Erfolgreicher mit einer klaren Unternehmensstrategie

Zur Führung eines Unternehmens gehört die Ausarbeitung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Was sind die Merkmale einer erfolgreichen Strategie und wie kann diese wirkungsvoll umgesetzt werden?

Text: Patrik Frei; Foto: shutterstock

Die Erfahrung zeigt, dass besonders bei Unternehmensgründungen oder im Rahmen einer Unternehmensnachfolge Gedanken über die Strategie gemacht werden. Diese fliessen in den Businessplan ein, welcher die Strategie gegenüber Dritten transparent macht. Im Anschluss fehlt oft das bewusste schriftliche Festhalten.

Vielmehr wird die Strategie im Kopf verfeinert und weiterentwickelt. Diese Vorgehensweise birgt Tücken. Gerade ambitionierte Strategien müssen durchdacht und von verschiedenen Seiten neu betrachtet werden. Dank einem konsequenten schriftlichen Festhalten kann man diesem Wunsch nachkommen und Dritte können in den Prozess besser miteinbezogen werden.

Geheimnis erfolgreicher Strategien

Einer der häufigsten Gründe, warum eine Unternehmensstrategie nicht erfolgreich ist, liegt in der nicht konsequenten Umsetzung. Interne, wie auch externe, Anspruchsgruppen werden dadurch verunsichert und es erfolgt kein einheitliches Handeln im operativen Tagesgeschäft.

Eine erfolgreiche Strategie basiert auf einer gründlichen Analyse, einer Vision und einem Vorleben durch die Führung. Die Strategie wird für drei bis fünf Jahre ausgearbeitet. Veränderte Marktverhältnisse oder technische Neuerungen führen unter anderem dazu, dass man bereits vor Ablauf der Frist die Strategie anpassen muss, um weiterhin erfolgreich auf dem Markt zu operieren.

Leitbild optimieren

Abgeleitet wird eine Strategie aus einem Leitbild, welches wiederum aus der Vision entstanden ist. Das Leitbild dient der langfristigen Zielvorstellung, als Wegweiser für Mitarbeitende und macht das unternehmerische Handeln für die Öffentlichkeit erkennbar. Mit der Anpassung der Strategie lohnt es sich, auch das Leitbild zu optimieren oder zu erneuern. Empfängerorientierte Leitbilder sind kurz, prägnant und umfassend. Wie bereits erwähnt, dienen sie den Mitarbeitenden als Wegweiser. Häufig erfolgt die Implementierung mit einem Top-Down-System, womit der Mitarbeiter ein Dokument vorgesetzt bekommt und sich nicht immer zu 100 Prozent identifizieren

Eine Unternehmensstrategie ist wichtig. Sie ist die Orientierung, die die Weichen für die Zukunft stellt.

kann. Doch gerade dieser steht täglich im Garten des Kunden und vertritt die Werte der Unternehmung. Als mögliche Lösung könnte eine gemeinsame Erarbeitung sein. Die Akzeptanz und Bekanntheit wird dadurch markant erhöht. Durch das konsequente Leben der Werte erhöht sich die Glaubwürdigkeit und die Ziele werden rascher erreicht.

Unternehmens- und Umweltanalyse

Ein Unternehmen weist Stärken und Schwächen auf. In einer fundierten Umwelt- und Unternehmensanalyse werden Faktoren wie Standort, Know-how und Konkurrenz durchleuchtet. Ein neutraler und objektiver Blick ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Die Herleitung der nötigen Daten ist nicht immer einfach. Besonders im finanziellen Bereich kann die Konkurrenz nur eingeschätzt werden. Branchenkennzahlen können helfen, die richtigen Schlüsse zu ziehen.

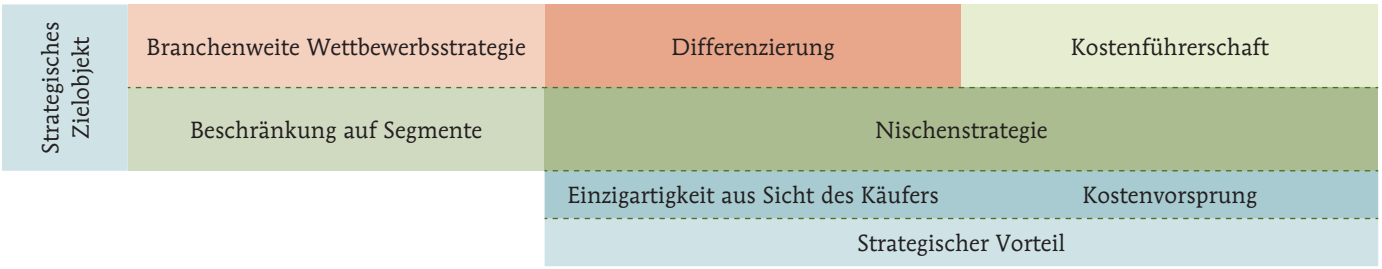
Jedes Unternehmen verfügt über eine oder sogar mehrere Strategische Erfolgspositionen (SEP). Sie sind die Voraussetzung, dass die Kundschaft sich für das Unternehmen

Checkliste Strategieaufbau

1. Unternehmens- und Umweltanalyse (bei bestehenden Unternehmen Analyse Vision und Leitbild)
2. Vision und Leitbild anpassen auf Basis der Analyse
3. Strategie entwickeln unter Einbezug der Strategischen Erfolgsposition
4. Strategie umsetzen und kontrollieren

SWOT-Matrix		Interne Analyse	
		Stärken (St) – Starke Innovationskraft – …	**Schwächen (Sc)** – Hohe Gemeinkosten – …
Externe Analyse	**Chancen (C)** – Kooperation – …	**StC** – Mit Kooperationen die Innovationskraft noch besser am Markt anpreisen – …	**ScC** – Die hohen Gemeinkosten mit Kooperationen senken – …
	Risiken (R) – Verknappung von Ressourcen – …	**StR** – Mit der Innovationskraft die vorhandenen Ressourcen besser nutzen – …	**ScR** – Ressourcen nachhaltiger einsetzen und Gemeinkosten einsparen – …

SWOT-Matrix



Wettbewerbsstrategie nach Porter

entscheidet. Erkennbar sind SEP daran, dass sie schwer nachahmbar sind, einen hohen Kundennutzen bringen und oft einzigartig sind. Auf diesem Potenzial muss die spätere Strategie aufbauen.

Zum Schluss der Analyse empfiehlt es sich, mit einer SWOT-Matrix die Erkenntnisse aus der Analyse aufzulisten. Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden in den jeweiligen Feldern aufgeführt. Als weiterer Schritt werden erste strategische Ansätze definiert, indem beispielsweise Stärken und Chancen kombiniert werden. Im Anschluss erfolgt die Erarbeitung der Strategie.

Strategie entwickeln und aufbauen

Eine gute Unternehmensstrategie ist auf wenigen Seiten in knapper, präziser und konkreter Form abgefasst. Sie weist Prioritäten sowie Schwerpunkte auf und lässt eine Konzentration der Kräfte zu.

In der Grundstrategie werden Stossrichtungen der Unternehmung definiert. In welchen Geschäftsfeldern möchten wir tätig sein und wo grenzen wir uns ab? Bei mehreren Aussagen wie bei der Frage nach den Geschäftsfeldern (beispielsweise Schwimmteichabteilung oder Gartenumänderung) lohnt sich weiter eine Priorisierung. Die Kräfte werden dadurch gebündelt. Bei der Erarbeitung ist grösster Wert darauf zu legen, dass die Aussagen nicht zu vage sind und es keine Widersprüche gibt.

Die Marktstrategie ergänzt die Grundstrategie. Sie zeigt auf, wie künftig das vorhandene Marktpotenzial durch die Marktbearbeitung genutzt wird. Nicht selten wird dieser Bereich für jedes strategische Geschäftsfeld separat ausgearbeitet, um das Marktpotenzial optimal zu nutzen.

Der Begriff «Industrie 4.0» darf in keiner aktuellen Unternehmensstrategie fehlen. Die Vernetzung und Digitalisierung von Prozessen schreitet branchenunabhängig immer weiter voran. Eine Verankerung in der Strategie zeigt die Wichtigkeit dieses Themas auf und ermöglicht ein strukturiertes Vorgehen in der Digitalisierung und Vernetzung der betrieblichen Prozesse.

Wettbewerbsstrategien nach Porter

Das Wettbewerbsstrategienmodell des Ökonomen Michael Porter ist ein nützliches Instrument, um die betrieblichen Ressourcen auf eine der folgenden Richtungen zu konzentrieren.

Die Kostenführerschaft beschreibt die Strategie, mit der das Unternehmen durch geringe Kosten einen Wettbewerbsvorteil erlangen möchte. Die Kostenführerschaft steht in enger Verbindung mit der Preisführerschaft, die beiden Begriffe dürfen aber nicht verwechselt werden. Durch eine höhere Kapazitätsausnutzung, geringere Kosten der Produktionsfaktoren oder die Nutzung von Synergien kann diese Strategie verfolgt werden.

Wenn sich Unternehmen gegenüber der Konkurrenz abgrenzen, steckt unter Berücksichtigung des Modells von Porter die Differenzierungsstrategie dahinter. Die Aspekte Design, Image, Preis, Qualität, Service (wie Beratung) oder Termin (beispielsweise Geschwindigkeit) sind dabei die häufigsten. Die Umsetzung der Strategie ist oft mit grösseren Aufwendungen verbunden als mit der Wahl der Kostenführerschaft. Am Beispiel von Apple wird ersichtlich, dass neben dem Aspekt Design auch der Preis höher angesiedelt werden kann als bei einem durchschnittlichen Angebot.

Die letzte der drei Strategien ist die Nischenstrategie. Sie konzentriert sich auf eine bestimmte Kundengruppe, Segmente (ergeben sich aus der Nachfrage) oder geografische Märkte. Die Strategie kann wie bereits bei der Differenzierungsstrategie unterschiedlich ausgestaltet sein (beispielsweise Qualität oder Preis). Durch zielgerichtete Massnahmen werden die Zielgruppen besser angesprochen als dies Unternehmungen mit einem breiten Angebot machen könnten. Die betrieblichen Ressourcen können durch die Bearbeitung der Nische besser koordiniert werden, eine höhere Effektivität wird erzielt.

Die Wachstumsstrategie oder die Konkurrenzanalyse sind weitere weit verbreitete Modelle aus den Lehrbüchern. In der Praxis verschmelzen die klassischen Modelle miteinander und ein Strategiemix entsteht.

Die Strategiekontrolle

Aus der Strategie ergeben sich strategische und operative Ziele, die dank der SMART-Formel (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) überprüfbar werden. Robert Kaplan und David Norton haben Anfang der 90er-Jahren die Balanced Scorecard (zu Deutsch: ausgewogener Berichtsboden) entwickelt, mit welcher die Kontrolle der Wirksamkeit der Strategie mithilfe von Kennzahlen erfolgt. Es werden die Istkennzahlen mit den Sollkennzahlen verglichen. Die Vision, Mission und Strategie werden in Kennzahlen ausgedrückt, sodass alle Mitarbeiter sie verstehen und über den aktuellen und künftigen Erfolg informiert sind.

Interaktiv

Auf der g'plus-Website finden Sie eine Checkliste zur Unternehmensstrategie.

*__Patrik Frei__ von Schöpfer und Frei GmbH. Diese Firma berät Unternehmungen in der Grünen Branche in wirtschaftlichen Fragen. Zu den Kernkompetenzen gehören unter anderem die Stärken- und Schwächeanalysen auf Kennzahlenbasis, die Ermittlung von betriebsindividuellen Gemeinkostensätzen oder die Leitung mehrerer ERFA-Gruppen.