

Strategie – Kompass für die Unternehmensführung

Urs Frey

Wer ein Unternehmen gründet und führt, verfolgt Ziele. Damit diese auch erreicht werden, müssen Entscheidungen gefällt, Massnahmen eingeleitet und Ressourcen zugewiesen werden. Die Strategie im kleinen Unternehmen (KU) hilft, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, sich nicht zu verzetteln und dem KU ein klares Profil zu geben.

Strategische Entscheidungen im Alltag. Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer trifft – bewusst oder unbewusst – regelmässig Entscheidungen mit strategischem Charakter. Zum Beispiel der Ersatzkauf der Produktionsmaschine einer neuen, leistungsfähigeren Generation, die Aufnahme einer ergänzenden Produktlinie in den Verkauf oder das Offerieren für eine bisher nicht erbrachte Zusatzdienstleistung auf Wunsch eines Kunden. Solche Entscheidungen verändern das Unternehmen möglicherweise nachhaltig. Gerade in KU werden sie häufig aus der Situation heraus gefällt. Die strategisch wichtige Frage, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln würde, wenn sich der Unternehmer anders entschieden hätte, bleibt unbeantwortet.

Strategie im Kopf. Die Erfahrung zeigt, dass sich KU in der Gründungsphase intensiv mit der Strategie auseinandersetzen. Dass sie danach in den Hintergrund gerät, hat einen einfachen Grund: Die Entwicklung von KU ist eng mit den Führungspersonen verknüpft. Sie haben die strategischen Eckpunkte ihres Unternehmens im Kopf. Das Tagesgeschäft vereinnahmt sie so stark, dass wenig Zeit für strategische Überlegungen bleibt.

Da sich die Führungspersonen stark mit der Firma identifizieren und meist über eine lange Zeit eng mit ihr verbunden sind, entwickeln sich KU häufig auch ohne abschliessend formulierte Strategie geradlinig und konsequent. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, sich mit der Strategie auseinanderzusetzen und sie schriftlich zu formulieren. In dieser Ausgabe zeigen wir Ihnen, warum. Und Sie erfahren, wie Sie – allenfalls gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – zur passenden Strategie für Ihr KU finden.

Strategie heisst Führung

Im Kern geht es in der Strategie darum, Schwerpunkte bezüglich Märkten, Kundinnen und Kunden sowie Ressourcen zu setzen. Kein Unternehmen kann es sich leisten, sich zu verzetteln. Der Begriff Strategie stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bedeutet Heeresführung. Im unternehmerischen Umfeld steht «Strategie» für das Vorgehen, mit einem Massnahmenplan langfristige Ziele zu erreichen.

Den langfristigen Zielen der Strategie steht die kurz- und mittelfristig orientierte Taktik gegenüber. Letztere ist auf die übergeordnete Strategie ausgerichtet und soll die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen. Im Alltag erfordert dies, dass sich alle Beteiligten der Unternehmensstrategie bewusst sind, wenn sie ihren täglichen Aufgaben nachgehen.

Fünf Sichtweisen auf eine Strategie. Dem kanadischen Ökonomen Henry Mintzberg verdankt die Betriebswirtschaftslehre eine treffende, fünf Sichtweisen umfassende Beschreibung der Unternehmensstrategie:

tipp

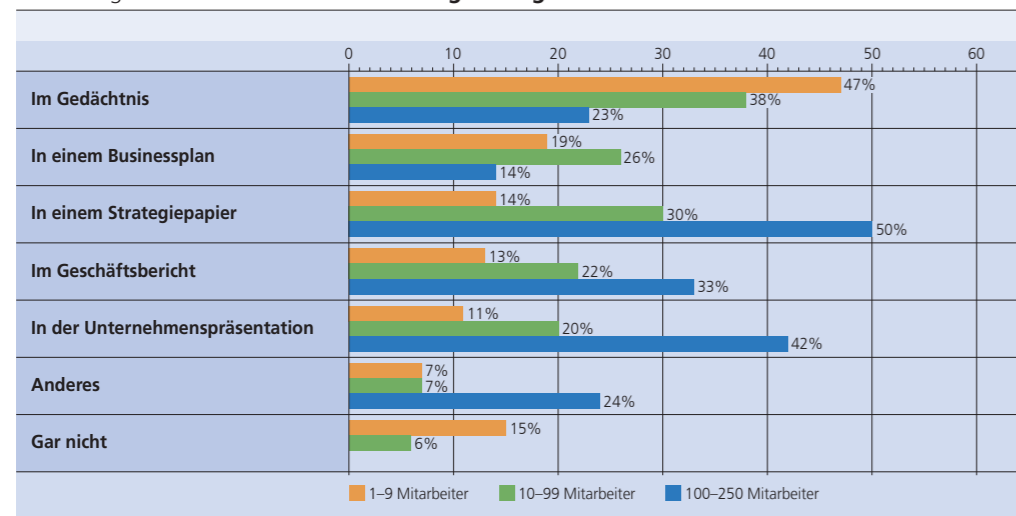
Wie lange ist eine Strategie gültig?



In der Regel ist eine Strategie auf drei bis fünf Jahre ausgelegt. Je weiter die Strategie in die Zukunft reicht, umso geringer ist der Detaillierungsgrad. Es ist sinnvoll, eine Strategie einmal jährlich zu prüfen und sich zu fragen: Stimmen die getroffenen Annahmen noch? Müssen wir die Strategie ganz oder teilweise anpassen?

Die markierten Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Wie haben Sie Ihre Strategie festgehalten?



Führungspersonen kleiner Unternehmen halten ihre Strategie seltener schriftlich fest als jene von mittleren Unternehmen. Damit ist die Gefahr verbunden, dass die Beteiligten in KU ihre Entscheidungen und ihr Handeln auf unterschiedliche Ziele ausrichten. Unternehmen, die ihre Strategie schriftlich formulieren, setzen sich tendenziell intensiver damit auseinander.

Quelle: Umfrage im Auftrag von PostFinance bei 500 Schweizer Unternehmen, 2011 (Mehrfachnennungen möglich).

- **«Plan»:** Strategie ist die Planung, wie ein auf drei bis fünf Jahre festgelegtes Ziel erreicht werden kann. Mintzberg unterstreicht damit die Wichtigkeit der Plan- und Kontrollierbarkeit der festgelegten Ziele und Massnahmen.
- **«Ploy»:** Spielzüge führen das Unternehmen in mehreren Schritten hin zum angestrebten Ziel, lösen aber auch Reaktionen der Mitbewerber aus. Eine Strategie kann also auch darauf ausgelegt sein, Reaktionen der Konkurrenten zu provozieren.
- **«Pattern»:** Gerade in Kleinunternehmen ist oft anzutreffen, dass eine Strategie nicht schriftlich fixiert ist. Die Ziele werden aus den erfolgreichen Massnahmen der Vergangenheit abgeleitet, indem sich über Jahre erkennbare Handlungsmuster gebildet haben (vgl. Abbildung 01).
- **«Position»:** Nach dieser Sichtweise geht es um die Position des Unternehmens oder die Positionierung einzelner Produkte und Leistungen in einem bestimmten Markt. Ausgangspunkt und Ziele des Unternehmens in Bezug auf Marktstellung, Angebot oder Kundenbeziehung sind die wichtigsten Grössen für eine eigene Strategie.
- **«Perspective»:** Die Strategie zeigt Mitarbeitern und Kunden die klare Stossrichtung des Unternehmens. Sie gibt so die Gewissheit, den richtigen Arbeitgeber, die richtige Lieferantin gewählt zu haben.

Strategische Führung ist damit ein komplexer, vielschichtiger Prozess. Sie ist eng mit dem Unternehmer und der Ausgangssituation des KU verbunden. Als grösster gemeinsamer Nenner kann man Strategie als «planvolle Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf ein langfristiges Ziel» bezeichnen.

Elemente der Strategie

Die Erarbeitung oder Überprüfung einer Strategie folgt meist einem **Top-down-Ansatz** vom übergeordneten Ziel hin zu detaillierten Massnahmen. Die nachfolgenden Elemente zeigen die wichtigsten Bausteine einer Strategie (vgl. Abbildung 03).

1. Element: Vision und Leitbild. Auf der obersten, abstraktesten Ebene geht es darum, was die Unternehmerin und der Unternehmer mit dem Geschäft erreichen wollen. Die Vision soll den anzustrebenden Status des KU aufzeigen. Dabei handelt es sich um ein herausforderndes, jedoch erreichbares Ziel. Die Vision muss sehr einprägsam, anschaulich und in der **Unternehmenskultur** verankert sein. Das Leitbild legt fest, welches Selbstverständnis und welche Grundprinzipien das KU pflegt. Nach innen ist es eine identitätsstiftende Orientierung für alle Beteiligten, nach aussen verleiht das Leitbild dem Unternehmen ein Gesicht.

2. Element: Strategische Erfolgspositionen (SEP). Auf der zweiten Ebene geht es darum, die Ausgangsposition des KU aufzuzeigen. Jedes Unternehmen verfügt über eine oder mehrere sogenannte SEP. Sie sind die Voraussetzung dafür, dass die Wahl der Kunden auf das Unternehmen fällt. SEP sind besondere Fähigkeiten, die es dem KU erlauben, im Vergleich zur Konkurrenz langfristig erfolgreich zu sein. Die Qualität von SEP bemisst sich an den folgenden Kriterien:

- Einzigartigkeit
- schwere Nachahmbarkeit
- Realisierbarkeit
- hoher Kundennutzen
- grosser Beitrag zum **Cashflow**

beispiel

Strategische Erfolgspositionen (SEP)



Bei Produkten und Dienstleistungen:

- Kundenbedürfnisse rascher als die Konkurrenz erkennen
- einen überlegenen Kundenservice bieten
- einen bestimmten Werkstoff besser beherrschen

Am Markt:

- einen bestimmten Markt / eine Abnehmergruppe gezielter bearbeiten
- in einem Markt ein überlegenes Image aufbauen und halten

Im Unternehmen:

- bestimmte Distributionskanäle am besten erschliessen
- durch laufende Innovationen schneller neue Beschaffungsquellen erschliessen
- effizienter, kostengünstiger produzieren
- die besten Mitarbeiter rekrutieren und halten

Abbildung 02 Welcher Strategietyp bin ich?

<p>Der visionäre Typ «Regenschirmmodell»</p>  <p>Dieser Strategietyp entwickelt eine übergeordnete Vision («Regenschirm»), nach der das KU in Zukunft streben soll.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Alle Entscheidungen und detaillierten Strategien werden auf dieses Ziel ausgerichtet. ■ Dieses Vorgehen ist in Start-ups häufig anzutreffen, die von einer visionären Idee getrieben werden. 	<p>Der planerische Typ «Tomatenzuchtmodell»</p>  <p>Dieser Strategietyp plant alles von A bis Z und überlässt nichts dem Zufall – wie der Betreiber eines Gewächshauses.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Strategieentwicklung ist ein bewusster planerischer Prozess, der in einzelne Schritte zerlegt und mithilfe von Checklisten und Analysen gestaltet wird. ■ Erst wenn die Strategie ausformuliert ist, beginnt die Umsetzung. 	<p>Der lernende Typ «Graswurzelmodell»</p>  <p>Dieser Strategietyp schafft einen idealen Nährboden für unternehmerische Ideen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Das Entwickeln einer Strategie ist ein Lernprozess, der kaum oder nur teilweise geplant werden kann. ■ Strategien ergeben sich aus den Erfahrungen mit Kunden und entstehen meist spontan. 	<p>Welchem Strategietyp ordnen Sie sich zu? Ideal ist, Charakteristiken mindestens zweier Typen im Strategieprozess zu vereinen. Überlegen Sie sich die Vorteile der anderen Typen und wer diese Denkweise im Strategieprozess beisteuern kann, z. B. Mitarbeiter oder Kundinnen.</p>
---	---	--	---

3. Element: Strategische Geschäftsfelder (SGF). In den meisten KU sind die SGF identisch mit dem Hauptgeschäftszweck oder den unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Ein Handelsunternehmen kann beispielsweise die SGF Tiefkühlkost und Frischwaren anbieten, ein Berater die Geschäftsfelder Beratung, Schulung und Coaching, ein Schreiner die Geschäftsfelder Küchen, Türen und Möbel. Einzelne KU weisen breite Paletten mit heterogenen Produkten und Leistungen auf oder agieren auf verschiedenen Märkten mit unterschiedlichen Zielgruppen. Für jede dieser SGF bedarf es unter Umständen eigenständiger Wettbewerbsstrategien (siehe Seite 8).

4. Element: Strategische Stossrichtungen. Die strategischen Stossrichtungen lassen sich aus der SWOT-Analyse (aus dem Englischen «Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats», also Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren; siehe Abbildung 08) ableiten, indem man die Stärken eines Unternehmens oder eines SGF mit den Chancen am Markt einander gegenüberstellt. Dieser Abgleich geht der Frage nach, was Sie im Wissen um Ihre Stärken in Gang setzen können, um die Chancen möglichst erfolgreich zu nutzen. Zudem werden die Schwächen den Gefahren gegenübergestellt. Daraus können Sie Ziele ableiten, damit die drohenden Gefahren das Unternehmen nicht einem unplanbaren unnötigen Risiko aussetzen.

Braucht mein Unternehmen überhaupt eine Strategie?

Die strategische Unternehmensführung steht in der Kritik, sie gehe von einem statischen Weltbild aus und blende die Dynamik der Märkte aus. Mit

Bezug auf KU ist zudem der Einwand weit verbreitet, dass die Entwicklung des Unternehmens sowieso vom Markt diktiert werde, dass man das tue, was man schon immer getan habe und dass man sowieso wenig Möglichkeit zur Gestaltung habe. Diese Einwände lassen jedoch unberücksichtigt, dass jedes unternehmerische Vorhaben explizit oder implizit festgelegten Zielen folgt. Je klarer diese allen Beteiligten sind, umso besser lassen sich die Handlungen an diesen Zielen messen.

Internet, bilaterale Verträge, erhöhter Kosten- und Preisdruck, Wechselkursschwankungen, fallende Zollschränken – das kompetitive Wirtschaftsumfeld und die fehlende Kundenloyalität versetzen viele KU unter starken Anpassungsdruck. Für die Führungspersonen ist es wichtig, die Konsequenzen auf das Unternehmen zu kennen und daraus aktiv strategische Schritte abzuleiten.

Kein Papiertiger. Im Strategieprozess geht es nicht darum, Ordner zu füllen, sondern sich bewusst mit den wichtigsten Fragen der Unternehmensentwicklung auseinanderzusetzen: Welche Chancen und Gefahren zeichnen sich ab? Was wollen wir in den nächsten drei bis fünf Jahren erreichen? Wie machen wir das? Es ist für jedes KU wichtig, unter anderem zu folgenden Punkten klare Vorstellungen zu entwickeln:

- eigene Produkte und Dienstleistungen
- zukünftige Absatzmöglichkeiten
- eigene Wertschöpfungstiefe
- Kundenbedürfnis und Kundenverhalten
- Personalbedarf heute und in fünf Jahren
- Infrastrukturbedarf
- Kosten
- Investitionen in Technologien
- Finanzierung von Investitionen

tipp

Was wir tun und was nicht



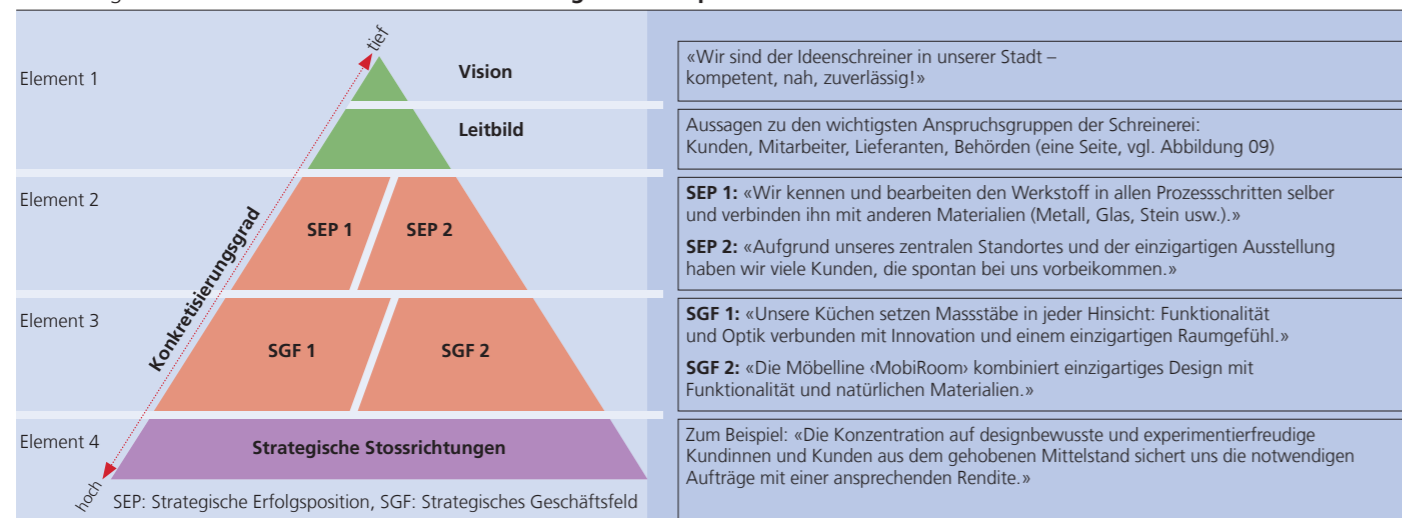
Erfahrungen zeigen, dass es für den Umsetzungserfolg einer Strategie oft entscheidender ist, dass man festlegt, was nicht oder nicht mehr gemacht werden soll.

- Beispielsweise als Dienstleister Aufträge annehmen, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder
- als Produktionsbetrieb bestimmte Auftragsgrößen unterschreiten.

Nein sagen will gelernt sein. Eine gut kommunizierte Strategie hilft, die eigenen Stärken zu schärfen und Verzettelung zu vermeiden.

Nur so erhalten Sie aus Sicht des Kunden ein unverwechselbares Profil. Es allen recht machen zu wollen, bedeutet längerfristig einen suboptimalen Einsatz der Unternehmensressourcen.

Abbildung 03 **Elemente einer Unternehmensstrategie am Beispiel eines Schreinereibetriebs**



Im Dschungel der Managementliteratur ist es schwierig, einen Überblick über sinnvolle Mittel und Wege zur Strategieentwicklung für KU zu gewinnen. Im Kern geht es immer um einige wenige essenzielle Fragen, denen wir uns in dieser Ausgabe widmen. Es braucht dazu den Willen, sich mit diesen Fragen bewusst zu beschäftigen.

Es ist wichtig, dass Strategien nicht zu Papiertigern verkommen, sondern konkrete Aufgaben mit sich ziehen: Wer macht was, bis wann, mit welchen Mitteln? So entstehen aus einer geschriebenen Strategie konkrete Projekte.

Geschäftsmodell ersetzt keine Strategie. Im Zuge des Internetbooms haben sich viele Unternehmen und vor allem Start-ups einseitig auf neue Geschäftsmodelle und die Flexibilisierung der Geschäftsprozesse konzentriert. Gleichzeitig wurde der eigentlichen Unternehmensstrategie wenig Beachtung geschenkt. Aber gerade diese Differenzierung der Strategie gegenüber der Konkurrenz ist für KU unabdingbar. Wenn auch eine Profilierung – also in mindestens einer kundenrelevanten Hinsicht besser zu sein als die Konkurrenten – den KU nicht immer leicht fällt (vgl. dazu Beitrag auf Seite 20).

Jedem KU seine passende Strategie

Abschliessend wollen wir uns einigen der bekanntesten Strategietypologien widmen.

1. Unterschiedliche Strategieebenen

Innerhalb eines Unternehmens gibt es unterschiedliche Strategieebenen. Da die Strategie je nach Ebene anders lauten kann, können Konflikte entstehen. Mit Blick auf das Zusammenspiel in-

nerhalb des Unternehmens ist es wichtig, dass den Verantwortlichen jederzeit klar ist, auf welcher Ebene man sich befindet (vgl. Abbildung 05).

Eignerstrategie. In der Eignerstrategie werden die Ziele der Eigentümer und die einzuhaltenden Leitplanken – zum Beispiel wirtschaftliche, ökologische und soziale Ziele – verankert. Sie bildet eine wichtige Grundlage für die Erstellung der Unternehmensstrategie.

Unternehmensstrategie. Besondere Aufmerksamkeit erfährt bei dieser Strategieebene die Frage, welche Rolle das KU in welchem Markt spielen will. Die Antwort berücksichtigt die Interessen der Eigentümer, die eigenen Kernkompetenzen sowie die Potenziale und Ressourcen.

Geschäftsfeldstrategie. Diese Strategieebene legt die Ziele und Massnahmen für ein in sich geschlossenes Geschäftsfeld des KU fest. Eine Geschäftsfeldstrategie kann ihren Fokus auf verschiedene Aspekte legen:

- Art der Wettbewerbsvorteile/-position
- Entwicklungs- und Investitionsziele
- Beschaffenheit der Wertschöpfungskette

Funktionale Strategie. Hier werden Ziele für unterschiedliche Funktionsbereiche (wie z. B. Marketing, Einkauf, Personal, Produktion) festgelegt und aufeinander abgestimmt.

2. Wachstumsstrategien

Die Produkt-Markt-Matrix nach Igor Ansoff (vgl. Abbildung 05) betrachtet Potenziale und Risiken der Strategien aus vier möglichen Kombinationen bestehender und neuer Produkte bzw. Märkte.

exkurs

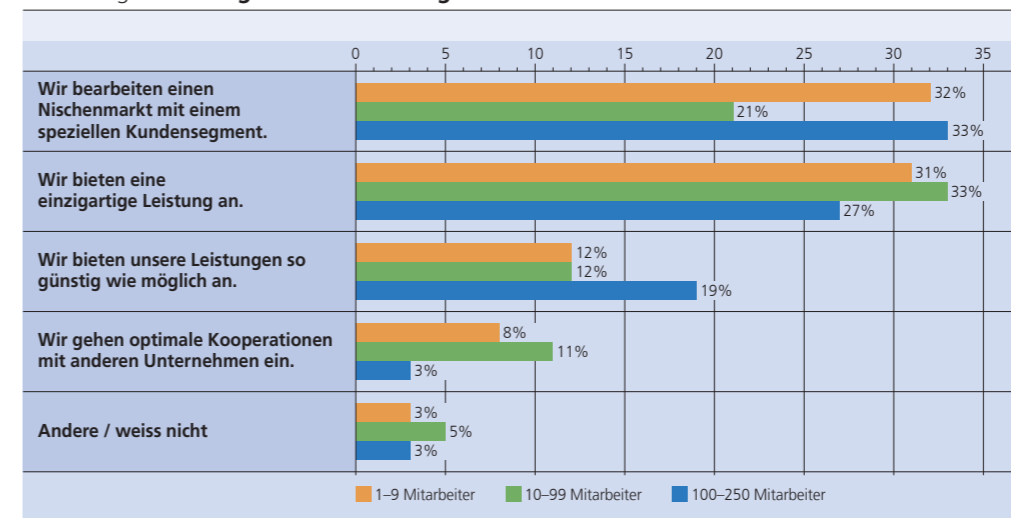
Seine Strategie geheim halten?



Meist herrscht in KU grosses Unbehagen darüber, die Strategie, die Ziele und die Pläne Mitarbeitern, Kunden oder sogar der Konkurrenz mitzuteilen. Diese Haltung ist falsch. Die Strategie und die daraus abgeleiteten Massnahmen müssen den **Anspruchsgruppen** erläutert werden.

Nur so wird die gewünschte Wirkung erzielt und Ablehnung verhindert. Entsprechend muss jede Strategie zielgruppengerecht über mehrere Kanäle (Internet, Firmenbroschüre, Kundenschriften, Mitarbeiterinformation usw.) kommuniziert werden.

Abbildung 04 **Strategische Ausrichtung von kleinen und mittleren Unternehmen**



Die Umfrage unter Deutschschweizer Unternehmen zeigt, dass sich KMU besonders häufig in Nischenmärkten festsetzen oder gegenüber ihren Mitbewerbern durch Einzigartigkeit differenzieren. Die Preisführerschaft ist bei den KU seltener anzutreffen als bei mittleren Unternehmen.

Quelle: Umfrage im Auftrag von PostFinance bei 500 Schweizer Unternehmen, 2011.

Marktdurchdringung. Das Unternehmen versucht, in einem bestehenden Markt zu wachsen, indem es den Marktanteil bereits bestehender Produkte erhöht. Das geschieht entweder durch die Steigerung des Absatzes bei bestehenden Kunden, den Verkauf der Produkte an neue Kunden, die Gewinnung von Kunden, die vorher bei der Konkurrenz gekauft haben, oder eine Kombination aus diesen Möglichkeiten. Diese Strategie birgt ein geringes Risiko, da sie auf den bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten aufsetzt. Allerdings ist das Wachstum meist begrenzt.

Produktentwicklung. Mit dieser Strategie versucht das KU, die Bedürfnisse seines bestehenden Marktes mit neuen Produkten (Innovationen) oder durch die Entwicklung zusätzlicher Produktvarianten zu befriedigen. Diese Vorgehensweise kann vorteilhaft für Unternehmen sein, deren Stärke sich eher auf einen spezifischen Kundenkreis als auf spezifische Produkte bezieht. Weil sich das KU neue Fähigkeiten aneignet und die Neuentwicklung mit Unsicherheiten behaftet ist, birgt diese Strategie gerade für KU höhere Risiken als die Marktdurchdringung.

Markterweiterung. Das Unternehmen versucht, die Zielgruppe für bereits bestehende Produkte durch Erschließung neuer Marktsegmente oder neuer geografischer Regionen (regional, national, international) zu vergrößern. Diese Strategie ist empfehlenswert für KU, die ihre Kompetenzen eher auf ein spezifisches Produkt ausgerichtet haben als auf einen Markt. Durch die Expansion in unbekannte Märkte ist das Risiko jedoch höher als das einer Marktdurchdringung.

Diversifikation. Dies ist die risikoreichste der vier betrachteten Wachstumsstrategien. Sie erfordert nicht nur die Entwicklung eines neuen Produktes, sondern gleichzeitig die Erschließung neuer Märkte. Ist man zum Risiko bereit und verfügt man über das entsprechende Kapital, verspricht dieser Weg hohe Renditen. Weitere Vorteile können im Einstieg in eine attraktive Branche oder in der Reduktion des allgemeinen Geschäftsrisikos des bestehenden Produkt-Markt-Mix (z. B. **Klumpenrisiko**) liegen. Abhängig vom Grad der Risikobereitschaft kann man drei Typen der Diversifikation unterscheiden:

- **Horizontale Diversifikation:** Die Erweiterung des Angebots um Produkte und Dienstleistungen, die mit den ursprünglichen in einem sachlichen Zusammenhang stehen, zum Beispiel Geschenkartikel im Blumenladen.
- **Vertikale Diversifikation:** Vergrößerung der Wertschöpfungskette, entweder in Richtung Absatz oder in Richtung Herkunft der Produkte. So kann beispielsweise ein landwirtschaftlicher Betrieb die Konfektionierung von Lebensmitteln direkt auf dem Bauernhof vornehmen.
- **Laterale Diversifikation:** Risikoreichste Form, Vorstoss in gänzlich neue Markt- und Produktgebiete. Das Unternehmen muss seine traditionelle Branche verlassen, um in neue Geschäftsfelder zu investieren. Es besteht kein direkter Zusammenhang zum bisherigen Geschäft.

3. Wettbewerbsstrategien

Der Ökonom Michael Porter geht davon aus, dass Unternehmen in einer Branche nur dann **Wettbewerbsvorteile** erzielen können, wenn sie sich auf eine der folgenden Richtungen konzentrieren.

tipp

Immer auf Wachstum ausgelegt?



Die meisten Strategien verfolgen Wachstumsziele in den anvisierten Absatzmärkten. Dies muss gerade für KU nicht zwingend der Fall sein. Die Zunahme der Dienstleistungsqualität, die gestiegene Zufriedenheit der Kunden und damit allenfalls auch die Möglichkeit, höhere Preise oder eine bessere Marge durchzusetzen, muss nicht immer mit mehr Umsatz und Wachstum einhergehen.

Kostenführerschaft. Die **Kostenführerschaft** beschreibt die Strategie eines Unternehmens, durch geringere Kosten einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Kostenführerschaft bedeutet nicht **Preisführerschaft**, sie ist jedoch oft Voraussetzung für diese. Unternehmen können auf verschiedenen Wegen Kostenführerschaft erlangen:

- Skaleneffekte (engl. **Economies of Scale**)
- Synergieeffekte (engl. **Economies of Scope**)
- Erfahrungseffekte
- Produkt- oder Prozessdesign
- Kapazitätsausnutzung
- Kosten der Produktionsfaktoren

Differenzierungsstrategie. Unter der Differenzierungsstrategie versteht man die Strategie eines Unternehmens, sich aus Sicht des Konsumenten von Konkurrenten abzugrenzen. Die sechs häufigsten Aspekte sind:

- Preis
- Image
- Service/Beratung/Unterstützung
- Design
- Qualität
- Termin, Geschwindigkeit

Nischenstrategie (Fokussierung). Nischenstrategien umfassen die Konzentration auf bestimmte Kundengruppen, Segmente oder geografische Märkte. Wie die Differenzierung können Nischenstrategien viele Formen annehmen. Sie beruhen auf der Annahme, dass ein Unternehmen aufgrund der Beschränkung die betreffenden Märkte besser versorgen kann als breiter aufgestellte Mitbewerber. Als Ergebnis erzielt das Unternehmen entweder eine hohe Differenzierung, indem die Bedürfnisse einer Zielgruppe besser bedient

werden, oder eine günstigere Kostensituation, oder beides.

4. Portfoliostrategien

Nach dieser Gliederung wird das Unternehmen als ein Portfolio von strategischen Geschäftsfeldern (SGF) gesehen. Jedem SGF mit seiner Wettbewerbsposition und unterschiedlicher Marktattraktivität wird eine eigene Strategie zugeordnet. SGF werden in einer Matrix aus einer risikoabhängigen (externen) Dimension und einer erfolgsabhängigen (internen) Dimension eingeordnet, um daraus die strategischen Entwicklungsrichtungen der einzelnen SGF abzuleiten.

Beispielhaft wird hier die 4-Felder-Matrix der Boston Consulting Group verwendet, die durch die beiden Achsen Marktwachstum und relativer Marktanteil bestimmt wird. Der relative Marktanteil drückt die Wettbewerbsposition des SGF aus. Das Marktwachstum zeigt die Attraktivität des betrachteten Marktes. Die Matrix wird in ihrer Grundform in vier Felder unterteilt. Zu jedem der Felder kann man sogenannte Normstrategien formulieren:

Fragezeichen. Dies sind SGF, die in Märkten aufgebaut werden, die ein hohes Wachstum aufweisen (vor allem bei neuen Produkten), in denen das Unternehmen aber noch keine massgebliche Wettbewerbsposition erreicht hat. Empfohlene Strategie für KU: ausbauen oder aussteigen.

Stars. Als Star bezeichnet man ein SGF, das durch hohes mengenmässiges Marktwachstum und dominanten Marktanteil gekennzeichnet ist. Ein Star benötigt zur Erhaltung seiner Marktposition in der Regel einen hohen Finanzeinsatz, um mit dem

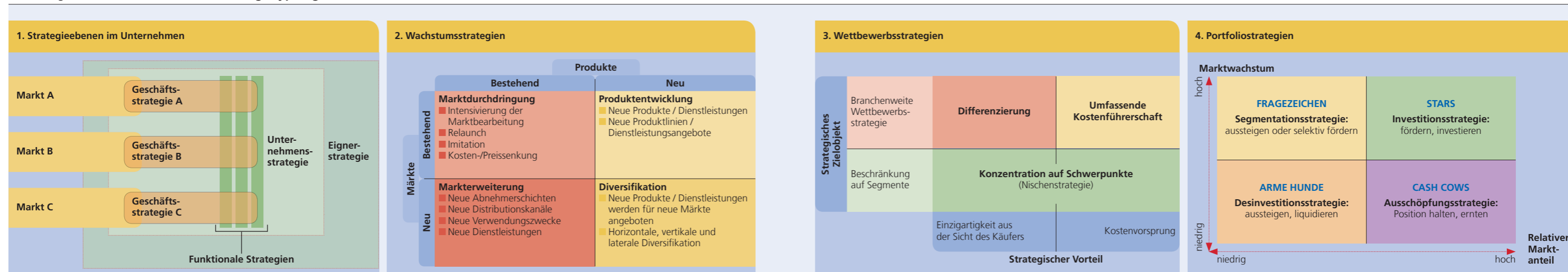
tipp

Erfolg durch Differenzierung und Nischenstrategie



Die meisten KU können sich am besten über ein differenziertes Angebot in einer Nische erfolgreich positionieren, die ein grosser Anbieter nicht abdeckt. Die persönliche Ansprache und die Kenntnisse der geschmacklichen Vorlieben eines Kunden sind z. B. für ein regionales Modegeschäft eine gute Möglichkeit, sich zu differenzieren. Die Produktion von anspruchsvollen Kleinserien kann für einen kleinen Maschinenhersteller die Nische sein, die er erfolgreich besetzen und behaupten kann.

Abbildung 05 Die vier bekanntesten Strategietypologien im Überblick



Markt mitwachsen zu können. Empfohlene Strategie für KU: Marktanteil halten oder ausbauen.

Cash Cows. Darunter werden SGF mit niedrigem mengenmässigem Marktwachstum und dominantem Marktanteil verstanden. Sie sind in der Regel die Hauptquelle des **Cashflows** und können allenfalls neue Produktentwicklungen finanzieren. Empfohlene Strategie für KU: Marktanteil halten, ohne wesentliche Investitionen zu tätigen.

Arme Hunde. So werden SGF bezeichnet, die niedriges mengenmässiges Marktwachstum und niedrigen relativen Marktanteil aufweisen. Mit ihnen kann in der Regel kein positiver Cashflow und Gewinn erzielt werden. Empfohlene Strategie für KU: Relaunch, Verkauf oder Aufgabe des SGF.

Fazit

Die Strategie ist ein wichtiges Werkzeug im Wettbewerb um Kunden und Marktanteile. Ein Verzicht auf strategische Überlegungen bei der Leistungsgestaltung oder der Unternehmensplanung kommt einem Blindflug gleich, bei dem eine erfolgreiche Landung reine Glückssache ist. Dabei ist die Arbeit mit einfachen Strategieelementen und -methoden nicht zwingend mit hohen Kosten verbunden.

Checkliste: «So überprüfe ich meine Strategie»

Ist Ihre Strategie noch aktuell und verspricht sie den erwarteten Erfolg? Überprüfen Sie dies anhand der nachfolgenden Fragen. Je mehr Fragen Sie mit «Ja» beantworten können, desto besser wird Ihre Unternehmensstrategie auf dem Markt wirken. Bei vielen Antworten mit «Nein» oder «Teilweise» sollten Sie die Strategie nochmals kritisch hinterfragen und gezielt verbessern oder neu erarbeiten.

	Ja	Teilweise	Nein
Fragen zur Strategieüberprüfung			
1. Verbessert die Strategie den Kundennutzen respektive den Beitrag zur Lösung von Kundenproblemen?			
2. Verstärkt die Strategie unsere Profilierung und Differenzierung gegenüber der Konkurrenz?			
3. Erschliessen wir damit attraktive Tätigkeitsgebiete?			
4. Verbessern wir die Effizienz und senken die Kosten?			
5. Ist der Absatzmarkt reif für die Strategie?			
6. Baut die Strategie auf Stärken auf? (oder: Verbessert die Strategie die erkannten Schwächen?)			
7. Führt die Strategie zu einer Konzentration der Kräfte?			
8. Nützt die Strategie die erkannten Chancen aus?			
9. Vermeidet die Strategie die erkannten Gefahren?			
10. Kann die Konkurrenz nicht darauf reagieren?			
11. Wirkt die Strategie motivierend für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?			
12. Ist die Strategie mit der heutigen Unternehmenskultur, mit den heutigen Wertvorstellungen vereinbar?			
13. Kann die Strategie mit den vorhandenen Ressourcen (Mitarbeiter, Know-how usw.) realisiert werden?			
14. Lässt sich die Strategie schrittweise und mit einem vernünftigen Finanzaufwand realisieren?			
15. Ist die Strategie flexibel genug, um einschneidende Marktveränderungen angemessen zu berücksichtigen?			
16. Passt die Strategie mit unserem bisherigen Risikoverständnis zusammen (anspruchsvolle Ziele sind meist mit höheren Risiken verbunden)?			
17. Sind wir in der Lage, mit der Strategie die möglichen (Gegen-) Reaktionen unserer Konkurrenten erfolgreich abzuwehren?			
18. Haben wir die Möglichkeit, die Erkenntnisse der Strategie den wichtigsten Anspruchsgruppen stufengerecht zu kommunizieren?			
19. Verbessert die Strategie das Image unseres Unternehmens bei den wichtigsten Anspruchsgruppen?			
20. Freuen wir uns, die Strategie gemeinsam zum Wohl der Kunden umzusetzen, um bald erste Erfolge zu feiern?			

Diese Checkliste steht Ihnen unter www.postfinance.ch/ku zur Verfügung.

Fokussierung: «Ein klares Profil ist für unsere Auftraggeber entscheidend.»

ZMIK designers GmbH



Unternehmen, Sitz ZMIK designers GmbH, Basel, www.zmik.ch
Branche, Tätigkeit Innenarchitektur, Szenografie (z. B. Ausstellungen, Shops, Firmenräume)
Gründung 2006
Anzahl Mitarbeitende 3 Gesellschafter
Ziele Fokussierung auf Identität und Kommunikation im Raum

Die Innenarchitekten Rolf Indermühle, Mattias Mohr und Magnus Zwysig stehen mit ihrem Unternehmen ZMIK designers im fünften Jahr des Bestehens vor der strategischen Herausforderung, das Profil durch Fokussierung zu schärfen. So steigen die Aussichten, für prestigeträchtige und lukrative Grossprojekte berücksichtigt zu werden.

Das richtige Netzwerk. «Wir wollen in fünf weiteren Jahren zum Kreis jener Gestalter gehören, die im deutschsprachigen Raum zur Teilnahme an Projektausreibungen eingeladen werden.» Für Mattias Mohr, Mitgründer von ZMIK designers, führt der Weg dazu nicht zwingend über die Grösse. «In unserem Geschäft läuft vieles über die gezielte Vernetzung mit Partnern.» Die drei Innenarchitekten arbeiten projektbezogen mit Freelancern und anderen Unternehmen

«Unsere Kunden wollen die Sicherheit, dass wir ihre Aufgabe lösen können. Referenzen im betreffenden Gebiet und in Projekten vergleichbarer Grösse sind für sie eine wichtige Orientierung.»
Rolf Indermühle, Mitinhaber, rechts (Magnus Zwysig, links, Mattias Mohr, Mitte)