

Strategy First!

Warum Strategie wichtiger ist
als Kostensenkung



HANS WALTER FUCHS
e-books

Strategy First!

Warum Strategie wichtiger ist als Kostensenkung

Copyright: 2017

Veröffentlicht von:

HANS WALTER FUCHS INTERNATIONAL CONSULTING

www.hanswalterfuchs.com

Inhalt

1.	Kostensenkung ist keine Strategie	4
2.	Das Ying und Yang des Unternehmenserfolgs	4
3.	Das WER, WAS und WIE der Strategie	5
4.	Strategische Erfolgsprinzipien	5
5.	Strategische Positionierung	6
6.	Strategieentwicklung ist nicht Planung	7
7.	Die Veränderungslücke	8
8.	Strategieinnovation	8
9.	Warum man über Strategie nachdenken sollte	9
10.	Der Strategieprozess	9
11.	Strategieentwicklung ist kein Geheimprojekt	10
12.	Große Ziele	11
13.	Situationsanalyse	11
14.	Schwarze Schwäne	12
15.	Vom Megatrend zur Strategie	12
16.	Die Umsetzungslücke	14
17.	Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung	14
18.	Strategieumsetzung ist Chefsache	14
19.	Menschen begeistern, Widerstände überwinden	15
20.	Die Organisation an der Strategie ausrichten	15
21.	Integriertes Marktmanagement etablieren	16
22.	Aktionspläne definieren und umsetzen	16
23.	Erfolgskontrolle	16
24.	Zusammenfassung	17
	Der Autor	18

1. Kostensenkung ist keine Strategie

Schaut man in die Wirtschaftspresse, dann stehen Themen wie Restrukturierung, Prozessoptimierung, Lean Management usw. ganz oben auf der Agenda. Man bekommt den Eindruck, dass Kostenreduzierung das wichtigste Instrument ist, um im Wettbewerb zu bestehen. Wo die Prioritäten der Unternehmen liegen, lässt sich auch gut anhand des Einsatzes von Beratern illustrieren: Gemäß einer Studie des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater waren hier die Schwerpunkte im Jahr 2012 wie folgt: Organisations- und Prozessberatung: 43,8 %; Strategieberatung: 24,5%; IT-Beratung: 21,2%; HR-Beratung: 10.6%. Eine günstige Kostenstruktur und effiziente Prozesse sind zweifellos Grundvoraussetzung für unternehmerischen Erfolg. Aber wenn ein Unternehmen am falschen Ende spart, dann kann das schnell nach hinten losgehen. Das lässt sich gut am Beispiel Outsourcing zeigen: Der Spielwarenhersteller Lego hatte aus Kostengründen seine Produktion ins Ausland verlagert, um sie später wegen mangelnder Qualität und Lieferfähigkeit wieder zurückzuholen. Ganz ähnlich ist es dem Kettensägenhersteller Stihl und dem Stofftierproduzenten Steiff ergangen.

Schaut man sich die Ursachen für Unternehmenskrisen an, dann stehen interessanterweise nicht die hohen Kosten, sondern eine falsche Strategie und die damit verbundenen Investitionsentscheidungen an erster Stelle (Quelle: Metastudie von A.T. Kearney: Sicher durch die Krise durch nachhaltige Restrukturierung, 2009). An zweiter Position steht die zu hohe Kostenstruktur, an dritter der Mangel an Liquidität. Eine falsche Strategie führt zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. Das äußert sich insbesondere durch zurückgehende Nachfrage und steigenden Preisdruck. Die Ursachen für den Rückgang sind u.a. Verzettelung im Produktportfolio, mangelnde Fokussierung auf attraktive Märkte, Verpassen von technologischen Brüchen oder das Ignorieren von Trends und neuen Wettbewerbern: Neckermann und Quelle sind insolvent gegangen, weil sie zu spät auf den Megatrend ´Online-Handel´ reagiert haben, Kodak hat die Digitalisierung der Fotografie verpasst und Nokia wurde von den Smart Phones überrollt!

2. Das Ying und Yang des Unternehmenserfolgs

Unternehmenserfolg basiert auf 2 Säulen: Strategische Effektivität und operative Effizienz. Sie bilden das Ying und Yang des Unternehmenserfolgs. Strategische Effektivität bedeutet, die richtige Sache zu tun, d.h. die richtigen Kunden mit den richtigen Produkten anzusprechen; operative Effizienz heißt ´die Sache richtig tun´, also die Strategie effizient (kostengünstig) umzusetzen. Erfolgreich ist, wer das Richtige richtig tut! Nokia hat vor dem Verkauf seines Handygeschäfts an Microsoft das Falsche richtig getan und ist daran gescheitert: Man hat mit hoher Effizienz Mobiltelefone hergestellt, die keiner mehr haben wollte. Wahrscheinlich wäre es besser gewesen, die richtigen Handies (Smart Phones) - zumindest anfänglich - nicht ganz perfekt herzustellen, als weiterhin die falschen Produkte hocheffizient zu produzieren...

3. Das WER, WAS und WIE der Strategie

Was ist Strategie? Man kann Strategie als Plan definieren, um ein Ziel zu erreichen. Dieser Plan beinhaltet klare Entscheidungen hinsichtlich dessen, was ein Unternehmen tut und – vor allem – was es nicht tut! Die Entscheidungen beziehen sich auf das WER, WAS und WIE: Das WER beantwortet die Frage, auf welche Zielgruppen man sich konzentriert; das WAS beschreibt die angebotenen Leistungen und das WIE definiert alle Prozesse, die zur Herstellung und Vermarktung des Angebots notwendig sind.

Strategie heißt ´Ja-Sagen´, aber noch viel mehr ´Nein-Sagen´. Warum? Jedes Unternehmen verfügt über begrenzte Ressourcen. Deshalb gebietet es die ökonomische Logik, diese Ressourcen genau dort zu konzentrieren, wo die Erfolgsaussichten (Return on Investment) am größten sind. Das ´Nein-Sagen´ fällt oft am Schwersten, denn es bedeutet, dass man auf Geschäfte bewußt verzichtet - im Extremfall, indem man sich von ihnen trennt: Der Autozulieferer Keiper Recaro hat sein Kerngeschäft, die Herstellung von Autositzen, nach vier Generationen in Familienhand an den amerikanischen Konzern Johnson Controls verkauft. Als Grund wurde angegeben, dass die Kunden immer öfter Komplettsitze verlangen und dass ein Global Player diesem Wunsch besser nachkommen könne als ein Mittelständler. Keiper Recaro konzentriert sich in Zukunft auf Flugzeugsitze, Kindersitze und Polstermöbel.

Der strategische Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens liegt in der einzigartigen, schwer imitierbaren Kombination des WER, WAS und WIE. Diese Kombination ermöglicht es, den Wettbewerb auszuhebeln. So hat z.B. die Fluggesellschaft Ryan Air mit ihrer Niedrigpreisstrategie die gesamte Luftverkehrsbranche durcheinandergewirbelt. Die Einzigartigkeit von Ryan Air liegt in dem WIE: Das Unternehmen hat sämtliche Prozesse auf maximale Kosteneffizienz getrimmt. Dadurch kann es auch bei Niedrigpreisen noch Gewinne realisieren. Traditionelle Fluggesellschaften können diese Strategie schwer kopieren. Deshalb hat die Lufthansa mit German Wings ein separates Unternehmen gegründet, um die Niedrigpreisanbieter in Schach zu halten.

4. Strategische Erfolgsprinzipien

Gibt es branchenübergreifende strategische Erfolgsprinzipien? Die Antwort lautet ja - aber jedes Unternehmen muß sie auf seine spezifische Situation anpassen. Zu den Erfolgsprinzipien zählen Konzentration, Konsistenz und Konsequenz.

Konzentration bedeutet Fokussierung auf bestimmte, attraktive Märkte und Segmente. Dabei ist das Risiko einer zu starken Fokussierung nicht zu vernachlässigen: Wer sich ausschließlich auf einen bestimmten Markt konzentriert, der bekommt schnell Probleme, wenn der in eine Krise gerät. So ist es vielen Automobilzulieferern in der Finanzkrise 2008/09 ergangen. Um eine übermäßige Abhängigkeit zu vermeiden, diversifizieren erfolgreiche Unternehmen in neue Geschäftsfelder.

Die Praxis zeigt, dass die Diversifikation umso aussichtsreicher ist, je näher sie sich am bestehenden Kerngeschäft bewegt. So hat z.B. der Autozulieferer und Getriebespezialist ZF, Friedrichshafen, sein bestehendes Know-How genutzt, um erfolgreich in den Markt für Windkraftgetriebe einzusteigen. Diversifikation und Fokussierung müssen sich nicht zwangsläufig widersprechen: Wenn ein Unternehmen diversifiziert und das neue Geschäft konsequent als strategische Geschäftseinheit dezentralisiert, dann kann diese wieder fokussiert ihren eigenen Zielmarkt bedienen.

Das strategische Prinzip der Konsistenz erfordert, dass alle Aktivitäten schlüssig zur Umsetzung des WER, WAS und WIE beitragen. Wenn sich ein Unternehmen z.B. auf ein hochpreisiges Premiumsegment fokussiert, dann sollte kein Verkäufer versuchen, durch Rabatte einen ´Deal´ bei einem preissensiblen Kunden an Land zu ziehen!

Konsequenz bedeutet, dass das Management die Ressourcen für die Strategieumsetzung schnell bereitstellt und die Umsetzung aktiv nach vorne treibt. Konsequenz bedeutet auch, dass alle Aktivitäten, die nicht strategiekonform sind, überprüft und gegebenenfalls einzustellen sind.

5. Strategische Positionierung

Gemäß einer in der Harvard Business Review veröffentlichten Studie (Quelle: Three Rules For Making a Company Great; Harvard Business Review, April 2013) sind Unternehmen, die eine Premiumstrategie verfolgen, auf lange Sicht finanziell am erfolgreichsten. Die Positionierung über den Wert, also das Durchsetzen eines Preispremiums, gelingt umso besser, je stärker die Alleinstellung eines Unternehmens durch die Kombination des WER, WAS und WIE ist. So können die Weltmarktführer im deutschen Mittelstand im Durchschnitt ein Preispremium von 10 - 15% gegenüber dem Wettbewerb realisieren. Andererseits zeigen die Erfolge von Ryan Air, Aldi und Lidl, dass Erfolg auch mit einer Niedrigpreisstrategie möglich ist. Aber wer über den Preis verkauft, der muß auch die niedrigsten Kosten haben und große Mengen umschlagen. Was passieren kann, wenn das nicht der Fall ist, zeigt das Beispiel der Baumarktkette Praktiker: Das Prinzip ´20% auf alles außer Tiernahrung´ hat das Unternehmen in die Insolvenz getrieben!

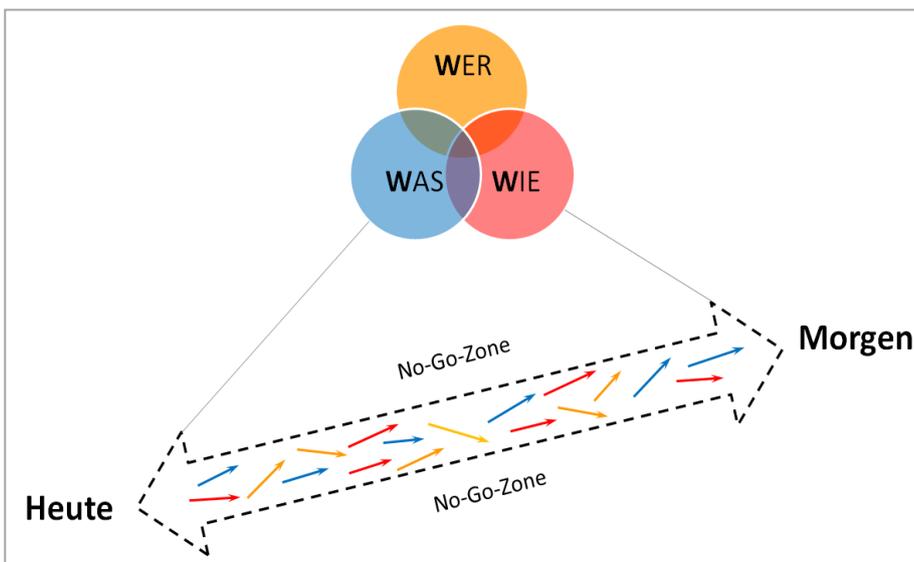
Viele Unternehmen adressieren parallel verschiedene Marktsegmente mit abgestuften Angeboten zu unterschiedlichen Preisen. Das Ziel ist, den Marktanteil insgesamt zu vergrößern. Bei dieser Strategie ist zu beachten, dass die Produkte/Dienstleistungen für die verschiedenen Segmente klar voneinander abgegrenzt sind, sonst läuft das Unternehmen Gefahr, sich zu kannibalisieren. Ebenso sollte überlegt werden, die Segmente im mittleren und niedrigen Preisbereich mit separaten Marken zu bedienen, um eine Premiummarke nicht zu beschädigen. So erschließt z.B. Grohe, Weltmarktführer bei Sanitärarmaturen, den chinesischen Markt mit der preisgünstigen Zweitmarke ´Joyou´. Allerdings hat dieses Unternehmen im Mai 2015 einen Insolvenzantrag gestellt, was letztlich auch die mit einer solchen Strategie verbundenen Risiken zeigt.

6. Strategieentwicklung ist nicht Planung

Strategieentwicklung sollte nicht mit Planung verwechselt werden. Bei der Planung geht es um Umsatz, Absatz und Gewinnprognosen. Dabei nimmt man die Gegenwart als Basis und verlängert sie in die Zukunft. Damit gaukeln sich die Planer allerdings eine Sicherheit vor, die es in Wirklichkeit gar nicht gibt: Keiner weiß genau, wie sich die Zukunft entwickelt, und bei vielen Unternehmen dauert der Planungszyklus so lange, dass der Markt den Planzahlen längst davongeeilt ist, wenn sie endlich verabschiedet sind! Fortschrittliche Unternehmen wie der Medizintechnikhersteller B. Braun und der Automobilzulieferer Bosch haben das erkannt und ihre schwerfällige Planung durch einen dezentralen, rollierenden Prognoseprozess ersetzt.

Anders als bei der Planung denkt man bei der Strategieentwicklung von der Zukunft aus rückwärts in die Gegenwart und entwickelt einen Plan – eine Strategie –, um langfristige Ziele zu erreichen. Mit dem WER, WAS und WIE der Strategie legt das Unternehmen seinen Handlungskorridor fest (vgl. Abb.1). Alle Aktivitäten sollten sich innerhalb dieses Korridors bewegen und das WER, WAS und WIE widerspiegeln. Außerhalb des Korridors liegt die 'No-go-Zone'. Sie umfasst all jene Geschäfte, auf die das Unternehmen bewusst verzichtet. Diese Entscheidung ist aber nie in Stein gegossen: Das Management muß sich die Option offen halten, in Zukunft auch in Märkte und Geschäftsfelder einzusteigen, die derzeit außerhalb des strategischen Korridors liegen, falls sich die Rahmenbedingungen ändern.

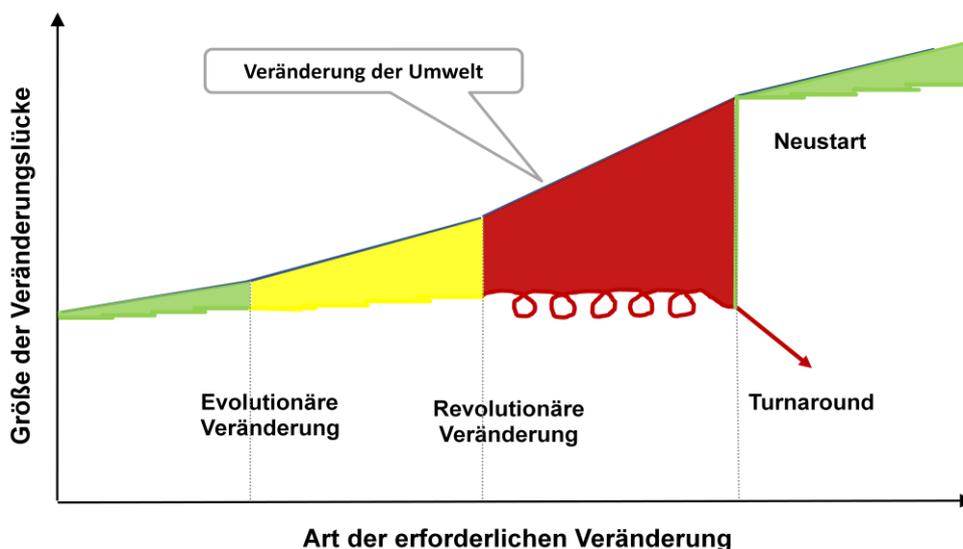
Abbildung 1: Strategieentwicklung ist nicht Planung



7. Die Veränderungslücke

Unternehmen versäumen es oft, ihre Strategie rechtzeitig den Veränderungen im Umfeld anzupassen (vgl. Abb.2). Je größer die dadurch entstehende Lücke wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns. Anpassung ist keine Wahl, sondern ein Muß! Der ehemalige CEO des amerikanischen Großkonzerns GE, Jack Welch, hat dazu einmal gesagt: 'Wenn der Wandel außerhalb des Unternehmens schneller ist als innerhalb, dann ist das Ende nah!' Je länger ein Unternehmen wartet, desto größer wird die Lücke, und der Veränderungsdruck steigt. Wer zu spät reagiert, der bleibt auf der Strecke!

Abbildung 2: Die Veränderungslücke



8. Strategieinnovation

Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Strategie kontinuierlich an und erfinden sich immer wieder neu, um relevant zu bleiben. Neuerfindung bedeutet Strategieinnovation – eine neue Kombination des WER, WAS und WIE. Dabei wird häufig die bestehende Branchenlogik auf den Kopf gestellt, und ungeschriebene Regeln werden gebrochen. Das erfordert den Mut, querzudenken und heilige Kühe zu schlachten - letztlich das gesamte Unternehmen infrage zu stellen. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende des amerikanischen Chipherstellers Intel, Andy Grove, hat die Fähigkeit, sich in turbulenten Märkten immer wieder neu zu erfinden, einmal mit dem Satz beschrieben: 'Only the Paranoid survive – Nur die Wahnsinnigen überleben!'

Ein Trend, der im Rahmen der Strategieinnovation in vielen Branchen deutlich wird, ist der Wandel vom Produkthersteller zum Dienstleister. So hat z.B. das Traditionsunternehmen Hilti ein Flottenmanagement etabliert, mit dem es Bohrhämmer vermietet, statt zu verkaufen. Das Vermieten von Bohrhämmern erfordert ein ganz anderes WIE - andere Prozesse und Systeme - als das Verkaufen von Bohrhämmern! Hilti hat diese Herausforderung erfolgreich gemeistert und durch diese Strategieinnovation seine Wettbewerbsposition nachhaltig gestärkt. Das Unternehmen Voith, Weltmarktführer bei der Herstellung von Maschinen zur Papierproduktion, bietet die innovative Dienstleistung ´Papermaking 4.0´ an. Dabei handelt es sich um die Auswertung riesiger Datenmengen, um die Effizienz, Produktivität und Qualität entlang der Wertschöpfungskette im Papierherstellungsprozess der Kunden zu steigern.

Dienstleistungen sind für viele Unternehmen ein lukratives Geschäft, weil die Margen dabei in der Regel höher sind als beim Produktgeschäft und langfristige Servicevereinbarungen den Cashflow sichern.

9. Warum man über Strategie nachdenken sollte

Wenn es um Strategieentwicklung geht, hört man oft die Aussage: ´Wir haben keine Zeit für Strategie, wir müssen unsere Kunden bedienen!´ Aber es gibt gewichtige Gründe, systematisch über Strategie nachzudenken und sich die Zeit dafür zu nehmen. Hier drei Beispiele:

- **Panta Rhei** – alles fließt – lautet der Aphorismus des griechischen Philosophen Heraklit. Die Welt verändert sich ständig – und das immer schneller! Deshalb sollten Unternehmenslenker immer wieder neu darüber nachdenken, wie sie auf diese Veränderungen reagieren.
- Das Management oder die Eigentümer stellen sich die Frage: **Wo möchten wir in 5 Jahren stehen?** Um diese Frage zu beantworten, etabliert man einen strukturierten Strategieprozess.
- Das Unternehmen wird mit einer neuen strategischen Herausforderung konfrontiert, z.B. steigender Preisdruck durch das Auftauchen neuer Wettbewerber, Konsolidierung auf Kundenseite oder abrupte Änderungen der politischen Rahmenbedingungen, wie der Ausstieg aus der Atomenergie.

10. Der Strategieprozess

Wie kann man eine Gewinnerstrategie entwickeln? Wie kommt man zur optimalen Kombination des WER, WAS und WIE? Ähnlich dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), den viele Unterneh-

men zur Steigerung ihrer operativen Effizienz praktizieren, wird bei der Strategieentwicklung ein kontinuierlicher Strategieprozess (KST) durchlaufen (vgl. Abb. 3), um die strategische Effektivität sicherzustellen. Der Prozess sollte nicht als 'Korsett' verstanden werden – er muß immer an die spezifische strategische Herausforderung angepasst werden. Aber er hilft den Beteiligten, die richtigen Fragen zu stellen und ihre Kreativität zu kanalisieren.

Die individuellen Zyklen des Strategieprozesses dürfen sich dabei nicht zu lange hinziehen, sonst besteht die Gefahr, dass der Markt der Strategie davon läuft! Es gilt das Prinzip: 'Besser quick und dirty als Paralyse durch Analyse!'

Abbildung 3: Der kontinuierliche Strategieprozess



11. Strategieentwicklung ist kein Geheimprojekt

Strategieentwicklung findet auf verschiedenen Unternehmensebenen statt: Bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen in der Regel auf der Ebene des Gesamtunternehmens, bei großen Firmen auf der Ebene einer Sparte oder einer strategischen Geschäftseinheit. Strategieentwicklung ist kein Geheimprojekt des Top Managements, sondern es geht darum, das kollektive Wissen und die Kreativität im gesamten Unternehmen freizusetzen und die besten Ideen aller in den Strategieprozess einfließen zu lassen.

In der Regel sind die Mitglieder der ersten Führungsebene und ausgewählte Vertreter der zweiten Führungsebene an der Strategieentwicklung beteiligt. Idealerweise sollten aber alle Mitarbeiter par-

tizipieren, denn jeder im Unternehmen ist direkt oder indirekt an der Umsetzung beteiligt. Das erscheint auf den ersten Blick unrealistisch, aber die neuen Medien machen´s möglich: Das indische IT-Unternehmen HCL hat eine Online-Plattform aufgebaut, auf der die 300 führenden Manager ihre Businesspläne (Strategie) präsentieren. Die mehr als 8000 Angestellten des Unternehmens haben so die Möglichkeit, die Pläne zu kommentieren und ihre Vorschläge zu unterbreiten.

12. Große Ziele

Die Strategieentwicklung (vgl. Abbildung 3) beginnt mit der Festlegung von langfristigen, visionären Zielen. Altkanzler Helmut Schmidt hat einmal gesagt: Wer Visionen hat, der sollte zum Arzt gehen! Dann müßten das viele erfolgreiche Unternehmenslenker tun, denn sie haben in der Regel große Visionen, die sie dann aber auch erreichen. Dabei handelt es sich häufig um Ziele, die auf profitables Wachstum und Marktführerschaft abzielen. So möchte z.B. der Medizintechnik-Hersteller Otto Bock seinen Umsatz von 690 Mio Euro im Jahr 2011 auf 1,7 Mrd Euro im Jahr 2020 steigern. Marktführerschaft heißt nicht notwendigerweise Marktanteilsführerschaft, sondern das Führen von Kunden, Wettbewerbern und Märkten. Die Fokussierung auf die Steigerung des Marktanteils macht nur dann betriebswirtschaftlich Sinn, wenn sie nicht durch gewinnvernichtende Preisnachlässe erkaufte wird. Denn was nützt der größte Marktanteil, wenn das Unternehmen hinterher pleite ist!

13. Situationsanalyse

Im zweiten Schritt der Strategieentwicklung erfolgt die ausführliche Analyse der Unternehmenssituation. Dabei werden u.a. folgende Fragen gestellt: Wo steht das Unternehmen finanziell in seinen verschiedenen Geschäftsfeldern oder Produktlinien? Wo wird Geld verdient, wo verloren? Wie war die Entwicklung in den letzten 3 - 5 Jahren? Um diese Informationen zu erhalten, ist ein funktionierendes, transparentes Controlling bis auf die Ebene der einzelnen Produkte und Außendienstmitarbeiter notwendig. Wenn diese Informationen nicht vorhanden oder falsch sind, dann können daraus schwerwiegende Fehlentscheidungen resultieren.

Im Rahmen der Situationsanalyse ist ebenfalls herauszufinden, worin die Kernkompetenzen des Unternehmens bestehen - was es einzigartig macht. Einzigartigkeit kann z.B. durch Tiefe in der Wertschöpfung und beim Produktprogramm oder durch schwer imitierbare Prozesse entstehen. Aber Vorsicht: Der Wettbewerb schläft nicht und versucht, die Einzigartigkeit zu kopieren!

Nach der internen Analyse erfolgt der systematische Scan des Umfelds: Jedes Unternehmen sollte ein ´Radar´ haben, mit dem es schwache Signale im Umfeld rechtzeitig wahrnehmen kann. Dabei muß es gleichzeitig mit dem Teleskop und mit der Lupe schauen: Mit dem Teleskop, um Trends frühzeitig zu erkennen; mit der Lupe, um zu wissen, wie sich die Anforderungen beim individuellen Kunden ändern und wohin sich der Markt insgesamt entwickelt. Bei der Analyse des Wettbe-

werbs ist es wichtig, nicht nur auf Unternehmen in der eigenen Branche zu schauen, sondern auch benachbarte Industrien einbeziehen: Der Paradigmenwechsel vom traditionellen Mobiltelefon zum Smartphone kam aus der Computerbranche (Apple) – er wurde nicht von einem Unternehmen aus der Mobilfunkbranche ausgelöst!

14. Schwarze Schwäne

Bei der Analyse des Umfelds müssen Unternehmen zunehmend auf mehr oder weniger unvorhersehbare Ereignisse gefasst sein, die sowohl Risiken als auch Chancen mit sich bringen! Eine Metapher dafür sind ´schwarze Schwäne´. Sie symbolisieren Ereignisse, die als unwahrscheinlich gelten, aber trotzdem eintreten können. Dazu gehören z.B. politische Umstürze oder Krisen wie die weltweite Wirtschaftskrise 2008/9. Um schnell auf solche Ereignisse reagieren zu können, ist eine Kultur der Offenheit, des Querdenkens und des ungefragten Widerspruchs notwendig. Dadurch kommen ´schwache Signale´ schneller auf die strategische Agenda und unangenehme Wahrheiten werden nicht unter den Teppich gekehrt. Maßnahmen zur Risikominderung umfassen neben der erwähnten Diversifikation eine hohe Eigenkapitalquote sowie Innovation und Flexibilität durch redundante Ressourcen. Die Kehrseite der Medaille ist allerdings, dass diese Flexibilität in der Regel auch mit zusätzlichen Kosten verbunden ist.

Mit der Szenariotechnik können mögliche Auswirkungen von unerwarteten Ereignissen durchgespielt und geeignete Maßnahmen im Vorfeld getroffen werden. Allerdings sollte man sich immer vor Augen führen, dass nicht jedes Ereignis vorweggenommen werden kann und letztlich immer ein Restrisiko bleibt!

15. Vom Megatrend zu Strategie

Eine zentrale Rolle bei der Analyse des externen Umfelds spielen Megatrends. Im Rahmen der Studie ´Future Fitness 2012 – wie fit ist die deutsche Wirtschaft für globale Mega-Konsumtrends?´ (Quelle: FAZ, 9. Juli 2012) wurden die folgenden 5 Megatrends identifiziert:

- **Globale wirtschaftliche Machtverschiebung**
Die Schwellenländer überholen die Industrienationen in der weltweiten Wertschöpfung
- **Weltweites Wachstum der Mittelschicht**
Steigender Wohlstand in den Schwellenländern erhöht die Kaufkraft
- **Demographischer Wandel**
Alternde Weltbevölkerung lebt zunehmend in den Städten; mehr Single-Haushalte

- **Knappe Ressourcen und Nachhaltigkeit**
Der effiziente Einsatz von Ressourcen gewinnt zunehmend an Bedeutung
- **Digitale Revolution**
Die zunehmende digitale Vernetzung macht neue Strategien und Geschäftsmodelle möglich.

In der Studie bewerten 71% der befragten Manager das frühzeitige Erkennen und die strategische Ausrichtung auf Mega-Trends als wichtig. Aber nur 45% der Befragten fühlten sich dafür gut gerüstet!

Um auf Megatrends optimal zu reagieren, sollten Unternehmen verschiedene Szenarien durchspielen und strategische Optionen entwickeln. Diese bewerten sie dann anhand ihres finanziellen Beitrags, ihrer Machbarkeit, möglicher Reaktionen des Wettbewerbs und des Risikolevels. Am Beispiel des Autoherstellers BMW lässt sich zeigen, wie ein Unternehmen die dargestellten Megatrends als Chance nutzen kann, um daraus Wachstumsstrategien abzuleiten (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Vom Megatrend zur Strategie: Beispiel BMW

Megatrend		Strategie
- Globale wirtschaftliche Machtverschiebung	→	Präsenz in allen 5 BRIC-Staaten
- Weltweites Wachstum der Mittelschicht	→	Extralanger 5-er BMW in China
- Demographischer Wandel	→	BMW-I für den Stadtverkehr
- Knappe Ressourcen und Nachhaltigkeit	→	Umweltfreundliches SNOW-Cleaning Verfahren
- Digitale Revolution	→	Car Connectivity Services

Die globale wirtschaftliche Machtverschiebung führt dazu, dass das Wirtschaftswachstum in den BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien, China) höher ist als in den angestammten Industrieländern. Für einen Global Player wie BMW ist eine Präsenz in diesen Ländern deshalb unverzichtbar. Die wachsende Mittelschicht in China führt zu einer wachsenden Nachfrage nach Stretchlimousinen. BMW ergreift diese Chance mit einer extralangen 5-er-Version.

Auf den demographischen Wandel und den Trend zu immer mehr Single-Haushalten reagiert BMW mit dem ´urbanen Mobilitätskonzept´ des BMW i.

Die knapper werdenden Ressourcen der Welt und der Megatrend ´Nachhaltigkeit´ haben BMW veranlasst, ein umweltfreundliches SNOW-Cleaning Verfahren zur Energie- und Wassereinsparung in der Produktion zu entwickeln. Die digitale Revolution schließlich bietet BMW die Chance, seinen Kunden einen Mehrwert durch Car Connectivity Services anzubieten. Mit dieser Dienstleistung wird z.B. die vom Fahrer ausgewählte Vertragswerkstatt automatisch verständigt, sobald eine Inspektion fällig ist.

16. Die Umsetzungslücke

Eine Strategie ist eine Wunschvorstellung, eine Wette auf die Zukunft – erst durch die Umsetzung wird sie zur Wirklichkeit. Neben der beschriebenen Veränderungslücke – der mangelnden Anpassung an ein dynamisches Umfeld - wird in diesem Zusammenhang oft eine zweite Lücke sichtbar: die Umsetzungslücke.

Die Praxis zeigt, dass Strategien in der Regel nicht bei der Entwicklung, sondern bei der Umsetzung scheitern - eine noch so exzellente Strategie mit einer schlechten Umsetzung bringt weniger Erfolg als eine mittelmäßige Strategie, die gut implementiert ist.

17. Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Zu den Hauptursachen für das Scheitern zählen eine unklare Strategie, Widerstand der Organisation gegen Veränderungen, Konflikte zwischen der Strategie und bestehenden Machtstrukturen, mangelnde Kommunikation und unklare Verantwortlichkeiten.

Die wichtigsten Faktoren für die erfolgreiche Strategieumsetzung sind demzufolge:

- Eine klare und eindeutige Strategie
- Professionelles Management des Veränderungsprozesses
- Überwinden von Machtstrukturen, die die Umsetzung blockieren
- Effektive Kommunikation zwischen den verantwortlichen Führungskräften
- Klarheit bezügl. der Verantwortung bei der Umsetzung

18. Strategieumsetzung ist Chefsache

Die Strategie muß von der Führung überzeugend kommuniziert und von allen Beteiligten getragen werden. Der Führungsstil hängt von der jeweiligen Persönlichkeit, von der Situation des Unternehmens und der Art des strategischen Wandels ab: Der ehemalige CEO von Nokia, Steven Elop, hat – letzten Endes vergeblich - das Bild einer ´brennenden Plattform´ gebraucht, um den Mitarbeitern

die dramatische Situation des Unternehmens und die Dringlichkeit des Wandels vor Augen zu führen! Nicht jeder Mitarbeiter muß alles wissen, aber jeder sollte verstehen, wie er seinen persönlichen Beitrag zur Strategieumsetzung leisten kann.

Dem mittleren Management kommt bei der Strategieumsetzung eine zentrale Bedeutung zu: Es ist der Transmissionsriemen, der die oft abstrakte übergeordnete Strategie für die Mitarbeiter greifbar macht und in persönliche Ziele übersetzt.

19. Menschen begeistern, Widerstände überwinden

Der Führung muß es gelingen, die Menschen über Hierarchien hinweg ´mitzunehmen´ und für den Wandel zu begeistern. Das ist eine große Herausforderung, wenn man bedenkt, dass laut Engagement Index 2014 des renommierten Gallup-Instituts nur 15% aller Beschäftigten in Deutschland eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben! Insgesamt 85 % der Arbeitnehmer haben nur eine geringe oder keine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber!

Die Strategieumsetzung kann scheitern, wenn es die Führung nicht schafft, die internen Widerstände gegen den Wandel zu überwinden. Mit Opposition ist insbesondere auch dann zu rechnen, wenn Arbeitsplätze bedroht sind. Ein weiterer entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung ist die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen und Geschäftsfeldern - ´Silokulturen´ und das Zurückhalten von Informationen sind kontraproduktiv. Gefordert ist eine Kultur, die von Teamgeist, Offenheit und Kooperation geprägt ist.

Die Menschen müssen die Strategie nicht nur verstehen - sie brauchen auch die Fähigkeit, sie umzusetzen. Dafür sind Schulungen und persönliche Coachings notwendig. Die Personalentwickler und Linienmanager sind in diesem Zusammenhang gefordert, die Verknüpfung der Weiterbildung mit den strategischen Zielen des Unternehmens sicherzustellen. Die Frage bei allen Trainings, Seminaren und Workshops sollte lauten: Inwieweit trägt diese Veranstaltung - messbar - zum Erreichen der strategischen Unternehmensziele bei?

20. Die Organisation an der Strategie ausrichten

Erfolgreiche Strategieumsetzung erfordert die Ausrichtung des gesamten Unternehmens - seiner Strukturen, Prozesse und Systeme - an der Strategie. Das Ziel dabei ist die konsequente Fokussierung auf den Kunden. Um das zu erreichen, ersetzen immer mehr Unternehmen ihre funktionale Struktur durch eine Divisional- oder Zielgruppenstruktur.

21. Integriertes Marktmanagement etablieren

Die Unternehmensstrategie wird am Ende des Tages im Vertrieb, Marketing und Service ´auf die Straße gebracht´ - der Erfolg entscheidet sich letztlich nicht im Konferenzraum, sondern im Markt! Die Praxis zeigt aber, dass es in vielen Unternehmen Schnittstellenprobleme zwischen den drei Funktionen gibt: Bereichsegoismen und ´Silodenken´ dominieren oft die Zusammenarbeit und erschweren die Strategieumsetzung. Der schweizerische Hersteller von Waagen und Präzisionsinstrumenten Mettler Toledo hat sich dieser Herausforderung gestellt und überregionale Fachteams aus Marketing, Vertrieb und After-Sales-Service etabliert, die im Rahmen eines ´integrierten Marktmanagements´ für die Kundenbetreuung zuständig sind. Umsatz und Ertrag sind nach Angaben des Unternehmens dadurch gegen den Markttrend überdurchschnittlich gestiegen (Quelle: Best Practice im Key Account Management, Redline Wirtschaft, 2005).

22. Aktionspläne definieren und umsetzen

Die persönlichen Ziele und Verantwortlichkeiten jedes Mitarbeiters sind aus den strategischen Unternehmenszielen abzuleiten und in Aktionspläne zu übersetzen; die Entlohnungs- und Bonus-systeme müssen mit den strategischen Zielen verknüpft werden. Die Strategieumsetzung erfolgt durch zahlreiche Einzelprojekte und Aktivitäten: Um z.B. den extralangen 5er BMW in China zu bauen, müssen u.a. Produktionsstätten vor Ort errichtet werden. Das erfordert ein komplexes internationales Projektmanagement mit Budgets, Verantwortlichkeiten, Meilensteinen, usw.

23. Erfolgskontrolle

Wenn ein Unternehmen das Richtige richtig tut, dann steht am Ende des Tages der Erfolg. Der Grad der Zielerreichung wird anhand von Kennzahlen (Key Performance Indicators) fortlaufend überprüft. Unternehmerischer Erfolg ist nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftlich und ökologisch zu verstehen. In der unternehmerischen Praxis variieren die Schwerpunkte von der kurzfristigen Gewinnmaximierung bis zur langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen und der Berücksichtigung ökologischer Belastungen in der Bilanz. Dass kurzfristige Gewinnmaximierung nicht immer das oberste Ziel ist, zeigt Götz Werner, innovativer Gründer der DM-Drogeriemarktkette. Er ist mit ein bis zwei Prozent Gewinn zufrieden - mehr sei gar nicht hilfreich für ein gutes Wachstum. Sein Credo lautet: "Der Mensch ist immer das Ziel, niemals das Mittel zum Zweck".

24. Zusammenfassung

Die beiden Grundpfeiler des unternehmerischen Erfolgs sind strategische Effektivität und operative Effizienz. Unternehmen drohen zu scheitern, wenn sie ihre Strategie nicht rechtzeitig dem Wandel in einem immer turbulenteren Umfeld anpassen. Erfolgsstrategien lassen sich in einem strukturierten Prozess entwickeln und beinhalten grundsätzliche Entscheidungen bezügl. des WER (Zielgruppe), WAS (Produkte/Dienstleistungen) und des WIE (Prozesse). Die größte Hürde liegt in der Strategieumsetzung. Der Führung muß es gelingen, das gesamte Unternehmen an der Strategie auszurichten und die Menschen für den strategischen Wandel zu begeistern und zu qualifizieren. Wenn Unternehmen konsequent das Richtige richtig tun, dann sollte am Ende nicht nur der wirtschaftliche, sondern auch der gesellschaftliche und ökologische Erfolg stehen.

Der Autor



Hans Walter Fuchs, MBA

Hans Walter Fuchs, MBA, ist Strategie-Experte und Dozent an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM), Frankfurt/Main. Sein Studium an der Universität Heidelberg schloß er mit einem Diplom in Angewandter Sprachwissenschaft ab. An der Henley Business School, England, erwarb er seinen Master of Business Administration (MBA).

Als Leiter Marketing Services bei der Südzucker-Tochter Beneo, Mannheim, war er für die internationale Vermarktung von Zuckeraustauschstoffen an die Süßwarenindustrie verantwortlich. Als Produkt-Manager bei der Bärlocher GmbH, München, steuerte er ein Profit Center für Spezialchemikalien. Als Key Account Manager bei der Lahnau Akustik GmbH, Lahnau, betreute er Schlüsselkunden in Europa und koordinierte eine strategische Allianz mit dem Partner-Unternehmen in den USA.

Im Jahr 2002 gründete er die Unternehmensberatung Hans Walter Fuchs International Consulting, die Firmen dabei unterstützt, internationale Erfolgsstrategien auf der Ebene des Gesamtunternehmens, im Marketing und im Vertrieb zu entwickeln und umzusetzen. Ziel ist profitables Wachstum und Spitzenleistung im Wettbewerb.

Hans Walter Fuchs ist dreisprachig und bietet seine Leistungen in Deutsch, Englisch und Französisch an. Als Praktiker kann er sich schnell in die Situation seiner Kunden hineinversetzen und pragmatische Lösungen entwickeln. Er ermutigt sie, systematisch ´querzudenken´ und neue Wege zu beschreiten, um ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Kontakt:

HANS WALTER FUCHS INTERNATIONAL CONSULTING
www.hanswalterfuchs.com
Giselherstraße 13
67547 Worms
Tel.: 06241/2049921