

Strategie – Wie kleine und mittlere Unternehmen strategisch planen und handeln können, um im heutigen Wettbewerb zu bestehen

# Mehr als Hausverstand

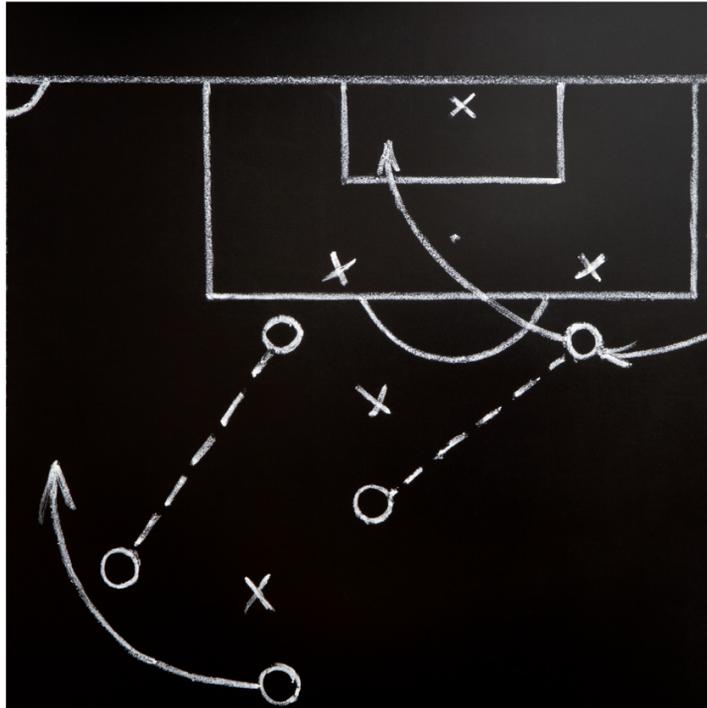
So manche Inhaber von kleinen oder mittleren Unternehmen meinen, strategische Planung sei ausschließlich etwas für große Unternehmen. Dies ist eine irri- ge Annahme. Nachstehende Empfehlungen sollen helfen, **strategisches Denken und Handeln in KMU systematisch zu verankern.**

**Innsbruck** – Der Begriff Strategie war in Zusammenhang mit der Führung von Unternehmen bis in die 1970er Jahre kaum bekannt. Es genügte damals ja auch, das weiterzuführen und weiterzuentwickeln, was man bisher mit Erfolg gemacht hatte. Strategie war weiters traditionell eine Disziplin, die in Großunternehmen gepflegt wurde. Diese Zeiten haben sich fundamental geändert. Heute, in einer komplexen, unsicheren und schwer interpretierbaren Welt, wird die Führung eines jeden Unternehmens ohne Strategie zu einem Hasardspiel. Selbst kleine und mittelständische Unternehmen sind heute zunehmend mit global agierenden Kunden und Wettbewerbern konfrontiert und werden zunehmend anhand globaler Standards gemessen – und lange nicht mehr anhand rein lokaler Maßstäbe. Mit anderen Worten: Auch kleine und mittelständische Unternehmen müssen sich systematisch mit der Frage auseinandersetzen, auf welche Art die wichtigsten Unternehmensziele in einer turbulenten Umwelt erreicht werden können. Strategie ist die Antwort auf diese Frage.

Das Ziel des Unternehmers ist, das Überleben seines Unternehmens langfristig zu sichern und/oder ein gesundes, wettbewerbsfähiges Unternehmen der nächsten Generation zu übergeben. Dieses Ziel lässt sich erreichen, wenn fünf Voraussetzungen gegeben sind: eine exzellente Führung, eine gute Strategie, die richtigen Mitarbeiter, taktische Maßnahmen mit rasch spürbaren Wirkungen und Glück. Diese fünf Faktoren sind wichtiger als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und erklären zu etwa 80 Prozent den Erfolg eines jeden Unternehmens.

## Gute Strategie ist Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg

Eine gute Strategie ist eine der Voraussetzungen für profitables Wachstum und nachhaltigen Erfolg. Was aber strategisch ist, hängt von der Sichtweise des Unternehmers ab. Ein Kostensenkungsprogramm, das für das Überleben des Unternehmens notwendig ist, ist strategisch und kann auf verschiedene Weise umgesetzt werden: durch Kosteneinsparungen in Produktion und Verwaltung, durch Outsourcing bestimmter Tätigkeiten, durch Verkauf von Unternehmensteilen und dgl. mehr. Die Entscheidung, in einen neuen Markt einzutreten oder ein innovatives Produkt anzubieten, ist ebenfalls eine strategische Entscheidung. Der Begriff Strategie wird aber häufig über seinen eigentlichen Anwendungsbereich hinaus verwendet, um etwas zu bezeichnen, was



als wichtig oder dringlich angesehen wird, mit Strategie aber nichts zu tun hat. Die Strategie ist nichts anderes als ein Gesamtkonzept zur Erreichung von Zielen in einer turbulenten Umwelt.

Nicolas G. Hayek, der Gründer und langjährige Chef der Swatch Group, hatte in den 1970er-Jahren den Auftrag, die Uhrenindustrie in der Schweiz wegen mangelnder Wettbewerbsfähigkeit zu liquidieren. Er hat sich aber dem Auftrag der Schweizer Banken widersetzt, heute ist die Swatch eines der erfolgreichsten Schweizer Unternehmen, entstanden aus einem ursprünglich mittelständischen Unternehmen. Die Strategie von Hayek enthält alle vier Komponenten, die eine gute Strategie aufweisen muss.

1. Klare Definition der Wettbewerbsarena: In welchem Markt wollen wir tätig sein, in welchen Märkten nicht? Hayek: im Niedrigpreissegment der Uhrenindustrie.
2. Wettbewerbsvorteile: Wie wollen wir im Markt gewinnen? Hayek: durch Prozessautomatisierung (Anteil der Lohnkosten an den Fertigungskosten kleiner als acht Prozent), Design, kreatives Marketing, IT-Unterstützung – die Kernkompetenz von Swatch.
3. Eine langfristig angelegte Personalpolitik: Wie ziehen wir die richtigen

Talente an? Hayek: indem wir nach innen und außen ein attraktives Unternehmen sind.

4. Kundenwert versus Kosten: Wie schaffen wir zu vertretbaren Kosten ausreichend Wert für die Kunden, um dabei Geld zu verdienen? Hayek: durch eine klare Botschaft der Uhr (Innovation, Lebensfreude, Spitzenqualität, niedriger Preis), die vom Generaldirektor bis zum Hilfsarbeiter getragen werden kann.

Das Beispiel zeigt, dass Strategie wichtig ist, dass es nicht darauf ankommt, die Besten im Markt zu sein, sondern darauf, wie wir die Kunden zu den Besten im Markt machen, wie wir deren Lebensqualität, deren Lebensgefühl verbessern und deren Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können.

Diese vier Komponenten der Strategie schaffen die Grundlage für langfristig überdurchschnittlichen Erfolg. In den vergangenen Jahren haben die Autoren dieses Fachartikels die Praxis der Strategieentwicklung und -umsetzung in mehr als 230 Unternehmen untersucht. Dabei haben wir festgestellt, dass in drei von vier Fällen eine Strategie verfolgt wird, die schlecht ist und die vier genannten Komponenten nicht oder nur teilweise umfasst. Es gibt kein Unternehmen, das von sich aus behauptet, keine Strategie zu verfolgen, es gibt allerdings wenige Unternehmen, in denen die Strategie auch diesen Namen verdient.

Eine gute Strategie ist kundenfokussiert und wettbewerbsorientiert. Sie muss nicht nur die erwähnten vier Komponenten beinhalten, sondern darüber hinaus in eine dynamische Pers-

pektive gestellt werden. Dazu müssen die Unternehmer in der Lage sein, die folgenden fünf Fragen zu beantworten, die sich in der Praxis bewährt haben:

1. Welche Position nimmt unser Unternehmen oder unsere Produktlinie heute im Markt im Vergleich zu den Hauptkonkurrenten ein (Marktanteile, Stärken der Produktlinie, Kosten, Nutzen für die Kunden)?
2. Welche Maßnahmen haben die Konkurrenten in den vergangenen zwei Jahren ergriffen, um die Wettbewerbssituation zu ihren Gunsten zu verändern?
3. Was haben wir in den vergangenen zwei Jahren getan, um uns in dieser Wettbewerbssituation zu behaupten?
4. Was fürchten wir am meisten, was die Konkurrenten in den nächsten zwei Jahren tun könnten, um den Kunden einen größeren Nutzen anzubieten als wir?
5. Was wollen wir heute und in den nächsten zwei Jahren tun, um den Konkurrenten zuvorkommen?

Wenn die vier Komponenten definiert und die fünf Fragen beantwortet sind, lassen sich Optionen ermitteln, aus denen dann mithilfe von Cash-flow-Projektionen die beste Alternative ausgewählt werden kann.

Bis hierher ist die Strategie eine Absichtserklärung. Die Brücke zwischen Strategie und konkreten Ergebnissen lässt sich nur bauen, wenn der Unternehmer den Umsetzungsprozess selbst in die Hand nimmt. Das kann er, wenn er erstens Teams mit den richtigen Mitarbeitern aus den Funktionsbereichen bildet, zweitens Rahmenbedingungen für eine wirksame Umsetzung schafft, drittens ein offenes Kommunikationssystem einrichtet, das die Mitarbeiter lernfähig hält, und viertens den Pro-

zess und die Inhalte der Entscheidungen selbst so steuert, dass die anvisierten Ziele innerhalb der geplanten Kosten und Zeiten erreicht werden.

Ein Unternehmer sagt: „Wenn jemand mit einer unausgereiften Strategie oder einem schlechten Plan zu mir kommt und ich sehe, es ist der richtige Mann oder die richtige Frau, dann werde ich ihn unterstützen. Wenn hingegen die falsche Person mit einer guten Idee kommt, sage ich: „Mit Ihnen mache ich keine Geschäfte.““ Über Erfolg oder Misserfolg einer Strategie entscheidet letzten Endes die Führungskraft, die dafür verantwortlich ist. Der Fahrer ist wichtiger als der Rennwagen. Jeder Unternehmer muss sich selbst Vorwürfe machen, wenn er nicht genügend Zeit und Energie in die Auswahl und Entwicklung seiner Führungskräfte und Mitarbeiter investiert hat.

Eine gute Strategie ist einfach. „Ich habe keine Sehnsucht nach einfachen Lösungen“, sagt Helmut Maucher, Ehrenpräsident der Nestlé AG, „aber ich sehe viele Dinge einfacher.“ Ähnlich hat sich Walther Rathenau, der deutsche Industrielle und Außenminister

von 1922, ausgedrückt: „Ein schwieriger, komplizierter oder spitzfindiger Gedanke taugt in den Geschäften so wenig wie im Leben. Jede große geschäftliche Idee lässt sich in einem Satz aussprechen, den ein Kind versteht. Hier wie überall liegt die Kunst in der Vereinfachung.“ Die Chairman's Letters von Warren Buffet, dem CEO von Berkshire Hathaway, verblüffen durch ihre Einfachheit, Verständlichkeit und Logik. Nur was einfach ist, funktioniert. Für den deutschen Feldherrn Helmuth von Moltke ist die Strategie nichts weiter als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes. Er fügt allerdings hinzu „und der lässt sich nicht lehren“. Was sich nach unserer Erfahrung allerdings lehren lässt, sind der Umgang mit den Bestandteilen und die Orientierungspunkte der Strategie.

Hans Hinterhuber, Andreas Hinterhuber

**Die Autoren:** Prof. Dr. Hans Hinterhuber ist Chairman, Dr. Andreas Hinterhuber Partner von Hinterhuber & Partners (www.hinterhuber.com), einer internationalen Unternehmensberatung, die sich auf Strategie, Pricing und Leadership spezialisiert.

zess und die Inhalte der Entscheidungen selbst so steuert, dass die anvisierten Ziele innerhalb der geplanten Kosten und Zeiten erreicht werden.

Ein Unternehmer sagt: „Wenn jemand mit einer unausgereiften Strategie oder einem schlechten Plan zu mir kommt und ich sehe, es ist der richtige Mann oder die richtige Frau, dann werde ich ihn unterstützen. Wenn hingegen die falsche Person mit einer guten Idee kommt, sage ich: „Mit Ihnen mache ich keine Geschäfte.““ Über Erfolg oder Misserfolg einer Strategie entscheidet letzten Endes die Führungskraft, die dafür verantwortlich ist. Der Fahrer ist wichtiger als der Rennwagen. Jeder Unternehmer muss sich selbst Vorwürfe machen, wenn er nicht genügend Zeit und Energie in die Auswahl und Entwicklung seiner Führungskräfte und Mitarbeiter investiert hat.

Eine gute Strategie ist einfach. „Ich habe keine Sehnsucht nach einfachen Lösungen“, sagt Helmut Maucher, Ehrenpräsident der Nestlé AG, „aber ich sehe viele Dinge einfacher.“ Ähnlich hat sich Walther Rathenau, der deutsche Industrielle und Außenminister

**Das Ziel des Unternehmers ist, das Überleben seines Unternehmens langfristig zu sichern. Dieses Ziel lässt sich erreichen, wenn fünf Voraussetzungen gegeben sind.**

von 1922, ausgedrückt: „Ein schwieriger, komplizierter oder spitzfindiger Gedanke taugt in den Geschäften so wenig wie im Leben. Jede große geschäftliche Idee lässt sich in einem Satz aussprechen, den ein Kind versteht. Hier wie überall liegt die Kunst in der Vereinfachung.“ Die Chairman's Letters von Warren Buffet, dem CEO von Berkshire Hathaway, verblüffen durch ihre Einfachheit, Verständlichkeit und Logik. Nur was einfach ist, funktioniert. Für den deutschen Feldherrn Helmuth von Moltke ist die Strategie nichts weiter als die Anwendung des gesunden Menschenverstandes. Er fügt allerdings hinzu „und der lässt sich nicht lehren“. Was sich nach unserer Erfahrung allerdings lehren lässt, sind der Umgang mit den Bestandteilen und die Orientierungspunkte der Strategie.

Hans Hinterhuber, Andreas Hinterhuber

**Die Autoren:** Prof. Dr. Hans Hinterhuber ist Chairman, Dr. Andreas Hinterhuber Partner von Hinterhuber & Partners (www.hinterhuber.com), einer internationalen Unternehmensberatung, die sich auf Strategie, Pricing und Leadership spezialisiert.

## Info

### Weiterführende Literatur

Hans Hinterhuber: Die 5 Gebote für exzellente Führung: Wie Ihr Unternehmen in guten und in schlechten Zeiten zu den Gewinnern zählt, FAZ Verlag, 2010