



Strategieentwicklung als fortwährender Prozess

von Markus Kottbauer

Haben Sie sich schon einmal die Frage gestellt, was das eigentliche **Ziel einer Strategieentwicklung** sein sollte? Für die meisten passt wohl die Antwort, dass man damit dem Unternehmen die **Basis für nachhaltigen Erfolg** schaffen möchte, möglichst dauerhaft und mit überdurchschnittlicher Profitabilität. Um das zu erreichen, muss man im Vergleich zu den Wettbewerbern besser sein, einen Wettbewerbsvorteil aufweisen. Zweck der Strategieentwicklung muss also die Erzeugung bzw. der Ausbau von Wettbewerbsvorteilen sein.

Wettbewerbsvorteile sind Merkmale (z. B. Fähigkeiten oder Eigenschaften des Produkts oder der Dienstleistung), die der Kunde als bedeutend einschätzt und von diesem wahrgenommen werden, die sich durch eine gewisse Dauerhaftigkeit auszeichnen und die der Wettbewerber nicht gleichwertig vorweisen kann.

Um herauszufinden, was ein Wettbewerbsvorteil des eigenen Unternehmens ist bzw. sein kann, sind Analysen in drei Blickrichtungen nötig:

- Kunden- bzw. Marktanalysen
- Wettbewerbs- und Umfeldanalysen
- Unternehmensinterne Analysen

Bedürfnisse der Kunden bilden die Grundlage

Es muss verstanden werden, was das Bedürfnis der Kunden ist, wie sich das Bedürfnis der Zielgruppen verändert, wohin es sich entwickelt. Trends sollen frühzeitig wahrgenommen oder vielleicht sogar selbst gesetzt werden. Um Bedürfnisse spezifisch ermitteln zu können, ist eine Gliederung in Zielsegmente vorzunehmen. Z. B. wäre ein Fahrrad für alle sehr unspezifisch, konzentriert man sich allerdings auf die Zielgruppe der Senioren im Stadtver-

kehr, kann die Entwicklung eines Senioren-City-Bikes auf die konkreten Bedürfnisse zugeschnitten werden. Um bewusst die erfolgsbringenden Zielgruppen auswählen zu können, sind Größe und Dynamik des Segments (Wachstum, Stagnation, Schrumpfung, verändert sich die Zielgruppe?) sowie weitere Attraktivitätsfaktoren zu ermitteln.

Wettbewerbsanalyse ermöglicht die Positionierung

Der zweite Blick gilt den Wettbewerbern. Wie gut sind diese bei der Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden, wie schätzen wir deren Fähigkeiten und Möglichkeiten ein und wie werden sich diese wohl entwickeln? Welche neuen Wettbewerber könnten in den Markt eindringen, können diese gefährlich werden? Welche Stärken haben sie und auch welche Schwächen? Was können wir von ihnen lernen? Bei der Bedienung welcher Zielgruppen haben wir Vorteile gegenüber den Wettbewerbern? Bei der Strategiefindung sollen natürlich jene Strategien ausgewählt werden, bei denen das eigene Unternehmen im Vergleich zu den relevanten Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil hat oder haben kann. Das Kompetenzportfolio ermöglicht eine Verdeutlichung der eigenen Positionierung.

Im **Kompetenzportfolio** (vgl. [Abbildung 1](#)) bildet die **Innovationsfähigkeit** (=Differenzierung gegenüber dem Wettbewerber) die x-Achse und die **Marktfähigkeit** (vom Kunden wahrgenommene Differenzierung) die y-Achse. Im rechten unteren Quadranten sind jene Kompetenzen einsortiert, die die Konkurrenz nicht hat, dem Kunden allerdings auch (noch) nicht bekannt sind. Diese sogenannten **Schrittmarkerkompetenzen bilden das Zukunftspotenzial**. Das könnte ein neues innovatives Produkt sein, wie beispielsweise eine neue Antriebsmethode für Fahrzeuge, die konkurrenzlose Eigenschaften aufweist. Wenn diese Innovation vermarktet, dem Kunden also bekannt gemacht wird, wandert sie im Portfolio in den Quadranten senkrecht nach oben. Dies ist unser Zielquadrant, denn dort **wirken die Kompetenzen als Kernkompetenzen** und bringen den gewünschten **Wettbewerbsvorteil**. Wenn auch der Wettbewerber diese Fä-

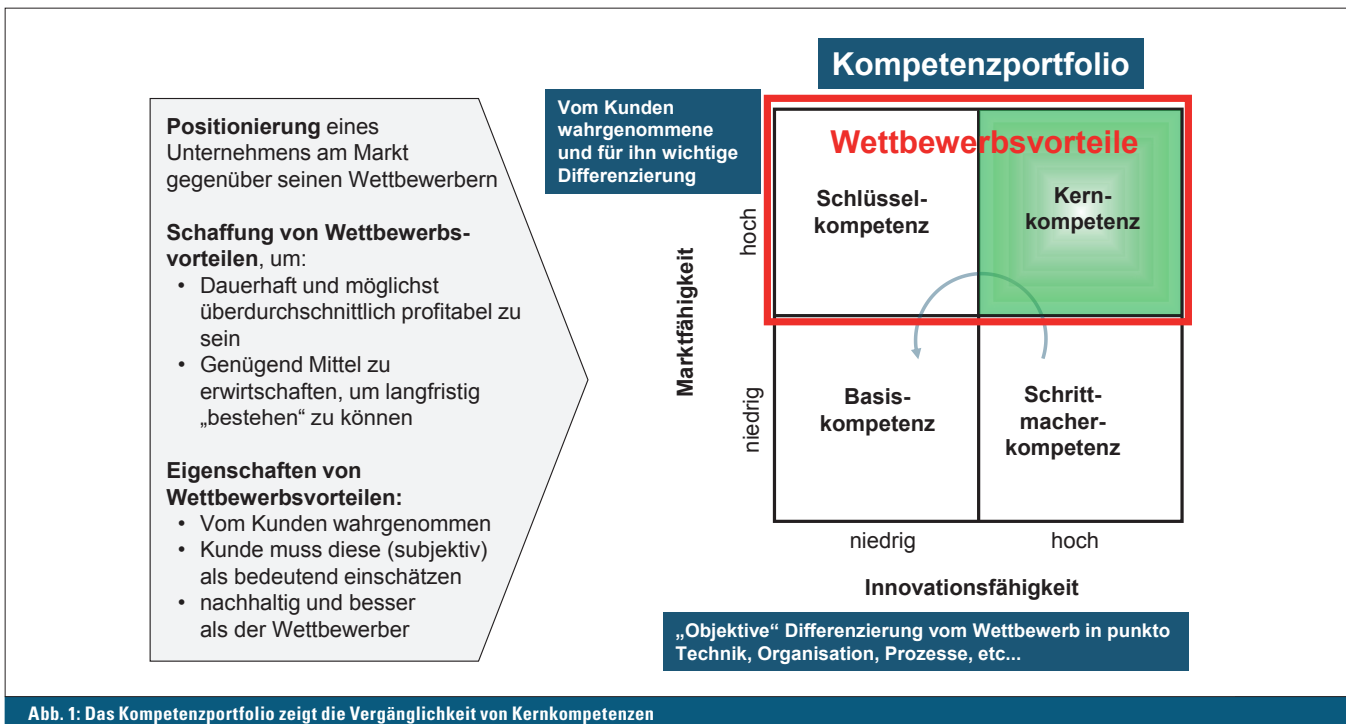


Abb. 1: Das Kompetenzportfolio zeigt die Vergänglichkeit von Kernkompetenzen

higkeit erwirbt, wandert die bisherige Kernkompetenz waagrecht nach links in das Feld der Schlüsselkompetenzen. Der Kunde ist zwar noch der Meinung, dass eine Differenzierung besteht, objektiv gesehen ist aber kein Vorteil mehr vorhanden. Durch geschicktes Marketing kann beim Kunden die Differenzierung und somit der Wettbewerbsvorteil eine gewisse Zeit lang aufrechterhalten werden. Wenn das Aufholen der Wettbewerber auch vom Kunden wahrgenommen wird, „verkümmert“ die Schlüsselkompetenz zur Basiskompetenz.

Das Kompetenzportfolio soll dem Management bewusst machen, dass **Kernkompetenzen ein Ablaufdatum** haben. Man wünscht sich zwar, dass diese über lange Zeit verteidigt werden können, die Praxis zeigt jedoch, dass die Zyklen immer kürzer werden. Es ist also nötig, ständig an den eigenen Fähigkeiten zu arbeiten und sich immer wieder zu erneuern. Reiht man seine eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten in das Kom-

petenzportfolio ein, sieht man, wie viel Innovation gebraucht wird, um rechtzeitig neue wesentliche Differenzierungsmerkmale aufzuweisen.

Unternehmen sind endlich in ihrem Dasein

Produkte und Dienstleistungen sind endlich in ihrem Lebenszyklus, das ist klar. Dass auch Kernkompetenzen erneuert werden müssen, ist weitaus nicht allen bewusst. Dass aber gesamte **Unternehmen in ihrem Dasein ebenfalls endlich sind**, ignoriert man am liebsten vollkommen. Nach einer Erhebung des US-Ökonomen John Hagel betrug noch 1940 die durchschnittliche Lebenserwartung eines Unternehmens 75 Jahre, heute sind es nur noch 15 Jahre (Abolhasan, 2015). Er schreibt: „Gründe dafür, dass Unternehmen wie Nixdorf, Mannesmann, Kaufhof oder Quelle – allesamt Gründungsmitglieder des Dax 30 – ihre Selbstän-

digkeit verloren haben oder komplett verschwunden sind, gibt es viele. Übernahmen, falsches Geschäftsmodell, Kunden, die sich abwenden. Das gilt auch heute noch. Was sich jedoch gewandelt hat, ist das Tempo, in dem Unternehmen ihre Marktposition verlieren.“

Es ist also unbestritten, dass Unternehmen immer wieder ihre Strategie neu ausrichten müssen, an der Entwicklung ihrer Wettbewerbsvorteile und der Kernkompetenzen arbeiten müssen. Wird das in Ihrem Unternehmen ausreichend gemacht? In Gesprächen mit Führungskräften in meinen Seminaren oder in den Strategieentwicklungsprojekten erfahre ich immer wieder das Gleiche: Das Management macht sich sehr wohl konkrete Gedanken darüber, wohin das Unternehmen steuern soll, es entwickelt Strategien. Nur ist es leider oft so, dass

- nicht alle Maßgeblichen an einem Strang ziehen oder
- das Management zwar überlegt, aber die Strategien nicht finalisiert und keine endgültigen Entscheidungen trifft oder
- die Strategie nur sehr zögerlich umgesetzt und – bevor sich eine Wirkung einstellt – die Richtung bereits wieder geändert wird.

Was also **benötigt** wird, ist eine **systematische und gründliche Strategieentwicklung und Strategieumsetzung**.

Autor



Dr. Markus Kottbauer

ist Gründer und Geschäftsführer der Strategie- und Managementberatung aquma GmbH (www.aquma.de). Seit 2002 ist er Trainer der CA controller akademie und Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Von 2013 bis 2016 leitete er den Verlag für ControllingWissen und war Herausgeber des Controller Magazins.

E-Mail: markus.kottbauer@aquma.de

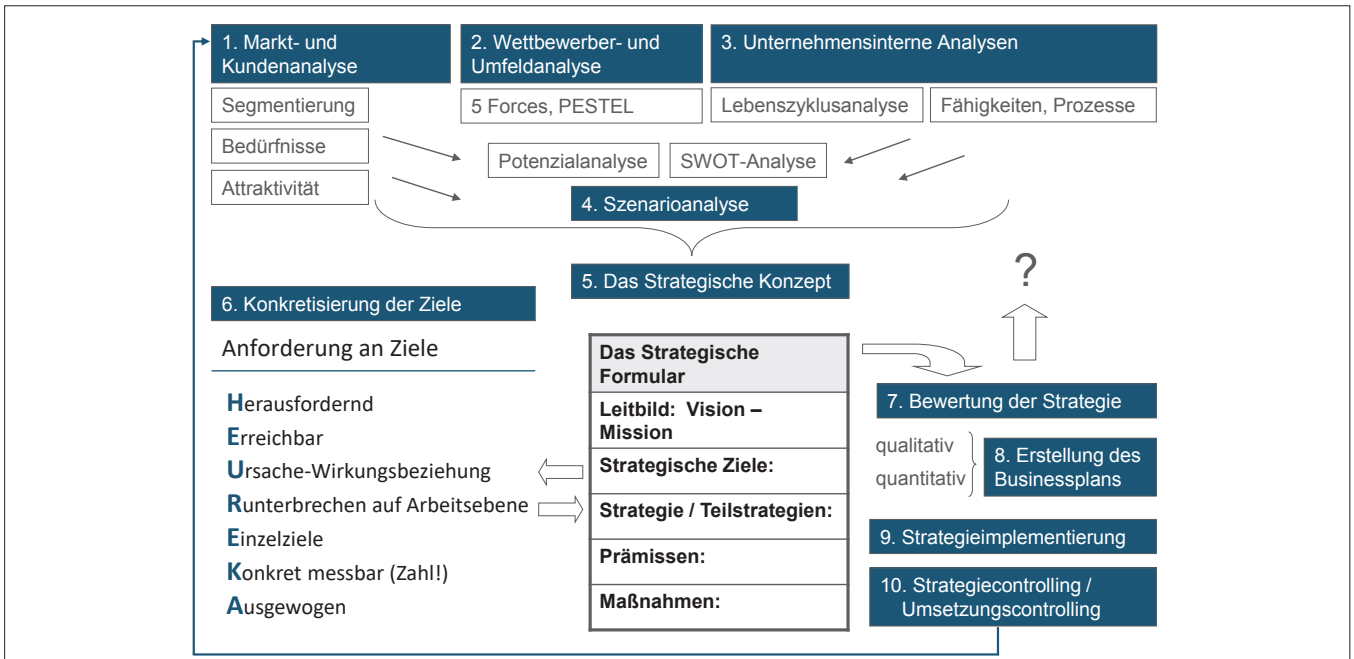


Abb. 2: Der gesamte Strategieentwicklungsprozess im Überblick (Kottbauer, 2011)

Strategieentwicklung als ständiger Prozess

Für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sollen Strategien fortwährend und systematisch in Form eines etablierten Prozesses weiterentwickelt werden. In Abbildung 2 ist ein solcher Strategieentwicklungsprozess dargestellt. Die zuvor beschriebenen Kunden- und Wettbewerbsanalysen bilden darin die ersten beiden Schritte. Die Kultur, dass laufend an der Strategie des Unternehmens gearbeitet wird, dass man sich immer wieder selbst hinterfragt, muss in einer Organisation erst erlernt werden. **Führungskräfte müssen damit umgehen können**, dass bei den Analysen nicht nur über Stärken gesprochen wird, sondern **dass auch Schwächen oder Missstände offen dargestellt werden**, denn genau das ist der nächste nötige Schritt im Prozess, die unternehmensinterne Analyse.

Aus den ersten beiden Analysen geht hervor, welche Fähigkeiten im Unternehmen benötigt werden, um die attraktiven Zielgruppen möglichst besser als der Wettbewerb bedienen zu können. Kritisch zu durchleuchten ist, wie gut die benötigten Fähigkeiten gegenwärtig erfüllt werden und was zu tun ist, um entdeckte Potenziale auszuschöpfen, um auch den zukünftigen Entwicklungen gerecht werden zu können.

Im 4. Schritt werden alle sich aus den Analysen ergebenden Optionen dargestellt und in den

Schritten 5 bis 8 konkretisiert, bewertet und immer wieder priorisiert. Eine endgültige Entscheidung, welche der Optionen, welche strategischen Projekte letztlich umgesetzt werden, ist erst nach einem durchgerechneten Businessplan möglich. Im 9. Schritt folgt die Eingliederung in den operativen Planungsprozess und danach die Umsetzung. Um das Commitment der Umsetzenden zu erreichen, ist dabei eine frühe und verständliche Kommunikation von immenser Bedeutung. Über die Umsetzungserfolge ist zu berichten, ein Strategieumsetzungscontrolling ist in das Berichtswesen zu integrieren. Die dabei sichtbar werdenden Erfolge und vor allem Nicht-Erfolge der Umsetzung fließen wiederum in die nächste Strategieentwicklung ein. Somit ist das Durchlaufen des Strategieentwicklungsprozesses keine einmalige Sache, es soll Teil der jährlichen Planung werden, ein fortwährender Prozess. Viel Erfolg dabei!

Literaturhinweise

Abolhasan, Ferri (2015): „Unternehmen haben eine Lebenserwartung von 15 Jahren“ in Money Focus Online Artikel „Wirtschaft 4.0“ (30.07.2015).

Kottbauer, Markus (2011): „Strategieentwicklung in mittelständischen Unternehmen“ in Controller Magazin 4/2011, S.10-17, VCW. ■

Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen

Die Entwicklung von Strategien ist bereits eine Herausforderung, doch die Strategieumsetzung ist die Königsdisziplin der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In diesem Buch werden Konzepte, Instrumente und Praxisbeispiele für eine erfolgreiche Strategiearbeit anschaulich erläutert. Sie erlauben dadurch eine – relativ – einfache Übertragung auf die eigene Organisation.



Der Controlling-Berater Band 52: Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen

Bandherausgeber: Andreas Klein, Markus Kottbauer
300 Seiten, € 68,48
Mat-Nr. 01401-0133, Haufe-Lexware 2017
<http://shop.haufe.de/der-controlling-berater>