

Kapitel 2

Wachstum schaffen

Strategie, Geschäfte, Führung

„Je häufiger in letzter Zeit von ‚Geschäftsmodellen‘ die Rede ist, desto mehr scheint der Begriff zu verschwimmen. Manche Autoren sprechen wohlwollend von einer ‚Unschärfe der Begrifflichkeiten‘. Die Definition, die am ehesten einleuchtet – und die auch weit verbreitet ist –, stammt ursprünglich aus der Welt der digitalen Ökonomie und wurde mehr oder weniger unverändert auf andere Sektoren übertragen.“

Ein Überblick

Der zurückliegende, gegenwärtige und mutmaßlich auch zukünftige Erfolg deutscher Mittelständler auf den Weltmärkten wird häufig mit deren strategischer Positionierung begründet. „Strategische Positionierung“ heißt, dass Strategien nicht nur entwickelt, sondern vor allem im Unternehmen implementiert und umgesetzt werden. Damit untrennbar verbunden ist das passende „Geschäftsmodell“ – ein in jüngerer Zeit teilweise inflationär gebrauchter Begriff, der im unternehmerischen Dasein zentrale Bedeutung hat. Das Geschäftsmodell klärt, wie und womit ein Unternehmen Geld verdient. Sowohl mit der Strategie als auch mit dem Geschäftsmodell eng verknüpft ist der Begriff der Innovation. Ein Innovationsmodell soll in den Unternehmen sicherstellen, dass die Wettbewerbsfähigkeit nicht schlechter wird, weil

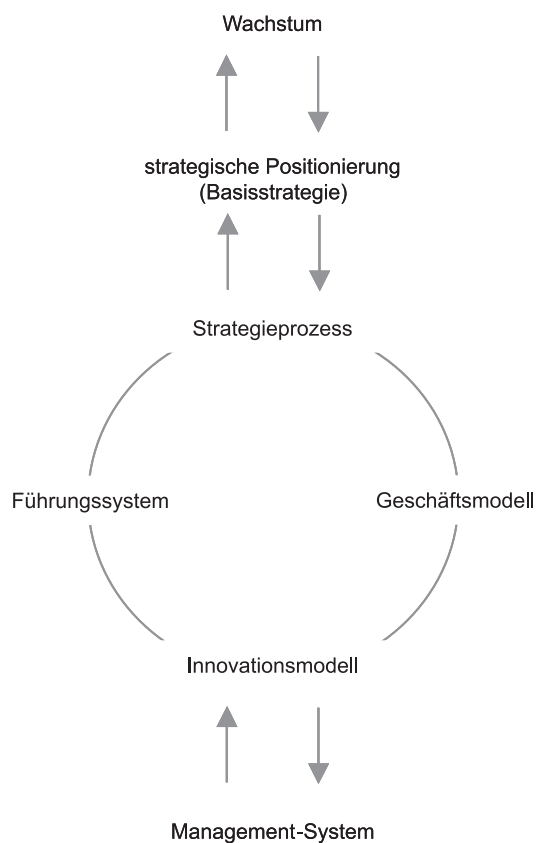


Bild 2-1: Das Denkmodell

beispielsweise das Produktprogramm veraltet. Schließlich und endlich muss ein adäquates Führungssystem dafür sorgen, dass das Geschäft läuft, dass Strategie, Innovations- und Geschäftsmodell optimal ineinander greifen.

Bestleistungen bringen

Ziel für die Champions ist es, Bestleistungen mit exzellenten Ergebnissen zu bringen. Um dieses Ziel zu erreichen, bildet ein Managementsystem den Rahmen für die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Dazu müssen alle Mitarbeiter über ein gemeinsames Grundverständnis verfügen. Ein Managementsystem verbindet die Unternehmensstrategie und das Geschäftsmodell mit dem Ziel einer effizienten Organisation – ohne Verschwendung und gezielt auf den Markt bzw. den Kunden ausgerichtet. Ein Managementsystem lässt sich wie folgt in aller Kürze beschreiben:

- Definierte Prinzipien, Standards und Methoden werden unternehmensweit eingesetzt.
- Es existiert ein methodisches Vorgehen, um Verschwendung zu erkennen und zu vermeiden.
- Überall gibt es schlanke, effiziente Arbeitsprozesse. Das Ziel lautet, maximale Qualität bei möglichst minimalen Kosten und einem hohen Anteil an wertschöpfenden Arbeiten zu erreichen.
- Alle Mitarbeiter streben nach kontinuierlicher Verbesserung und Perfektion.

2.1 Strategien konsequent umsetzen

Im ersten Kapitel haben wir die grundsätzliche Funktion der unterschiedlichen Basisstrategien diskutiert und ihre Bedeutung für ein profitables Unternehmenswachstum beleuchtet. Allerdings entfalten Strategien ihre Wirkung erst dann, wenn sie nicht nur dokumentiert, sondern konsequent umgesetzt und verfolgt werden. Das ist im Tagesgeschäft nicht immer einfach, gilt es doch, den Strategieprozess so zu verankern, dass alle Mitarbeiter ihren Beitrag zur Zielerreichung erkennen können. Gleichzeitig soll die Strategie keinesfalls statisch sein, sondern die Möglichkeit bieten, auf wesentliche Veränderungen aktiv zu reagieren. Eine erfolgreich umgesetzte Strategie hat Verbindungen zum operativen Geschäft und reicht von der Vision über die Ziele bis zur operativen Steuerung. Um diese Voraussetzungen zu erfüllen, hat sich eine Vorgehensweise bewährt, die für das gesamte Unternehmen und seine einzelnen Geschäftsfelder rollierend angewendet werden kann. Diese Vorgehensweise durchläuft die Stufen

- Ausgangssituation analysieren,
- Vision, Werte und Leitbild verankern,
- Ziele und Ausrichtung festlegen,
- Organisation gestalten.

Ziel des hier vorgestellten Vorgehens bei der Strategieumsetzung ist, Handlungssicherheit für unternehmerische Entscheidungen zu bekommen. Dabei steht nicht ausschließlich im Fokus, was ein Unternehmen mit Aussicht auf Erfolg „anpacken“ sollte, sondern auch, was es besser unterlassen sollte. Oder, um es mit Michael Porters Worten zu sagen: „Das Wichtigste bei jeder Strategie ist zu entscheiden, was man nicht macht“. In diesem Sinne trägt der Strategieprozess wesentlich dazu bei, die immense Komplexität, die außerhalb und innerhalb eines Unternehmens herrscht, einzudämmen. Gerade in bewegten, unübersichtlichen Zeiten, wie wir sie heute erleben, ist ein ordnender Handlungsrahmen mehr denn je erforderlich.

In der Praxis des Mittelstandes ist allerdings zu beobachten, dass der Strategieumsetzung nur mäßige Beachtung geschenkt wird. So verfügten laut einer Mittelstandstudie von McKinsey lediglich 30 Prozent der dort befragten Unternehmen über einen regelmäßigen Strategieprozess (Meffert und Klein 2007, S. 40). Das mag daran liegen, dass Strategie häufig mit einem komplexen und aufwändigen Planungsprozess gleichgesetzt wird, der von der Wirklichkeit schneller überholt wird, als man ihn dokumentieren kann. Wir plädieren jedoch aus unterschiedlichen Gründen sehr dafür, einen „schlanken“, praktikablen Strategieprozess zu verankern, der die konsequente Zielverfolgung des Unternehmens wirksam unterstützt. Gerade vor dem Hintergrund von Internationalisierung und Globalisierung wird ein implementierter

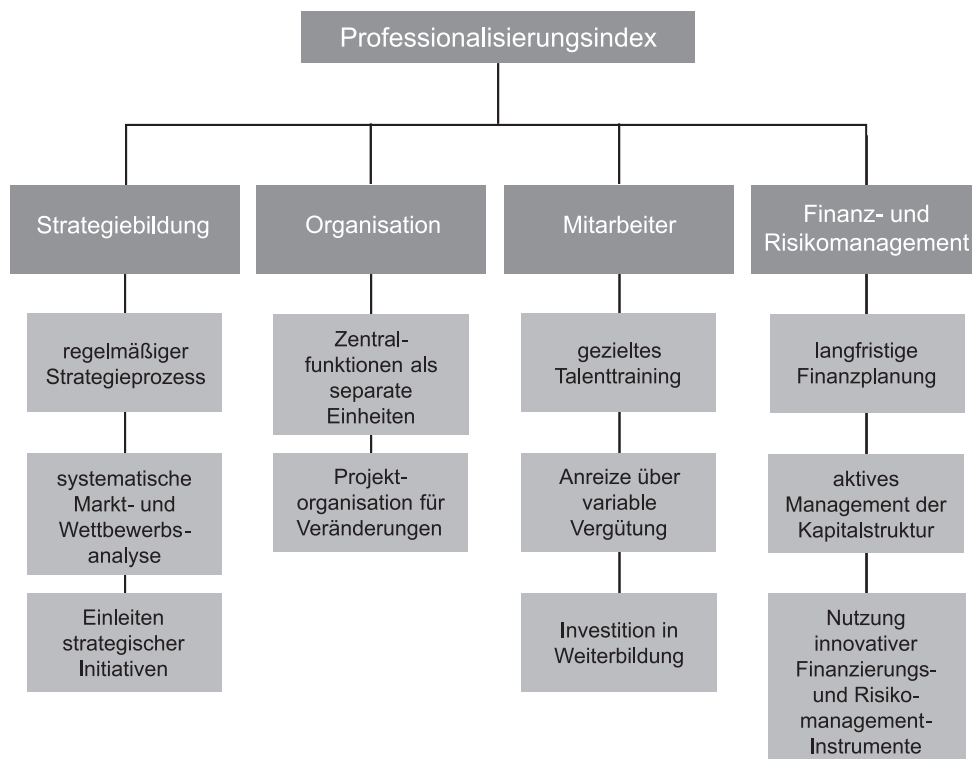


Bild 2-2: Bestandteile der Professionalisierung (Quelle: Meffert und Klein 2007)

Strategieprozess zu einem wichtigen Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen. Je knapper die Ressourcen im Verhältnis zu den weltweiten Wachstumsoptionen werden, desto sorgfältiger ist der gezielte Einsatz dieser Ressourcen zu planen. Folgerichtig wird ein regelmäßiger Strategieprozess als wichtiger Bestandteil der Professionalisierung im Mittelstand gesehen.

Die Ausgangssituation analysieren

Strategie wird nicht selten verglichen mit Nautik. Unter wechselnden Bedingungen sicher an ein bestimmtes Ziel zu kommen, ist hier wie dort unerlässlich. Dabei bleibt die Bestimmung des eigenen Standortes eine Grundvoraussetzung. Die schlechte Nachricht: Für Unternehmen gibt es keine Satellitennavigation. Vielmehr sind sie gezwungen, ihre Ausgangssituation aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln heraus zu analysieren: intern und extern. Dabei steht vor allem mittelständischen Unternehmen eine Methodik zur Verfügung, die es ermöglicht, mit vertretbarem Aufwand ein

SWOT Analyse		interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
externe Analyse	Chancen	Verfolgen neuer Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen	Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten zu nutzen
	Gefahren	Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden	Verteidigungen entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen

Bild 2-3: Die SWOT-Matrix

zutreffendes Bild der Ausgangssituation zu entwerfen: die so genannte SWOT-Analyse. „SWOT“ steht dabei für die Analyse von Stärken („Strengths“), Schwächen („Weaknesses“), Chancen („Opportunities“) und Gefahren („Threats“). Ohne hier auf die Einzelheiten der SWOT-Analyse eingehen zu wollen, seien doch einige Stichworte zu den Bezugsgrößen erlaubt.

Stärken

Die Stärken eines Unternehmens werden zumeist mit dem Begriff der Kernkompetenzen gleichgesetzt, der sich hauptsächlich auf technisch-organisatorische Fähigkeiten bezieht. Da ein Unternehmen jedoch weit mehr ist als Technik und Organisation, sprechen wir im Zusammenhang mit den Stärken eher von Einzigartigkeit. Einzigartig ist ein Unternehmen nämlich nicht nur in Bezug auf die sichtbaren Erfolgsfaktoren, sondern auch hinsichtlich seiner „verdeckten“ Stärken, beispielsweise der Unternehmenskultur. Gerade diese schwer messbaren und noch schwerer kopierbaren Stärken sind es, die ein Unternehmen zum „Hidden Champion“ machen. Nomen est Omen.

Schwächen

Schwächen sind Lernfelder. Wer glaubt, keine Schwächen zu haben, hat nicht nur ein Wahrnehmungs-, sondern bald auch ein Wettbewerbsproblem. Auch Spitzenleistung

ist kein statischer Zustand, sondern muss fortlaufend hinterfragt werden. Und: nur wer nach Schwächen sucht, wird Verbesserungen finden. Allerdings sollte man sich darüber im Klaren sein, dass jedes Unternehmen gewissermaßen einen „blinden Fleck“ hat. Das sind Bereiche, die von der Organisation nicht wahrgenommen werden können. „Outperformer“ verstehen es, diesen blinden Fleck möglichst klein zu halten. Denn sie wissen, dass sie nicht alle Schwächen kennen.

Chancen

Künftige Chancen sind der „blinde Fleck“ der strategischen Planung. Zwar sind die meisten Unternehmen durchaus in der Lage, ihre *derzeitigen* Chancen einigermaßen zutreffend zu beurteilen – viel wichtiger sind jedoch die *zukünftigen* Chancen. Es gibt wohl eine Reihe von Instrumenten, um zukünftige Chancen zu analysieren (Früherkennung, Szenariotechnik), doch plädieren wir sehr dafür, bei aller Analytik nicht die unternehmerischen Kardinaltugenden zu vergessen: Mut und Fleiß. Auch unternehmerische Chancen muss man sich, wie im Sport, erarbeiten. Und man muss den Mut haben, sich bietende Gelegenheiten auch schnörkellos zu nutzen.

Gefahren

Die Welt steckt voller Gefahren. Diese Volksweisheit hielt zwar im Mittelalter die leibeigenen Bauern an der Scholle, konnte aber den Forschungsdrang der großen Entdecker und Innovatoren nicht verhindern. Das schaffte letztlich nicht einmal der Scheiterhaufen. Gefahren sind vor allem dann eine Bedrohung, wenn man sie ignoriert. Ein neuer, starker Wettbewerber ist zweifellos eine Gefahr, bietet jedoch einmalige Gelegenheiten, eigene Schwächen zu beseitigen. So hat das Erscheinen von Toyota auf der automobilen Weltbühne die deutschen Anbieter zu Produktivitätssprüngen veranlasst. Die meisten amerikanischen Autobauer dagegen wären heute froh, wenn ihre Autos tatsächlich „mit Reiswein“ fahren würden, was sie den Japanern anfangs spöttisch unterstellten. Sie haben die Gefahr ignoriert.

Vision, Werte und Leitbild verankern

„Sogar im 20. Jahrhundert ‚gehören Menschen mit Visionen‘, wie der Vorstandsvorsitzende einer renommierten Aktiengesellschaft meint, ‚hinter die sicheren Mauern einer Heilanstalt und nicht in die Chefetage von Unternehmen““ (vgl. Röpke 2002, S. 46). Zum Glück ist das 20. Jahrhundert Vergangenheit, denn ohne gemeinsame Vision, ohne verbindende Werte, lässt sich kein Fußball-Kreisligist führen – und ein Unternehmen schon gar nicht. Sehr zum Leidwesen vieler Unternehmer und mancher Berater wurden die fundamental wichtigen Begriffe, um die es hier geht, in den vergangenen Jahren von einer wahren Flut an nicht immer seriösen Publikationen