

}essentials{

Urs Frey

Mit Strategie zum unternehmerischen Erfolg

Wie Sie Zeit sparen,
Ressourcen wirkungsvoll
einsetzen und Ihre Ziele umsetzen



Springer Gabler

Was Sie in diesem *essential* finden können

- Eine Einführung zum Thema Strategieentwicklung
- Klare Aufgabenstellungen mit deren Hilfe der Leser eine einfache Strategie für sein Unternehmen entwickeln kann
- Tipps und Anregungen aus der Praxis
- Hinweise, wie der Leser strategisches Denken im Alltag anwenden kann

Vorwort

Wenn ich mit Unternehmern über Strategie spreche, meinen die Optimisten unter ihnen, sie würden sich darum kümmern, wenn sie Zeit hätten. Die großen Skeptiker versuchen mit dem Hinweis „nur etwas für Große“, jegliche Strategiediskussion im Keim zu ersticken, und widmen sich wieder dem Wälzen von Problemen. Die besonders Gewieften verweisen auf das kreative Potenzial des freien Geistes, die Dynamik der Wirtschaft, die so und so nichts planbar machen würde, oder versuchen mich mit der Aussage eines Meisterstrategen, Herrn Napoleon Bonaparte persönlich, zu schlagen: „Wer von Anfang an genau weiß, wohin sein Weg führt, wird es nie weit bringen“, soll dieser einmal gesagt haben.

In diesem Fall muss ich dann meist ein wenig ausholen. Etwas, das ich in diesem Buch ganz und gar unterlassen habe. Dafür habe ich versucht, mich auf das Wesentliche zum Thema Strategie zu beschränken. Auf das, was Ihnen weiterhilft, in sehr überschaubarer Zeit, etwa an einem produktiven Abend, eine Strategie für Ihr Unternehmen zu erstellen. Ich habe mich bemüht, all die schönen Theorien und Hintergründe, die ich Ihnen als Wissenschaftler so gerne erzählen würde, wegzulassen und nur das niederzuschreiben, was Sie als Praktiker für Ihre Strategie wirklich brauchen. Das Ergebnis sind neun einfache Aufgaben, die Sie zu Ihrer Strategie und Ihrem Maßnahmenplan führen.

Wenn Sie es doch genauer wissen wollen – worüber ich natürlich sehr erfreut wäre –, dann könnten Sie in jenem Buch nachlesen, das diesem Essential zugrunde liegt: „Vertrauen durch Strategie“ ist ein Fachbuch, das davon erzählt, wie Klein- und Mittelunternehmen (KMU) eine Strategie einfach entwickeln und damit Vertrauen aufbauen können. Im Unterschied zu diesem *essential* stellt dieses Buch auch die dahinterliegenden Theorien vor und bietet zudem noch ausführlichere Information zur Strategieumsetzung. Verweise in diesem *essential* lassen Sie wissen, wenn Sie dort vertiefend nachlesen können.

Und wenn Sie interessiert daran sind, wie ich mit Napoleon argumentiere, dann schreiben Sie mir am besten eine E-Mail an: info@urs-frey.com. Darüber freue ich ich übrigens auch, wenn Sie Fragen zu Ihrer Strategie oder Feedback zum vorliegenden *essential* haben.

Vorerst jedoch lade ich Sie dazu ein, sich auf Ihre Strategieentwicklung einzulassen – auch wenn Sie nicht genau wissen, wohin Sie das führen wird. Aber wie Napoleon schon sagte: „Wer von Anfang an genau weiß, wohin sein Weg führt, wird es nie weit bringen.“

Ganz egal, ob Unternehmer oder Unternehmerin – eine Strategie wird Ihnen immer weiterhelfen! Wird in diesem Buch nur die männliche Form verwendet, dient dies der Leserlichkeit und soll keinesfalls Frauen gegenüber Männern diskriminieren!

Viel Spaß beim Lesen und der Entwicklung Ihrer Strategie!

St. Gallen, Schweiz

Urs Frey

Inhaltsverzeichnis

1	Warum Sie mit Strategie weiterkommen	1
1.1	Strategiearbeit als Weg und Lernprozess	3
1.2	Was Sie für Ihre Strategiearbeit benötigen.	6
2	Strategieentwicklung für Sie und Ihr Unternehmen	7
2.1	Analyse der Ausgangslage	11
2.1.1	Definieren Sie Ihren Kontext!	12
2.1.2	Finden Sie Ihre Stärken und Schwächen!	13
2.1.3	Analysieren Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden!	17
2.1.4	Werfen Sie einen Blick auf Ihre Konkurrenz!	19
2.1.5	Entdecken Sie Chancen und Gefahren für Ihr Unternehmen!	21
2.1.6	Stoßen Sie auf noch mehr Chancen und Gefahren in Ihrer Unternehmensumwelt!	23
2.2	Entwicklung der strategischen Stoßrichtungen	27
2.3	Ausarbeitung Ihrer Strategie	31
2.3.1	Ihre Vision – es darf geträumt werden	32
2.3.2	Ihr Maßnahmenplan – nun muss gearbeitet werden!	34
3	Worauf es bei der Umsetzung Ihrer Strategie ankommt	39
	Literatur	43

Warum Sie mit Strategie weiterkommen

1

Ganz egal, ob Sie sich in der Gründungsphase Ihres Unternehmens oder bereits ein paar Jahre am Markt befinden, Sie werden feststellen, dass Ihr Unternehmen viel von Ihnen abverlangt. Sie sollten für alles eine Antwort haben, stets auf der Hut sein, stehen unter einem gewissen Erfolgsdruck, immerhin müssen auch Rechnungen bezahlt werden und ganz nebenbei erwartet man von Ihnen noch, kreativ und innovativ zu sein. Beschäftigen Sie Mitarbeiter, kommt noch ein gehöriges Maß an Verantwortung hinzu. Ihre Mitarbeiter vertrauen Ihrer unternehmerischen Professionalität, die Ihnen ein zumindest mittelfristig gesichertes Einkommen bescheren soll.

Ihr Unternehmen hält Sie auf Trab! Allem voran auch deshalb, weil es Ihnen ständig Entscheidungen abverlangt. Das beginnt bei kleinen Dingen wie der Auswahl von Kundengeschenken oder der Formulierung Ihrer Weihnachtsgrüße für Ihre Kunden und endet bei großen strategischen Fragen wie dem Erwerb einer neuen Produktionsmaschine. Immer und immer wieder müssen Sie Nutzen und Kosten abwägen, Angebote vergleichen, Konsequenzen vorhersehen und letzten Endes eine Entscheidung treffen. Haben Sie hier für sich kein großes Bild des Ganzen, kein Wertesystem oder Grundsätze, denen Sie sich verpflichten möchten, kein erklärtes Ziel, auf das Sie zusteuern, stehen Ihnen bei jeder Entscheidung alle, wirklich alle Türen offen. Meine Erfahrung hat gezeigt, dass Ihnen dieses enorme Ausmaß an Freiheit in Ihrem Unternehmertum eher zur Last werden kann. Es wird Ihre Entscheidungswege tendenziell verlängern und das Risiko erhöhen, dass Sie widersprüchliche Entscheidungen treffen.

Lassen Sie mich dieses Phänomen an einer ganz alltäglichen Situation erklären. Nehmen wir an, Sie möchten oder müssen den Lebensmitteleinkauf für die kommende Woche für Ihren Haushalt erledigen. Der Supermarkt eröffnet Ihnen alle Möglichkeiten: Sie erhalten frei nach Ihren Gelüsten alles, von der

mexikanischen Guacamole, über japanisches Sushi bis hin zu heimischen Würstchen. Haben Sie bei Ihrem Vorhaben kein erklärtes Ziel vor Augen, das heißt, haben Sie sich keine Gedanken gemacht, was Sie in der kommenden Woche gerne kochen würden, wird sich Ihr Einkaufswagen mit Dingen füllen, die Sie in diesem Moment gerne hätten. Ob diese kompatibel sind, sich Gerichte daraus zubereiten lassen, die Haltbarkeit der Waren einen einwöchigen Speiseplan möglich macht, sei dahingestellt. Ich behaupte – und ich kenne das aus eigener Erfahrung –, dieser Einkauf wird mehr Zeit in Anspruch nehmen, als wenn Sie mit einer Einkaufsliste durch die Regalgänge gebraust wären, Sie mehr Geld kosten und unter Umständen für einen etwas abenteuerlichen Speiseplan sorgen, der mit hoher Wahrscheinlichkeit neuerliches Zukaufen von bestimmten, noch fehlenden Zutaten notwendig machen wird.

Selbst wenn Sie in der glücklichen Lage sind, diese Aufgabe nur in den seltensten Fällen erledigen zu müssen, werden Sie die Vorteile von zielgerichtetem Handeln erkennen. Sie werden mir hoffentlich auch zustimmen, dass zielgerichtetes Handeln nicht nur etwas für Großunternehmen und internationale Konzerne ist. Zielgerichtetes Handeln macht Sie effizienter, erfolgreicher und damit auch selbstbewusster – im Privaten wie in Ihrer Tätigkeit als Unternehmer. Sie sollten daher auch als Einzelunternehmer Zielorientierung ernst nehmen! Denn letzten Endes geht es für Sie darum, Ihre Ressourcen so einzusetzen, dass der größtmögliche Mehrwert für Sie und Ihr Umfeld entstehen kann. Das bedeutet, dass Sie das verändern müssen, was Sie verändern können, dort wirken müssen, wo Ihre Stärken liegen, und Hilfe in Anspruch nehmen oder Kooperationen mit Dritten suchen sollen, wo Ihre Schwächen sind. Unter Umständen kann das auch bedeuten, bewusst kalkulierbare Risiken eingehen zu müssen.

Sich Ziele zu setzen und zu verfolgen beschreibt nicht nur den Weg eines Unternehmens, sondern hilft Ihnen auch in allen anderen Lebenslagen, sich zu orientieren. Eine Strategie verleiht Ihnen diese notwendige Zielorientierung. Eine Strategie setzt die grundsätzliche Marschrichtung für Sie bzw. Ihr Unternehmen für die nächsten drei bis fünf Jahre fest. Dort kommunizieren Sie Ihre grundsätzlichen unternehmerischen Fähigkeiten, Schwerpunkte und Prioritäten. Sie gibt Ihnen und vor allem auch Ihren Mitarbeitern Orientierung, wohin die Reise gehen soll. In Ihrem Unternehmensalltag wird Ihnen die Strategie helfen, konkrete Entscheidungen für das operative Geschäft zu fällen (siehe dazu auch Frey 2016, Abschn. 2.3).

1.1 Strategiearbeit als Weg und Lernprozess

So wenig statisch, wie sich Ihre Umwelt zeigt, so wenig, wie Sie Ihrem Ich vor fünf Jahren noch entsprechen, so wenig Gültigkeit wird Ihr Strategiepapier in fünf Jahren haben, wenn Sie es jetzt erstellen und dann zufrieden in einer Schublade verschwinden lassen. Ihre Strategie soll Sie auf Ihrem Weg in Ihre unternehmerische Zukunft begleiten, Ihnen eine Richtung vorgeben, helfen, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, muss aber gleichzeitig auch offen für Veränderungen und Entwicklungen sein. Bleiben Sie trotz Ihrer Zielorientierung flexibel, insbesondere dann, wenn Sie sich zum ersten Mal konkret mit Strategie auseinandersetzen! Akzeptieren Sie, dass Sie im Laufe der kommenden fünf Jahre viel lernen, erfahren und neu überdenken werden müssen. Bewerten Sie hier ein gewisses Maß an Anfängertum, Experten sprechen auch von Inkompetenz, nicht negativ, sondern sehen Sie Ihr Unternehmertum als Reise und Ihre Strategiearbeit als Lernprozess.

Mit der nötigen Zielorientierung und Sensibilität, die Ihnen Ihre Strategie verleiht, können Sie sich von einer gewissen, zum Teil unbewussten oder bewussten Inkompetenz verabschieden und bewusste Kompetenz aufbauen! Sobald Sie beginnen, Ihr Unternehmen, Ihre Umwelt, Ihre Kunden und Konkurrenten einmal gezielter zu betrachten, werden Sie bemerken, wo Chancen auf Sie warten und Gefahren lauern könnten. Sie kennen diese Situation sicher aus Ihrem alltäglichen Leben: Erst als Sie sich endlich einmal hinsetzten und sich das Tutorial eines Computerprogramms ansahen, erkannten Sie, welche Funktionen Ihnen hilfreich sein könnten und wie umständlich Sie eventuell bis dato hantiert hatten.

Es geht also darum, sich weiterzuentwickeln, zu lernen. Schon Konfuzius¹ nannte drei Wege zu lernen: *Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln; erstens durch Nachdenken, das ist das Edelste, zweitens durch Nachahmen, das ist die Eleganteste, und drittens durch Erfahrung, das ist das Schmerzhafte* (Granemann 2013).

In einem Modell veranschaulicht hat diese Wege der anerkannte kanadische Psychologe, Albert Bandura, der mit seinen Kollegen Ross und Ross ein einfaches und plausibles Lernphasenmodell entwickelte (Bandura et al. 1963). Es stellt dar, wie Lernen in den meisten Fällen abläuft. Die Experten unterscheiden dabei vier Phasen (Abb. 1.1):

¹Chinesischer Philosoph und Staatsmann (551 v. Chr.–479 v. Chr.).

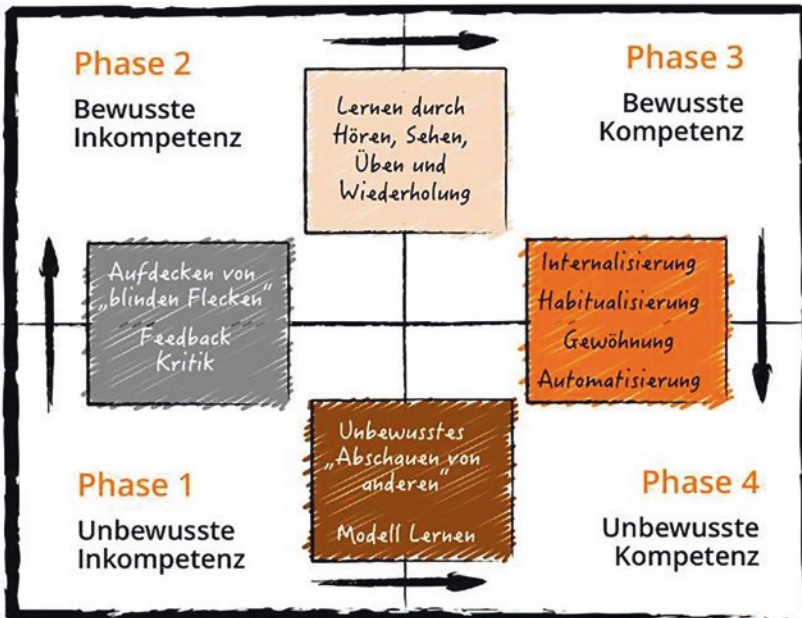


Abb. 1.1 Lernphasenmodell. (Eigene Darstellung)

1. Unbewusste Inkompetenz (Ich weiß nicht, dass ich etwas nicht weiß oder kann)
2. Bewusste Inkompetenz (Mir wird bewusst, dass ich etwas nicht kann)
3. Bewusste Kompetenz (Ich weiß, dass ich etwas kann)
4. Unbewusste Kompetenz (Ich mache etwas automatisch)

Phase 1 beschreibt jene Situation, in der sich Unternehmer befinden, bevor sie mit Strategiearbeit beginnen. Unternehmer haben ein mehr oder weniger gutes Gefühl für ihr Unternehmen, ihren Markt und ihre Konkurrenz. Häufige blinde Flecken sind die Umwelt des Unternehmens, technologische Entwicklungen, anstehende Änderungen in der Gesetzgebung, neue Regulierungen, politische Veränderungen oder wirtschaftliche Trends. Aufgrund des mehr oder weniger bewussten Ausblendens gewisser Entwicklungen werden Unternehmen leider immer wieder kalt erwischt und in Krisen gestürzt.

Um die wichtigsten dieser Entwicklungen erkennen oder vorhersehen zu können, braucht es nämlich nicht nur die Bereitschaft des Unternehmers, sich für

Strategie Zeit zu nehmen, sondern auch das kritische Feedback von außen. Ohne die Perspektive anderer Personen, seien es die objektiven Kundenbewertungen Ihrer Leistungen, die Vorschläge von Mitarbeitern, die nüchterne Betrachtung Ihrer Situation vonseiten Ihres Treuhänders oder einfach das offene Feedback eines Kollegen oder Freundes, bleibt Ihre Analyse einseitig und wahrscheinlich voll blinder Flecken. Erst durch das Feedback von Menschen, die sich trauen, die Wahrheit zu sagen, kann Ihre unbewusste Inkompetenz zur bewussten Inkompetenz werden. Sie erreichen damit Phase 2. Überlegen Sie daher gezielt, wen Sie zu diesem Feedback auffordern könnten! Fragen Sie danach, wo Ihre Vertrauten Weiterentwicklungspotenzial für Sie vermuten würden, was Sie aus deren Sicht gut machen und wo sie Schwächen sehen. Sie können womöglich nicht alle Antworten sofort nachvollziehen. Dies ist verständlich, handelt es sich bei jeglichem Feedback doch um die Bewertung und Wahrnehmung von anderen, gefiltert und verzerrt durch deren Werte, Einstellungen und jeweilige Situationen. Verwerfen Sie es trotzdem nicht gleich. Notieren Sie es, auch wenn es für Sie momentan nicht nachvollziehbar ist. Womöglich können Sie in naher Zukunft Wertvolles damit anfangen.

Voraussetzung für die positive Ingangsetzung des Lernprozesses ist Ihr intaktes Selbstwertgefühl. Sind Sie sich Ihrer Fähigkeiten bewusst, wissen Sie aber auch um Ihre Lernfähigkeit und sind Sie offen für und neugierig auf Weiterentwicklungen, dann können Sie Feedback als Sprungbrett dafür betrachten. Bewerten Sie Feedback in erster Linie als Angriff auf Ihre Person, kann kein Prozess in Gang gesetzt werden. Auch hier kann Ihnen Strategiearbeit helfen. Diese sensibilisiert Sie für Ihre Stärken, aber auch Schwächen, lässt Sie Chancen erkennen und damit offener für den Austausch werden und motiviert Sie – mit einem großen Ziel vor Augen –, einen Weg zu gehen.

Dieser Weg kann stellenweise auch mühsam sein. Insbesondere der Übergang, die Kritik und die Phase der bewussten Inkompetenz können unangenehm erscheinen. Vergessen Sie dabei aber nicht: Es ist der Start, der Beginn von Lernen und Entwicklung! Motivierend dabei ist auch, dass nicht alle unserer Lernprozesse diesen manchmal beschwerlichen Weg gehen müssen. Erinnern Sie sich an Konfuzius – es gibt auch den eleganten Weg der Nachahmung! Keineswegs billig, sondern intelligent kann das Modell- oder Vorbildlernen bewertet werden, in dem wir uns durch das Abschauen und Nachmachen direkt von der unbewussten Inkompetenz zur bewussten Kompetenz entwickeln können (direkt von Phase 1 zu Phase 4). Eine fundierte Analyse Ihrer Konkurrenz, die aufmerksame Beobachtung Ihres Marktes und insbesondere von Start-up-Unternehmen in Ihrer Branche, die immer wieder neue, innovative Wege gehen, können Ihnen wichtige Impulse geben, die Sie womöglich auch auf Ihr Unternehmen anwenden können.

1.2 Was Sie für Ihre Strategiewarbeit benötigen

Was brauchen Sie nun, um strategisches Denken in Ihrem Unternehmen möglich zu machen? Mit einer Portion Offenheit, ein paar Stunden Auszeit und diesem Buch haben Sie bereits die optimale Ausgangsposition. Mithilfe dieses Buches werden Sie jene Fragen beantworten können, um die Sie als verantwortungsvoller Unternehmer nicht drum herumkommen werden:

- Wo steht mein Unternehmen heute? Was ist unser IST-Zustand?
- Wo will ich mit meinem Unternehmen in drei bis fünf Jahren sein (SOLL-Zustand)?
- Was ist das übergeordnete Ziel, die Vision meines Unternehmens?
- Mit welchen Fähigkeiten und Ressourcen kann ich langfristig den Erfolg meines Unternehmens sichern?
- Was sind die Ziele und zukünftigen Wege, damit ich meine Vision erreichen kann?
- Welche Aufgaben leiten sich davon ab?

Stoßen Sie bei der Beantwortung dieser Fragen an Ihre Grenzen, haben ich drei Möglichkeiten für Sie. Zum einen können Sie in dem bereits erwähnten Fachbuch „Vertrauen durch Strategie“ vertiefend nachlesen. Alternativ dazu finden Sie auf meiner Website www.urs-frey.com kurze Videosequenzen, in denen Ihnen ausgewählte Aufgaben aus diesem Buch erklärt werden. Eine weitere Möglichkeit ist der direkte Dialog mit mir. Es wäre wohl verwegen zu behaupten, dass ich mich auf Ihre Probleme freue, aber ich freue mich zumindest ganz bestimmt darauf, Ihnen mit meiner Erfahrung und meiner Außensicht weiterhelfen zu können.