hart erarbeitete (in den Schritten 1: Informationsanalyse und Schritt 2: Strategieentwicklung) Strategien gerade an der eigentlichen Umsetzung scheitern. Erfolgversprechende Strategien versanden, da die zur Realisierung notwendigen Veränderungen im Unternehmen nicht erreicht werden können.

3.3.1 Vorgehen bei der Strategieumsetzung

Zur Umsetzung der Strategie müssen konkrete Schritte zur Realisierung eingeleitet werden. Alle Aktivitäten und Funktionen des Unternehmens sind konsequent auf die festgelegten SEP auszurichten.

Im Zentrum der Überlegungen stehen die Fragen:

- **wer macht was?**
- **bis wann?**
- **und mit welchen Mitteln?**

Um diese Fragen zu beantworten, muss zuerst abgeklärt werden, was überhaupt getan werden muss. Hierzu empfiehlt es sich, die Strategie und Realität auf SOLL-IST-

Diskrepanzen zu untersuchen. Dabei wird die Strategie Punkt für Punkt durchgegangen und geprüft, ob die formulierten Ziele in der Strategie und die gegenwärtige Realität übereinstimmen. Falls nicht, werden bei kleineren Diskrepanzen Massnahmen festgelegt oder bei grösseren Unterschieden Projekte eingeleitet, um die anvisierten Ziele zu erreichen.

Zu den **direkten Massnahmen** gehören z.B. die Erstellung oder Anpassung des Budgets, der Ausbau des bestehenden Informationssystems oder die Anpassung der Organisation zur effizienten Erreichung der anvisierten Ziele.

Anschliessend folgt die **Gewichtung der Massnahmen nach Dringlichkeit und Wichtigkeit**. Dabei werden Prioritäten bestimmt und ein verbindlicher Umsetzungsplan mit zu erreichenden, messbaren Zielen, Verantwortlichkeiten und Terminen festgelegt. Das Erarbeiten und Umsetzen der oben genannten direkten Massnahmen allein genügt aber nicht. Ebenso wichtig ist es, auf der Verhaltensebene und in der Kultur des Unternehmens Änderungen einzuleiten. Dazu braucht es das Engagement der Geschäftsleitung. Ohne innere Überzeugung der Geschäftsleitung und ohne eine gehörige Portion «Herzblut» werden sich die Mitarbeiter kaum für eine Strategie begeistern lassen.

Aus diesem Grund ist es, wie bereits erwähnt, auch wichtig, dass Kader und wichtige Mitarbeiter von Anfang an in die Entwicklung der Strategie einbezogen werden. Auf jeden Fall aber müssen alle Mitarbeiter ausführlich über die neue Strategie informiert werden. Ein Strategie, die nur der Geschäftsleitung bekannt ist, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Um die nötige Aufbruchstimmung im Unternehmen zu erzeugen und die neue Marschrichtung auch symbolisch zu dokumentieren, müssen auch **indirekte Massnahmen**, wie z.B. die stufengerechte Information der Mitarbeiter, die Schulung oder Ausbildung von Mitarbeitern und die Veränderung/Anpassung des Verhaltens der Mitarbeiter an die neuen strategischen Vorgaben in Betracht gezogen werden.

Einfache Handlungen, wie eine «feurige» Ansprache des Geschäftsführers und eine Präsentation der grundsätzlichen Zielsetzung der neuen Strategie bei einem feierlichen und symbolträchtigen (Betriebs-)Anlass kann schon eine grosse Wirkung und Ausstrahlungskraft haben. Wichtig ist, dass bei

der Strategieumsetzung sowohl **weiche Faktoren** (wie z.B. Unternehmenskultur, Einstellungen der Mitarbeiter, Kommunikation) als auch **harte Faktoren** (wie z.B. Strategie, Organisationsstruktur und organisatorische Regelungen) gleichermassen und ausgegogen berücksichtigt werden.

3.3.2 Hemmnisse bei der Strategieumsetzung

Bevor im Unternehmen eine neu entwickelte Strategie umgesetzt wird, ist es angebracht, sich über mögliche Hemmnisse bei der Umsetzung einige Gedanken zu machen:

Physische Hemmnisse

sind zum Beispiel Produktionsstandorte, bestehende Anlagen und Einrichtungen, die vorhandene Organisation und stark beschränkte finanzielle Mittel.

Verhaltensmässige Hemmnisse

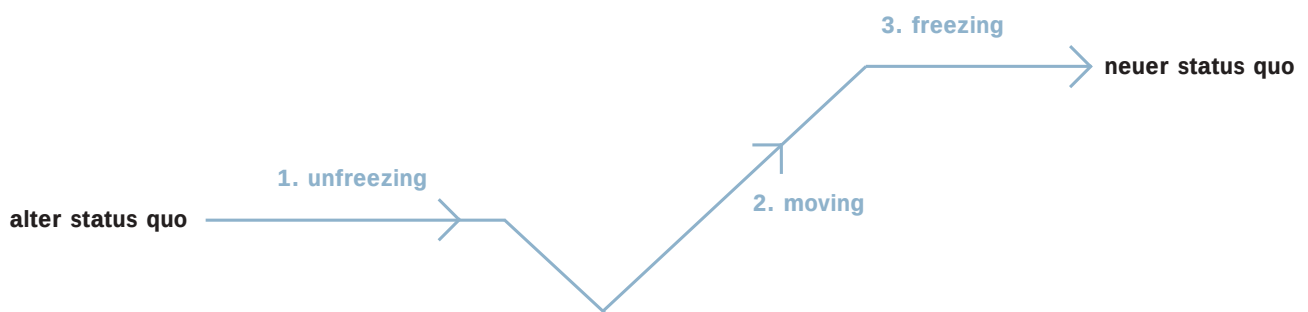
beruhen auf nicht der Strategie entsprechenden Fähigkeiten der Mitarbeiter, unangepasste Wertvorstellungen oder Denkstrukturen und damit festgefahrenen Verhaltensweisen («das wird für uns nie zum Ziel führen», «das kann bei uns nicht gehen», «in unserer Branche ist das ganz anders»).

3.3.3 Veränderungsmanagement (Change Management)

Je deutlicher sich eine Strategievariante vom status quo und den bisherigen Fähigkeiten unterscheidet, desto mehr

Bedeutung kommt dem Anpassungsprozess zu. Das erfolgreiche Veränderungsmanagement (engl. Change Management) durchläuft nach Kurt Lewin idealerweise drei Phasen.

1 Auftauen (engl. unfreezing): Hier geht es darum die Kräfte im Unternehmen zu verringern, die den bisherigen Zustand unterstützen. Dies kann z.B. durch gezielte Information der Betroffenen erfolgen, welche die Ungleichheit zwischen gewünschtem und tatsächlichem Verhalten offen legt.	2 Bewegen (engl. moving): In dieser Phase ist das Strategieteam bzw. sind die Mitarbeiter des Unternehmens auf die gewünschte höhere Leistungsebene – den neuen status quo – zu bringen. Dies kann z.B. durch die Entwicklung von neuen Einstellungen und Verhaltensweisen oder durch Veränderungen an den Strukturen und/ oder Prozessen geschehen.	3 Einfrieren (engl. freezing): Die dritte Phase hat die Stabilisierung des neuen Verhaltens zum Ziel, z.B. durch die Einführung von (Arbeits-) Mechanismen, (Management-)Systemen und (Führungs-)Prozessen, die das neue Verhalten nachhaltig unterstützen.
--	--	---



3.3.4 Strategien der Veränderung

Je nach Umwelt- und Unternehmenssituation kann es von Nutzen sein den Veränderungsprozess von oben (**top-down**) oder von unten (**bottom-up**) einzuleiten. In der Praxis lassen sich vornehmlich drei unterschiedliche Veränderungsstrategien ausmachen:

1. Rationale Strategien

Hier werden meist Berater als Fachexperten beigezogen, die anstehende Probleme fundiert analysieren und entsprechende Lösungsalternativen erarbeiten. Dieser top-down-Strategie-Ansatz führt zu raschen, logischen und ganzheitlichen Lösungen. Zum einen kann so eine gewisse Betriebsblindheit ausgeschaltet werden, zum anderen wird aber auch auf gewachsene Strukturen und verdiente Personen nur in einen bestimmten Mass Rücksicht genommen. Die so erarbeiteten Ergebnisse müssen den Mitarbeitern «verkauft»

werden. Die Schnelligkeit der Lösungsfindung wird so meist durch die anschliessend zu leistende Überzeugungsarbeit und eine oft fehlende Identifikation der Betroffenen wieder relativiert.

2. Bombenwurf-Strategien

Hier nimmt der Unternehmer Einfluss und übt seine Machtposition aus. Auch diese typische top-down-Strategie hat den Vorteil, dass schnell eine klare Richtung vorgegeben wird und alle Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel hin integriert und koordiniert werden. Radikale Änderungen (wie z.B. Turnarounds oder einschneidende Sanierungsmassnahmen) sind oft nur so möglich. Akzeptanzprobleme, ein erheblicher Sanktions- und Kontrollaufwand sowie eine grosse Unsicherheit und Instabilität während der Umsetzung bilden die Kehrseite dieser Variante.

3. Evolutions-Strategien

Hier beteiligen sich die Betroffenen aktiv und bestimmen weitgehend den Inhalt der Veränderung selbst. Experten unterstützen methodisch den Prozess. Die Mitarbeiter bringen ihre Fachkenntnisse ein. Die Motivation und die Akzeptanz sind gegeben. Die Möglichkeit eines dauerhaften Lernprozesses führt dazu, dass die Veränderungen in kleinen Schritten erfolgen, kann die nur auf geringe Widerstände stossen. Dieser bottom-up-Ansatz kann jedoch auch dazu führen, dass zu wenig stark vom status quo abgewichen wird. Er ist daher bei grosser Umweltdynamik nicht zu empfehlen, da der Veränderungsprozess zu langsam vorankommt.

In der Praxis wird oft eine Kombination unterschiedlicher Ansätze versucht, wobei hier der Grundsatz gelten soll, dass die konkreten Ziele und Rahmenbedingungen generell von oben und die Art und Weise, wie diese im täglichen Geschäft umgesetzt werden können eher von unten her kommen sollten.

Praxishinweise

Da in KMU oft Mitarbeiter direkt für bestehende Produkte oder Dienstleistungen, Systeme etc. verantwortlich sind bzw. diese meist über eine lange Zeit betreuten, ja sogar vor Jahren eingeführt haben, wird allfällige Kritik im Rahmen von Veränderungsprozessen durch diese Mitarbeiter als «Kritik an ihrer Person» missverstanden.

Es empfiehlt sich daher die Notwendigkeit von Veränderungen in der Umwelt des Unternehmens zu begründen, um den Mitarbeitern eine entsprechende Sicherheit zu vermitteln und defensive Reaktionen zu vermeiden.

Weiter ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Unternehmer bzw. die oberste Führung die Verantwortung für wichtige Strategieentscheide bedingungslos wahrnimmt und dies so kommuniziert und durchsetzt oft auch gegen Kritik innerhalb des Unternehmens.

Praxishinweise

Die nachfolgenden Massnahmen beschrieben von Roman Lombriser und Peter A. Ablanap sind geeignet ein gemeinsames Bewusstsein für die Dringlichkeit des Wandels zu erzeugen.

1. Die Geschäftsleitung konfrontiert alle Betroffenen mit harten Fakten (neue Konkurrenten, schrumpfende Margen, sinkende Marktanteile etc.) und klaren Meinungen. Damit wird ein gemeinsames Problemverständnis aufgebaut, sofern die Informationen auf die Betroffenen zugeschnitten, kommuniziert werden.
2. Legen Sie Unterschiede zu Vergleichsunternehmen offen. Unterschiede in den Preisen, den Leistungen, den Kosten und allfällige Besuche von Mitarbeitern bei Kunden und Lieferanten verstärken diese Einsicht.
3. Konfrontieren Sie Ihre Mitarbeiter mit internen oder externen «Modellunternehmen» und betreiben Sie ein Benchmarking z. Bsp. mit Kennzahlen aus Erfahrungsaustauschgruppen.
4. Verbinden Sie die Veränderungen mit den zentralen strategischen Themen damit die Belegschaft den Einfluss von Veränderungen auf bestehende oder zukünftige SEP sieht und zur Einsicht kommt, dass der Wandel für den Erfolg des Unternehmens oder gar das Überleben des Unternehmens notwendig ist.
5. Erfassen Sie Ihr Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit und diskutieren Sie die Resultate mit den Betroffenen. Dies kann Defizite in den Bereichen Arbeitsmoral, Innovation und unternehmerischem Verhalten aufzeigen und entsprechenden Handlungsbedarf auslösen.

3.4 Schritt 4: Strategieüberprüfung

Mit der periodischen Überprüfung der Strategie wird die Umsetzung überwacht. Damit wird sichergestellt, dass Abweichungen frühzeitig festgestellt werden können. Weiter wird regelmässig überprüft, ob Änderungen in den Rahmenbedingungen eingetreten sind, welche eine Anpassung der Strategie notwendig machen.

3.4.1 Inhalte der Strategieüberprüfung

Folgende Fragen stehen im Zentrum:

- Wie steht es mit der Umsetzung der Strategie? Wurden die beschlossenen Massnahmen auch termingerecht durchgeführt? Sind die gesetzten Ziele erreicht worden?
- Welches sind die Gründe für allfällig aufgetretene Abweichungen?
- Müssen zusätzliche Massnahmen ergriffen werden?
- Gibt es Veränderungen im Umfeld des Unternehmens (Markt, Kunden, Branche, Konkurrenz), die eine Neubeurteilung der Situation notwendig machen?
- Muss die Strategie angepasst oder gar neu formuliert werden?

Die **Arbeitsblätter 18: SOLL-IST-Diskrepanzen** und **19: Massnahmenplan helfen Ihnen Abweichungen aufzuspüren bzw. entsprechende Sofortmassnahmen in Gang zu setzen**. Bei grösseren Massnahmen (Projekten) ist entsprechend das **Arbeitsblatt 20: Projektplanung** anzuwenden.

Die Strategieüberprüfung unterscheidet demnach drei Kontrollebenen:

1. Kontrolle der Strategievorgaben (Überprüfen des «Warum?»)
2. Kontrolle der Wirksamkeit der Strategie (Überprüfen des Inhaltes, das «Was?»)
3. Kontrolle der Umsetzung der Durchführung (Überprüfen von internen Faktoren, das «Wie?»)

Laufende Überprüfung der Strategie

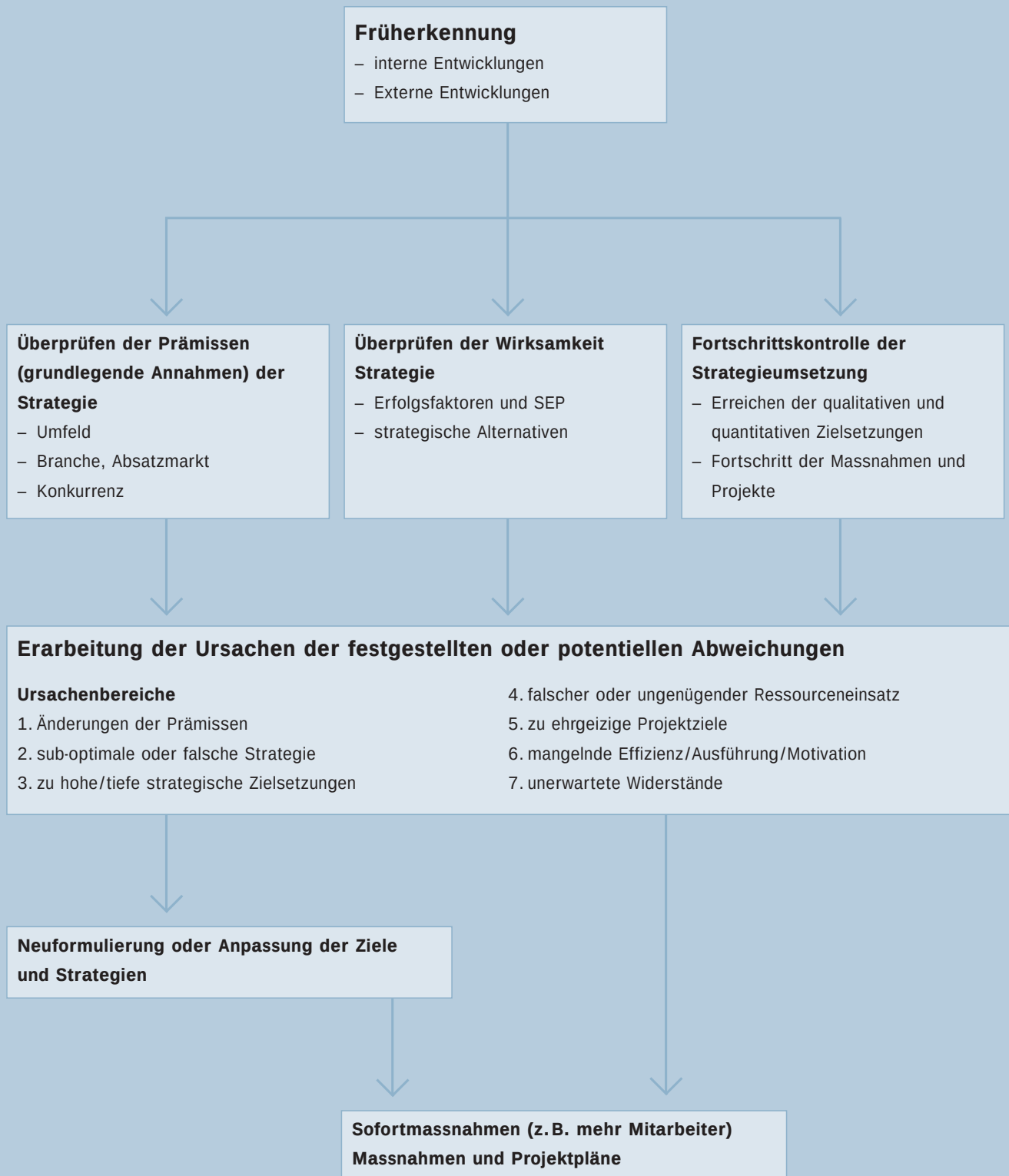
Die Geschäftsleitung muss jederzeit in der Lage sein, neue Chancen auszunützen bzw. drohende Gefahren abzuwenden. Dies ist aber nur möglich, wenn ein ständiger Informationsfluss dem Management Aufschluss über potentielle neue Chancen bzw. Gefahren gewährt. Deshalb sollten ausgewählte Führungskräfte laufend auf Chancen ausgerichtete, spezielle Informationsbereiche überwachen.

Auf der Traktandenliste wichtiger Sitzungen müssen neben aktuellen kurzfristigen Geschäften immer auch Fragen der Strategieumsetzung stehen. Der Aufbau und die Erhaltung der SEP ist eine «noble» Daueraufgabe der Unternehmensleitung.

Periodische Strategieüberprüfung und -anpassung

Die soeben skizzierte laufende Überwachung der Strategie beinhaltet die Gefahr, dass Entwicklungen zu sehr aus der täglichen Perspektive angesehen werden. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, in regelmässigen Abständen (z.B. alle zwei Jahre) Arbeitstagungen (mit den ganzen Strategieteam) abzuhalten, in denen die Strategie systematisch überprüft und gegebenenfalls angepasst wird.

Das nachfolgende Schema (Modell der Strategischen Kontrolle) zeigt in Anlehnung an Pümpin/Geilinger und Lombriser/Ablanap das Vorgehen bei der periodischen Strategieüberprüfung auf. In einer Abweichungsanalyse werden sieben Ursachenbereiche identifiziert, die ihrerseits – je nach Ursache – zwei unterschiedliche Massnahmen auslösen.



4. Erkenntnisse/ Bemerkungen

Strategische Führung in KMU war vor einigen Jahren noch fast eine Modeerscheinung. In der Zwischenzeit ist das entsprechende Instrumentarium zu einem festen Bestandteil der Managementlehre geworden. Genauso, wie ein gut geführtes Unternehmen über ein Rechnungswesen verfügen muss, so gehört heute auch die Strategie zu den absoluten Notwendigkeiten einer erfolgreichen Unternehmensführung. Das dargestellte Konzept hat sich in der Praxis bewährt. In vielen Unternehmen sind strategische Erfolgspositionen zu einem wesentlichen Bestandteil erfolgreicher Zukunftsbewältigung geworden.

Daraus darf keinesfalls geschlossen werden, dass mit Strategiekonzepten die auf SEP basieren eine Erfolgsgarantie verbunden ist. Letztlich ist der Erfolg immer menschenbezogen. Der Erfolg wird vom Team Führungskräfte/ Mitarbeiter getragen, das vom Willen beseelt ist, sich in einer schwierigen Umwelt zu behaupten.

Das dargestellte SEP-Konzept ist eine Hilfe. Es kann diesem Team zeigen, welche Grundwerte für den zukünftigen Erfolg massgebend sind. Es kann jedoch unmöglich die Menschen ersetzen. Deshalb muss der Mensch im Mittelpunkt bleiben. Schliesslich steht und fällt der Unternehmenserfolg mit der Persönlichkeit, der Vision und der Einsatzbereitschaft dieser Menschen.

Diese Stolpersteine gilt es entsprechend zu vermeiden:

- fehlendes Engagement der Geschäftsleitung
- Fehleinschätzung des Marktes
- ungenügende Differenzierung
- keine klaren (operationalen) Ziele
- Mitarbeiter identifizieren sich nicht mit der Strategie
- alte Verhaltensweisen werden nicht verändert
- keine Konsequenz bei der Umsetzung
- mangelhafte Projektorganisation (Verantwortlichkeiten)
- keine Strategieüberprüfung (das Controlling fehlt)

Praxishinweis

Was ist wichtig bei allen strategischen Überlegungen:

- methodisch richtiges Vorgehen
- realistische Ziele setzen
- Mitarbeiter informieren und einbeziehen
- verständliche Visionen schaffen, welche die Mitarbeiter begeistern
- einige Durststrecken von Anfang an einkalkulieren
- Strategieentwicklung und -umsetzung
(bedeuten «10% Inspiration, 90% Transpiration»)
- schnell erste Erfolge sicherstellen

Literaturhinweise

Abplanalp, P. A.; Lombriser, R.: Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen, Versus: Zürich 1998.

Lewin, K.: Frontiers in Group Dynamics: Concept and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change, in: Human Relations. Vol. 1 No. 1, 1947, 5-41.

Melotti, H.; Conconi, M.: Strategisches Management – auch für KMU, in: Schweizer Arbeitgeber. 2, 2000, 56-59.

Müller-Stewens, G.; Lechner, Ch.: Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Schäffer-Poeschel: Stuttgart, 2001.

Pleitner, H.J.; Schmidt, K.H.; Pichler, J.H.: Management in KMU – Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. 3. Aufl., Bern, 2000.

Porter, M.: Competitive Strategy – techniques for analysing industries and competitors. Free Press: New York, 1980.

Pümpin, C.: Strategische Erfolgspositionen. Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern/Stuttgart, 1992.

Pümpin, C.; Geilinger, U.: Strategische Führung, Aufbau strategischer Erfolgspositionen in der Unternehmenspraxis, in: Die Orientierung, Nr. 76, Bern, 1988.

Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz. Haupt: Bern/Stuttgart/ Wien, 2002.